

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE FILOSOFÍA

Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política (Ética y Sociología)



EL COMPORTAMIENTO MORAL EN LAS ORGANIZACIONES: UNA PERSPECTIVA DESDE LA ÉTICA DE LA EMPRESA.

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Rosa Nilda Pérez Riestra

Bajo la dirección del doctor

Graciano González Rodríguez-Arnaíz

Madrid, 2010

ISBN: 978-84-693-6336-2

© Rosa Nilda Pérez Riestra, 2010



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO
MORAL Y POLÍTICA II
ÉTICA Y SOCIOLOGÍA

PROGRAMA DOCTORAL
FILOSOFÍA PRÁCTICA

EL COMPORTAMIENTO MORAL EN LAS ORGANIZACIONES:
Una perspectiva desde la Ética de la Empresa

DOCTORANDA
ROSA N. PÉREZ RIESTRA

DIRECTOR
DR. GRACIANO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ-ARNAÍZ

MADRID-ESPAÑA
2009

DEDICATORIA

A mis hijos por su apoyo y ayuda en todo el proceso de estudios doctorales y de la realización de esta investigación.

A mi madre quien inspiró en mí el deseo de superación y de crecimiento académico, proceso que aun continua.

A mi padre quien inculcó en mí el sentido de orgullo por el trabajo bien realizado.

RECONOCIMIENTO

Agradezco el apoyo recibido de parte de todas las personas y organizaciones que me respaldaron durante mis estudios doctorales y durante la realización de esta investigación.

Una inmensa gratitud a las autoridades y profesores del Departamento de Filosofía del Derecho Moral y Política II (Ética y Sociología) de la Universidad Complutense de Madrid, Sra. Alicia Sánchez, Jefa de la Secretaría de Alumnos de la Facultad de Filosofía, Dr. Luis Méndez Francisco, Dr. Manuel Maceiras Fafián y Dr. Emilio García por su ayuda y estímulo durante todo el proceso de estudio. Un agradecimiento especial al Dr. Graciano González Rodríguez-Arnaiz, Director del Departamento de Filosofía del Derecho Moral y Política II (Ética y Sociología) de la Universidad Complutense de Madrid y tutor y director de tesis, por su constante guía y respaldo desde los inicios hasta la culminación de mis estudios doctorales.

Í N D I C E

Páginas

INTRODUCCION

1. Planteamiento del problema.....	8
2. Objetivos.....	22
3. Diseño de la investigación.....	24
4. Delimitación espacial y temporal.....	24
5. Esquema de desarrollo.....	25

CAPITULO 1 Breve Referencia Histórica

1.1 Origen y evolución de la empresa moderna.....	28
1.2 El proceso de industrialización.....	31
1.3 Nuevas formas de organización en las empresas.....	47
1.3.1 Visión clásica de la organización.....	54
1.3.1.1 La administración científica.....	55
1.3.1.2 El modelo burocrático de organización.....	59
1.3.2 La visión conductista.....	62
1.3.3 Enfoque de sistemas.....	64
1.3.4 Administración de calidad total.....	67
1.3.5 Perspectiva de contingencia.....	69

CAPITULO 2 La Organización Empresarial en el Siglo XXI

2.1 La globalización y la organización empresarial en el Siglo XXI.....	72
2.1.1 La globalización y las empresas multinacionales...	81

2.1.2	La globalización y el medioambiente natural.....	87
2.2	La empresa socialmente responsable.....	92
CAPITULO 3 La Ética y La Moral en el Contexto Empresarial: Una Aproximación Conceptual		
3.1	El lugar de la ética en entorno empresarial actual...	111
3.2	La ética.....	128
3.3	La moral.....	136
3.4	La moral, la ética y la ley.....	142
3.5	Diferencia entre ética y moral.....	145
3.6	Las éticas aplicadas.....	150
3.7	La ética empresarial.....	152
CAPITULO 4 Factores que Influyen en el Comportamiento Moral de los Miembros de la Organización y en el Clima Ético de la Empresa		
4.1	Ideas preliminares.....	167
4.2	Fuerzas externas a la organización.....	169
4.2.1	Valores de las personas.....	169
4.2.2	Nivel de desarrollo moral.....	176
4.3	Fuentes internas de la organización.....	185
4.3.1	El clima moral de la organización.....	193
4.3.2	La toma de decisiones éticas.....	212
4.3.2.1	Principio de utilitarismo.....	216
4.3.2.2	Imperativo categórico de Immanuel Kant.....	219
4.3.2.3	Principio de derechos.....	224
4.3.2.4	Principio de justicia.....	227

4.3.2.5	Ética de virtud.....	231
4.3.2.6	La regla de oro.....	235
4.3.3	La pertinencia de un código de ética.....	238
4.3.4	¿Tiene ventajas la ética de la empresa?.....	245
4.4.	Aproximación a una definición de ética de la empresa.....	248

CAPITULO 5 Metodología

5.1	Planteamiento del problema.....	255
5.2	Objetivos de la investigación.....	257
5.3	Preguntas de la investigación.....	257
5.4	Selección de la muestra.....	259
5.5	Instrumento de medición.....	260
5.6	Procedimiento de investigación y de recogida de datos.....	260

CAPITULO 6 Resultados

6.1	Presentación y análisis de resultados.....	269
-----	--	-----

CAPITULO 7 Conclusiones y Recomendaciones

7.1	Conclusiones.....	334
7.2	Recomendaciones.....	344

	BIBLIOGRAFÍA.....	353
--	-------------------	-----

	ANEXOS I: Cuestionario.....	365
--	-----------------------------	-----

	ANEXOS II: Correspondencia y correos electrónicos	
--	---	--

enviados y recibidos376

Índice de Tablas

Páginas

Tabla 1

Coeficientes Alpha de Cronbach para las diversas partes del Cuestionario sobre Percepciones de Empleados de Organizaciones Empresariales sobre la Ética en el Ambiente Laboral.....265

Tabla 2

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y edad.....270

Tabla 3

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y género.....272

Tabla 4

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa.....277

Tabla 5-A

Distribución de percepción de estudiantes universitarios encuestados sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral.....279

Tabla 5-B

Distribución de la percepción de los empleados de la empresa sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral.....281

Tabla 6-A

Distribución de percepción de estudiantes universitarios sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral...283

Tabla 6-B

Distribución de la percepción de los empleados de la empresa sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral...285

Tabla 7-A

Distribución de los estudiantes universitarios, por nivel de acuerdo con aseveraciones relacionadas con el Código Ético existente en la organización en que trabajan o han trabajado.....288

Tabla 7-B

Distribución de los empleados de la empresa, por su nivel de acuerdo con aseveraciones relacionadas con el Código Ético existente en la organización en que trabajan.....290

Tabla 8

Características del Código Ético de la empresa en la que trabajan los empleados de organizaciones empresariales.....292

Tabla 9

Observación de conductas no éticas en la empresa.....296

Tabla 10

Conductas no éticas observadas en la empresa en la que trabajan o han trabajado los empleados de organizaciones empresariales.....297

Tabla 11	
Informar a la persona apropiada conductas no éticas.....	301
Tabla 12	
Razones de los empleados de organizaciones empresariales para no informar las conductas no éticas observadas a la persona apropiada en la empresa en la que trabajan.....	302
Tabla 13	
Presión para incurrir en una conducta no ética.....	306
Tabla 14	
Percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre las razones que obedecían a las presiones para incurrir en conducta no ética en el trabajo.....	307
Tabla 15	
Factores que contribuyen a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las empresas según la opinión de los encuestados.....	310
Tabla 16	
Factores que contribuyen más a promover un clima ético en las empresas según la opinión de los empleados de organizaciones empresariales.....	314
Tabla 17	
Distribución del nivel de acuerdo de los empleados de organizaciones empresariales con aseveraciones relacionadas con situaciones asociadas con conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general.....	319

Tabla 17-A

Opinión de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de conductas no éticas en el mundo de trabajo en general.....323

Tabla 17-B

Opinión de los empleados de organizaciones empresariales sobre la frecuencia con que se observan conductas no éticas en el mundo de trabajo en general.....327

Tabla 17-C

Relación de la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de conductas no éticas y la frecuencia con que se observan en el mundo de trabajo en general:
Distribución porcentual.....331

Índice de Gráficas

Páginas

Gráfica 1

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por edad.....270

Gráfica 2

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por género.....271

Gráfica 3

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y escolaridad.....273

Gráfica 4

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por tiempo trabajando en la empresa u organización.....274

Gráfica 5

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y tiempo laborando para la empresa u organización.....275

Gráfica 6

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa.....276

Gráfica 7

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por la observación de conductas no éticas en la empresa en la cual trabajan.....295

Gráfica 8

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales, que habían observado conductas no éticas en la empresa en la cual trabajan o han trabajado, por acción de informarlo a la persona apropiada.....300

Gráfica 9

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por su impresión de haber sido presionados para incurrir en conductas no éticas en el trabajo.....305

INTRODUCCION

1. Planteamiento del Problema

Ante la preocupación general del papel predominante que tienen las organizaciones empresariales en la realidad social actual, es necesario aportar algo en el avance hacia el logro una buena ejecución moral y ética de parte de toda institución, así como de las personas que la componen. En los últimos años, diversas investigaciones llevadas a cabo en el plano de las éticas aplicadas han centrado su atención en estudiar y desarrollar la ética en la empresa. Pero, aún se necesita explorar más esta área.

Bajo esta perspectiva, este trabajo intenta aportar conocimientos prácticos en dicho campo, examinando mecanismos a través de los cuales se puede promover un clima ético en las organizaciones. Y bajo el convencimiento de que sin teoría no puede concebirse, ni alcanzarse una práctica efectiva consideramos indispensable empezar esta investigación, previo a abordar su dimensión empírica, revisando la perspectiva teórica relacionada al tema de la ética en la empresa. Con tal propósito primero, se realizó una búsqueda en fuentes de documentación de referencias bibliográficas sobre aspectos correspondientes al origen y la evolución de la empresa moderna y elementos factores que influyen en el comportamiento moral y en el clima ético de la organización. También, se examinaron aspectos de la moral, la ética y la ética empresarial. Dicho examen nos permitió comprender por qué las organizaciones empresariales, y dentro de ellas la ética empresarial, se han convertido en elemento vital en la sociedad moderna. Luego, se realizó un estudio empírico con el fin de identificar la percepción de los

empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral.

En las organizaciones todo problema moral puede ser examinado a través de cuestionamientos como: *qué se hace, qué se puede hacer y qué se debería hacer*. Este análisis puede hacerse en tres niveles distintos; *el nivel individual o micro-nivel, el nivel de organización o meso-nivel y el nivel de sistema o macro-nivel*.

En el *nivel individual o micro-nivel* las preguntas se hacen y esperan respuesta del individuo en solitario. Esto incluye cuestionamientos acerca de la moralidad de decisiones, acciones o el carácter de un individuo en particular. Aquí se intenta saber cómo la persona percibe y asume su responsabilidad ética en la actuación diaria.

En el *nivel organizacional*, los cuestionamientos éticos se plantean en el seno de una empresa en particular, que es igualmente responsable porque tiene sus propios fines, medios, valores e intereses y se considera un agente moral, ya que se pregunta qué se debe hacer desde la corporación. El punto primordial en este nivel es la toma de decisiones y las prácticas diarias en la empresa. En el hacer ético en los negocios todas las acciones y decisiones se entrelazan unas con otras, pero existe una diferencia entre el análisis basado en la persona y el análisis basado en la organización. Esto es así porque el primer análisis se basa en la forma en que se comporta el individuo y el segundo se centra en el comportamiento de la empresa como ente jurídico. Sin embargo, ambas dimensiones son importantes porque las dos influyen y son influenciadas por la conducta moral y ética de cada una de ellas.

El *nivel de sistema o macro-nivel* se refiere al sistema global y a las condiciones que se pueden dar en él. El análisis, en este nivel, levanta cuestionamientos éticos sobre los sistemas económicos, políticos, legales y sociales dentro de los cuales operan las empresas.

En esta investigación se estudian aspectos de la ética empresarial, tanto desde el nivel micro, como del nivel organizacional o meso-nivel. La intención es que este trabajo sirva de guía a directivos y miembros de la empresa a tomar decisiones empresariales teniendo en cuenta las consecuencias éticas que éstas pueden generar. También se pretende proveer guías que les lleve a crear una cultura organizacional caracterizada por un clima ético que promueva una conducta moral por parte de todos sus miembros.

El interés en el tema de la ética en los negocios surge por dos razones: la *primera* debido al cuestionamiento de estudiantes de cursos de gerencia sobre la utilidad práctica de la discusión en clase del tema de la ética empresarial. Al enfrentarse a la realidad en su ambiente de trabajo constantemente se confrontan a conductas no éticas, que frecuentemente son promovidas, a veces por la costumbre y otras por la necesidad de cumplir con los objetivos requeridos por la empresa. La *segunda* razón que nos lleva a investigar sobre este tema es la siguiente: en Puerto Rico existe una ley que, entre sus mandatos, exige a todo empleado gubernamental cursar diez horas de educación continua sobre el tema de ética cada dos años. El propósito de esta ley es promover una conducta moral en los empleados públicos.¹

¹ El Artículo 2.7 de la Ley Núm. 12 de 24 de julio de 1985, según enmendada, conocida como "Ley de Ética Gubernamental", crea el Centro para el Desarrollo del Pensamiento Ético de la Oficina de Ética Gubernamental, como instrumento para desarrollar adiestramientos

Sin embargo, consideramos que la misma no logra sus propósitos porque pasa por alto otros elementos importantes necesarios para promover dicha conducta en los miembros de una organización. Además, muchos empresarios y directivos no poseen respuestas claras, ni saben cultivar medios para la institucionalización de la ética en sus organizaciones, por lo que en ocasiones son ellos mismos los que solicitan que se les brinde orientación sobre el tema. Esta investigación intenta llenar dicho espacio explorando, como expresamos antes, primero el marco teórico del tema de ética empresarial y los factores que ayudan a promover un clima ético en la empresa. Segundo, realizando un estudio empírico sobre el tema estudiado.

En este trabajo se analiza la ética desde una perspectiva empresarial, destacando la misma como un factor determinante de la ejecución social y financiera de toda organización. A la par, se considera la ética desde una visión filosófica, porque la ética de los negocios pertenece a esta esfera del conocimiento. Pero, sin excluir su enfoque pragmático, que es el propio de las empresas. Finalmente, esta investigación parte desde la ética aplicada, no como un medio correctivo externo de castigo, sino más bien como un conocimiento que procura orientar la reflexión y la acción humana en el contexto del trabajo.

2. Objetivos

sobre aspectos sustantivos y procesales específicos y generales de la Ley de Ética Gubernamental, así como desarrollar programas de análisis y discusión de la importancia de la ética en los procesos gubernamentales y privados. Dicho Artículo 2.7 impone a todo funcionario o empleado público un requisito de diez (10) horas-curso de educación continua en el área de Ética Gubernamental cada dos (2) años. <http://www.lexjuris.com/lexlex/leyes2006/lex12006190.htm>

Ante el importante papel que ejercen las organizaciones empresariales en la realidad social actual es imperativo promover una conducta ética de parte de las organizaciones y sus miembros. Con esto en mente, se ha elaborado esta investigación en un intento de aportar datos que ayuden a ampliar el conocimiento sobre la ética empresarial. Para ello se efectuó una búsqueda en fuentes de documentación de referencias bibliográficas sobre aspectos correspondientes al tema señalado. Además, se realizó una encuesta con el fin de identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral.

Los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

- a. Describir la evolución histórica de la empresa moderna y su influencia en la sociedad.
- b. Analizar la importancia del estudio de la ética en el ámbito empresarial.
- c. Indagar sobre elementos que influyen en el comportamiento moral de los miembros de una organización empresarial y sobre factores que inciden en el clima ético de la misma.
- d. Identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral.

3. Diseño de la Investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo exploratorio. Inicialmente, se llevó a cabo una investigación documental para dar con literatura de referencia y trabajos publicados relacionados con el tema estudiado. Se utilizaron fuentes bibliográficas, producto de la revisión de libros, revistas, base de datos y documentación disponible en línea.

Como segunda fase, se diseñó y administró un cuestionario con el fin de recopilar datos que permitieran identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales hacia la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral. El cuestionario fue administrado vía Internet. La muestra estuvo compuesta por 256 estudiantes con experiencia de trabajo, matriculados en cursos ofrecidos por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo, durante enero a mayo de 2009. También incluyó a 50 empleados pertenecientes a una empresa cooperativa.

4. Delimitación Espacial y Temporal

Esta investigación se centra en la búsqueda, en fuentes de documentación de referencias bibliográficas y en data empírica primaria, aspectos correspondientes al tema de la ética aplicada, específicamente la ética empresarial. La misma se limita a estudiar la ética y la moral, tanto desde un nivel micro, como del nivel organizacional o meso-nivel. Concretamente, sobre el comportamiento moral en las organizaciones, desde una perspectiva de la ética de la empresa. Este trabajo pretende servir de guía y ayuda para

los responsables de la administración y dirección de las organizaciones empresariales. El objetivo es que puedan identificar elementos esenciales que los lleve a crear una cultura organizacional caracterizada por un clima ético. El fin último es promover una conducta moral en todos los miembros de la organización. La presente investigación parte de una visión de ética aplicada como un conocimiento que procura orientar la reflexión y la acción humana en el ambiente de trabajo actual.

5. Esquema de Desarrollo

El contenido de este trabajo se divide en las siguientes partes:

En la introducción se expone el planteamiento del problema, los objetivos y el diseño de la investigación, así como la delimitación espacial y temporal de la misma.

En el primer capítulo se hace una breve referencia histórica a través de la cual se examinan el origen y la evolución de la empresa moderna, el proceso de industrialización, así como diferentes enfoques administrativos que han dado forma a la organización empresarial actual.

En el segundo capítulo se estudian los nuevos paradigmas que rigen a la organización empresarial en el siglo XXI, explorando específicamente el proceso la globalización y la responsabilidad social de la empresa. La intención de los primeros dos capítulos es establecer bases que permitan entender mejor la forma en que razonan y operan las organizaciones al presente. De manera que dicho conocimiento facilite el desarrollo de mecanismos efectivos para crear una

cultura organizacional que promueva el comportamiento moral y la reflexión ética en la empresa.

En el tercer capítulo se explora el lugar de la ética en la empresa moderna y se definen y examinan los conceptos de ética, de moral, de éticas aplicadas y de ética empresarial, destacando la importancia del estudio de la ética en el contexto empresarial.

En el cuarto capítulo se analizan factores externos e internos a la organización que influyen en el comportamiento moral de sus miembros y en el clima ético de la empresa.

En el quinto, capítulo se describe la metodología utilizada en el estudio empírico llevado a cabo en esta investigación.

En el sexto capítulo se analizan los resultados del estudio.

En el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y se hacen las recomendaciones finales basados en los hallazgos de esta investigación.

La tesis se completa con la incorporación de las referencias bibliográficas utilizadas y de los anexos de la documentación relevante en este estudio.

En una palabra, este trabajo pretende aportar conocimientos, sobre el tema de ética empresarial, que permitan crear adiestramientos para suministrarlos a los empleados gerenciales y no gerenciales en las organizaciones. También, intenta facilitar la creación de cursos de ética a ofrecerse a estudiantes de administración de empresas en la

universidad. Asimismo, procura servir de base para investigaciones futuras en torno dicho asunto. Su fin último es promover un clima ético en las organizaciones y un comportamiento moral en el entorno de trabajo.

CAPITULO 1 BREVE REFERENCIA HISTÓRICA

1.1 Origen y Evolución de la Empresa Moderna

El hombre ha producido bienes para satisfacer sus necesidades básicas desde tiempos remotos. Al principio este vivía en una economía de subsistencia donde utilizaba lo que producía para uso propio. Durante este período casi no existía la permuta por otros productos. Sin embargo, más tarde este comenzó a intercambiar el excedente de su producción con otras personas, reflejo de cierta actividad comercial. Con el tiempo, diversas civilizaciones comenzaron a establecer sistemas económicos que favorecían el intercambio. En algunas regiones, parte de ese comercio se realizaba a través de caravanas. Estas llegaban con artículos que no había en la ciudad y se movían de un lugar a otro vendiendo y comprando mercadería. De igual forma de estos lugares partían caravanas con productos que no había en otros lugares. Más tarde, algunas civilizaciones crearon centros donde se producían, transformaban e intercambiaban, tanto productos naturales, como fabricados. Algunas de esas sociedades vivían de sus cosechas y de la elaboración, producción y trueque de productos como tejidos de lana y seda, orfebrería, trabajo de los metales etc.

Este tipo de comercio llegó inclusive a enriquecer a aquellos que lograban ventajas comparativas y competitivas, a través del comercio de productos que otras civilizaciones no tenían. Dicha riqueza se producía bajo la visión económica de que lo escaso es caro. Uno de estos pueblos fueron los fenicios, quienes se consideran los primeros que mundializaron las empresas. Lo hicieron estableciendo rutas

comerciales, transportando mercancía, efectuando negocios en diversas regiones y erigiendo ciudades que más tarde pasaron a ser sus puntos de abastecimiento. Los fenicios comerciaban artículos como telas, colorantes, esencias, especias, armas, ámbar, piedras preciosas. Igualmente se considera que fueron ellos los creadores del comercio organizado. Ejemplo de eso era su costumbre de examinar lo que se necesitaba en un lugar, así como la valoración que los pobladores del mismo daban a cierta mercadería, para más tarde vender allí la misma de forma rentable. Otros considerados comerciantes en la época antigua eran los vikingos. Ellos negociaban, entre otras cosas, vino en forma de mermelada, pieles y maderas. Los griegos también crearon negocios y promovieron el intercambio en el Mediterráneo. De igual forma, los romanos comerciaban muchas cosas, siendo la sal su moneda internacional. Su manejo de la construcción de barcos y su inmensa red de calzadas fueron elementos determinantes para el desarrollo comercial.

Ejemplos como los antes expuestos revelan que el hombre ha estado envuelto en actividades económicas desde épocas antiguas. De igual forma muestran, como componentes importantes en dicha gestión, el excedente en la producción, la comercialización de dicho excedente y la forma de obtener beneficios a través del intercambio.

Sin embargo, el surgimiento de la organización empresarial tal y como la conocemos hoy es un evento más reciente. A través del tiempo el hombre se dio cuenta de que la fabricación, distribución y comercialización del excedente de la producción se hacía de forma más eficiente a través de las organizaciones. Al respecto señala Chiavenato,

"La organización y la empresa moderna nacieron con la Revolución Industrial gracias a diversos factores

como: la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media, el avance tecnológico y la aplicación del progreso científico a la producción, al descubrimiento de nuevas fuentes de energía y a la enorme ampliación de mercados y la sustitución de la producción artesanal por la industrial."²

Y ¿que se considera una organización? Varios autores la definen de la siguiente forma:

- "Es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes."³
- "Es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones)."⁴
- "Son sistemas sociales porque son agrupaciones humanas intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos que los seres humanos individualmente no podrán alcanzar."⁵

² CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p.32.

³ ROBBINS S., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice-Hall, México, 2004, pág. 4.

⁴ DAVILA Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*, McGraw-Hill, Bogotá, 1998, p. 7.

⁵ HAMBURGER, Álvaro, *Ética de la Empresa, El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, 2004, p. 26.

- *"Es una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada."*⁶

A través de las definiciones antes expuestas básicamente podemos advertir que las organizaciones se componen de dos o más personas que trabajan juntas de forma estructurada con el fin de lograr un objetivo común. Igualmente se pueden considerar como una asociación deliberada de personas que se unen con el fin de cumplir determinada finalidad. Estas son complejas, variadas, de diferentes tamaños y características y con diversas estructuras y metas. También las hay públicas, privadas sin fines de lucro, (como las organizaciones no gubernamentales u ONG) y privadas con fines de lucro. A estas últimas se les llama empresas. Lucas Marín opina que:

*"Como organización la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escaso. ... La empresa se nos presenta como una única organización dirigida a conseguir, mediante la colaboración de todos, un fin económico preciso y claramente determinado."*⁷

1.2 El Proceso de Industrialización

Como señala Chiavenato, la empresa moderna, nace con la Revolución Industrial, iniciada en Europa, específicamente en Gran Bretaña. Este hecho histórico, provocó importantes transformaciones en el mundo, tanto en el ámbito económico,

⁶ ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p. 16.

⁷ LUCAS MARIN Antonio, *Sociología Para la Empresa*, Editorial McGraw Hill-Interamericana, Madrid, 1997, p. 26.

como social. También causó cambios en los sistemas de producción, transporte, comunicación y comercio desde finales del siglo XVIII hasta principios del siglo XX. Durante este período se pasó de una economía agrícola a una apoyada en la manufactura. Recursos como el acero y el carbón, así como la aceptación general de la innovación técnica desarrollada para esa época, facilitaron que dicho proceso se iniciara en ese país.

Con el tiempo el mismo se extendió a otras partes del mundo. Específicamente, durante el siglo XIX, procesos similares a la Revolución Industrial inglesa se experimentaron en otras regiones de Europa y Estados Unidos. En el siglo XX la industrialización se extendió aun más, llegando a lugares tan lejanos como Japón, Rusia y Canadá, algunos países de Latinoamérica y Oriente, Asia Central y Meridional y parte de África. Para finales del siglo XX, este proceso se había esparcido prácticamente a nivel global. Inicialmente la industria británica no tenía competidores. Por eso cuando otros países comenzaron a industrializarse tuvieron que hacer frente a la ventaja acumulada por Gran Bretaña. Sin embargo, también pudieron beneficiarse de la experiencia de este país en ese campo.

Sin embargo, el proceso de industrialización no se desarrolló de igual forma en todas las naciones. El mismo tuvo características únicas que se dieron en función del país y la época en que sucedió. Gobiernos ávidos por obtener las ventajas que acompañaban este proceso, recursos naturales adecuados y operaciones comerciales apropiadas facilitaron la industrialización a nivel mundial. Además, en toda época y país el éxito de este proceso obedeció en gran medida al desarrollo de nuevas máquinas e invenciones, así como de innovadores y más eficaces métodos de producción. De igual forma requirió de la evolución de nuevas técnicas que se

adaptaran a las condiciones reinantes en cada situación y de legislación que favoreciera la creación de maquinaria barata, a través de menores aranceles.

Diversas razones hicieron que en algunas naciones el proceso de industrialización se diera de forma tardía. Falta de fuentes de energía adecuadas, dependencia de economías occidentales, no contar con los recursos que permitieran obtener el capital necesario para comprar equipo industrial costoso, así como la oposición a la industrialización por motivos culturales existente en algunos países, fueron algunas de ellas. Japón fue uno de esos países. Allí dicho proceso se caracterizó por la colaboración entre la empresa y el gobierno. En sus inicios las empresas japonesas carecían de recursos básicos, por lo que debieron importar los mismos. Pero, el gobierno las alentó a manufacturar productos para exportación y a limitar las importaciones. Actualmente, el modelo de industrialización evoluciona constantemente para adaptarse a los desarrollos ambientales en el aspecto económico, político, tecnológico y social. Un ejemplo de ello son economías centralizadas que se han ido transformando en economías de mercado con el fin de acelerar su crecimiento industrial. Una de ellas es China, quien en los últimos años se ha lanzado a una rápida industrialización. La misma se ha dado dentro de una economía de mercado, pero con un control gubernamental rígido y autoritario.

De acuerdo a Chiavenato la Revolución Industrial se divide en dos fases. La primera ocurre de 1780 al 1860 y se conoció como la revolución del carbón y el hierro. La segunda fase ocurre entre 1860 y 1914 y se conoció como la revolución del acero y la electricidad. La primera Revolución Industrial se caracterizó por cambios como la mecanización de la agricultura y los sistemas de producción, la aplicación de la fuerza motriz a la industria, el desarrollo del sistema

fabril, y el desarrollo de los sistemas de transporte y de comunicación. La segunda Revolución Industrial se distinguió por la sustitución del hierro por el acero como material industrial básico y del vapor por la electricidad. También en esta fase se adoptaron los derivados del petróleo como principal fuente de energía, se desarrollaron las máquinas automáticas, se aumentó la especialización del trabajo, se transformó los sistemas de transporte y comunicación, se desarrollaron nuevas formas de organización capitalistas y se expandió la industrialización hasta Europa Central y Oriental y el Extremo Oriente.⁸

Al describir la primera fase de la Revolución Industrial Lucas declara:

*"Es posible hablar de la aparición de un nuevo tipo de sociedad por la magnitud de la acumulación de cambios, que en el caso inglés se han llegado a especificar analíticamente en cuatro revoluciones diferentes: demográfica, agrícola, comercial y de los transportes. Pero, la característica económica sobresaliente de la Primera Revolución es un aumento extensivo de la producción industrial y la aparición de fábricas que se extienden progresivamente a todas las ramas de producción."*⁹

⁸ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ta Edición, McGraw Hill Interamericana, México, 2000, pp. 30-32.

⁹ LUCAS MARIN Antonio, *Sociología para la Empresa*, Editorial McGraw Hill-Interamericana, Madrid, 1997, p. 9.

Con respecto a la segunda fase de la misma Lucas Marín expresa:

*"El paso para conseguir un orden industrial es lo que hemos llamado Segunda Revolución Industrial o Revolución Científico-técnica, consistente en una etapa de aceleración del proceso que se distingue por un aumento intensivo de la producción industrial, frente al carácter extensivo que atribuíamos a la primera, con base a un incremento de la racionalización productiva."*¹⁰

Durante todas sus fases la industrialización afectó ampliamente a la empresa y a la sociedad. Al principio la Revolución Industrial provocó grandes cambios en los procesos de manufactura. Hasta finales del siglo XVIII, la economía europea descansaba principalmente en la agricultura y en el comercio. Se cultivaban productos y se producían bienes de forma artesanal. Generalmente la producción agrícola se realizaba en fincas particulares y los productos se elaboraban en las casas o talleres de los trabajadores. Un ejemplo de ese sistema se daba cuando un comerciante entregaba lana a una familia, quienes la hilaban y tejían, para luego devolver el producto terminado a este a cambio de dinero. Hodgetts y Hegar indican que durante la era artesanal:

"La gente hacía las cosas manualmente y era autosuficiente. Las personas proveían a la población local sus servicios y productos y a cambio recibían bienes o dinero con los que compraban comida, ropa y

¹⁰ *Ibíd.*

vivienda. Para esa época la especialización era mínima."¹¹

Dicho método tradicional de producción cambió drásticamente entre fines del siglo XVIII y mediados del XIX. En esa época la producción de bienes comenzó a llevarse a cabo en fábricas en lugar de en pequeños talleres domésticos y artesanales. Lucas señala que:

*"La fábrica y el sistema de producción fabril, va a ser lo más sobresaliente en el nuevo tipo de sociedad que se va instaurando rápida y progresivamente, para sustituir a las sociedades tradicionales cuya base productiva es la agricultura."*¹²

Bajo el nuevo sistema, nuevas herramientas y técnicas de trabajo permitieron una forma de producción más eficiente que la existente bajo el anterior método artesanal. Además, la experiencia adquirida por parte de los obreros a través del manejo de las máquinas, junto a la especialización en los procesos de trabajo resultó en un aumento en la productividad. Por otra parte, los trabajos ahora se concentraban en una sola localización, la fábrica, en vez de en un sistema descentralizado como el existente previamente. El estar en un mismo lugar permitió una forma de supervisión más efectiva que cuando los trabajadores estaban desplegados en pequeños negocios o en sus casas. Eso también llevó a un aumento en la productividad.

¹¹ HODGETTS Richard M., HEGAR Kathryn W., *Modern Human Relations at Work*, Novena Edición, Thomson-South-Western, U.S. of America, 2005, p. 162-163. Traducción propia.

¹² LUCAS MARIN Antonio, *Sociología Para la Empresa*, Editorial McGraw Hill-Interamericana, Madrid, 1997, p.6.

En comparación con la cantidad de bienes manufacturados en las fábricas, el estilo de fabricación tradicional resultaba costoso, pues el volumen de producción era relativamente bajo. En cambio, los nuevos procesos de producción se apoyaban en una maquinaria que hacía posible fabricar grandes cantidades de bienes a un menor costo. Sin embargo, este sistema requería de una fuerte inyección de capital, algo con lo que no contaban los dueños de los pequeños talleres artesanales. Es así como muchas personas se ven obligadas a cerrar sus talleres. Al respecto Schaefer indica que:

*"En las sociedades preindustriales, la tierra era prácticamente la fuente de toda la riqueza. La revolución industrial cambió este modelo al exigir que ciertos individuos e instituciones estuvieran dispuestos a correr un riesgo considerable para financiar nuevas invenciones, máquinas e iniciativas empresariales. Banqueros, industriales, y otros poseedores de grandes sumas de dinero sustituyeron a los propietarios de la tierra como fuerza económica principal."*¹³

Antes de este evento, la mayoría de la gente producía bienes en sus propias tierras o talleres y con ello cubrían sus necesidades de vivienda, alimentación, vestido, etc. Pero, ante el nuevo escenario, muchos perdieron su medio básico de subsistencia. Por eso, se vieron en la necesidad de trasladarse a vivir a la ciudad en busca de trabajo como obreros en las fábricas. Esto originó procesos migratorios desde zonas rurales a zonas urbanas, en busca de un salario para poder sobrevivir. Esa mayor población en las zonas urbanas causó que la demanda de empleo fuera mayor que la

¹³ SCHAEFER Richard T., *Introducción a la Sociología*, Sexta Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid, 2006, p.326.

oferta. Por añadidura, la introducción de maquinaria moderna redujo la cantidad de mano de obra necesaria en el proceso de productivo. Ello ocasionó que una gran masa de obreros se encontrara desempleada en Gran Bretaña y en los países industrializados de esa época. Ese movimiento de campesinos del campo a la ciudad continuó por largo tiempo, lo que agravó la situación. Pues la mayor disponibilidad de mano de obra facilitó que muchas personas estuvieran dispuestas a trabajar bajo condiciones de empleo muy pobres. Como consecuencia numerosos empresarios bajaron los sueldos de los trabajadores y despidieron a algunos obreros para sustituirlos por mujeres y niños a los que pagaban sueldos aún menores. Por otra parte, el método de producción tradicional permitía al trabajador controlar su tiempo y el ritmo de sus tareas. Y aunque solían mantener extensas jornadas de trabajo, generalmente las compartían con su familia.

No obstante, bajo el nuevo sistema eso ya no era posible porque con la industrialización las personas dejan de ser dueñas de su producción, pues esta le pertenece al propietario de la fábrica. Y para maximizar sus ganancias los empresarios buscaban incrementar el nivel y ritmo de la producción. Esto obligó al obrero a acelerar el compás de su trabajo, dejando de esta forma de ser el dueño de su tiempo.

Uno de los desarrollos más significativos de la era de la mecanización, según Hodgetts y Hegar, fue la especialización del trabajo. Bajo este sistema a cada trabajador se le asignaba una labor simple, rutinaria, y repetitiva. Esta unión de humanos y máquinas aumentó considerablemente la productividad.¹⁴ Pero, aunque esta

¹⁴ HODGETTS Richard M., HEGAR Kathryn W., *Modern Human Relations at Work*, Novena Edición, Thomson-South-Western, Eagan MN, U.S.A., 2005, p. 162-163. Traducción propia.

nueva forma de trabajo causó un aumento substancial en el rendimiento de los obreros, también originó un escenario de inadaptación y enajenación en ellos que redujo su calidad de vida laboral. Dicha situación se dio en parte porque para esa época los trabajadores se visualizaban más como máquinas de producción o complemento de la mecanización que como seres humanos con derechos.

Además, como las personas trabajaban fuera de su casa, los miembros de la familia debieron asumir nuevos roles. Un ejemplo de ello fue cuando muchas mujeres tuvieron que retirarse del mercado laboral para hacerse cargo del trabajo doméstico. Otro aspecto importante a mencionar es que previo al proceso de industrialización, la gente que se dedicaba a labrar la tierra y producir bienes de forma manual, poseían las destrezas necesarias para hacer sus tareas. Esto facilitaba la participación de pequeños grupos en la ejecución y en el control de sus labores. No obstante, los métodos de trabajo bajo la industrialización demandaban de nuevas habilidades y niveles educativos. Sin embargo, no todas las personas tenían acceso a una educación que les permitiera adquirir dichas destrezas. El poco dinero que ganaban los obreros hacía difícil y a veces imposible mejorar su nivel educativo. Además, con frecuencia los hijos de los obreros no asistían a la escuela porque debían trabajar para ayudar con el ingreso familiar. La oportunidad de estudiar de las mujeres también era escasa. Por eso, un gran número de mujeres y niños eran analfabetos. Aprovechándose de dicha situación los empresarios les empleaban, pagándoles salarios más bajos que los de los hombres, por realizar tareas similares. Aparte de que generalmente se les exigían jornadas diarias de trabajo de 12 o más horas. Como resultado su nivel de vida se mantenía bajo.

A la par con lo antes expuesto, el ritmo de trabajo más rápido, la supervisión estricta e impersonal y un ambiente de trabajo hostil, afectó negativamente la vida laboral de las personas. Asimismo, el tener que trabajar fuera de casa, con bajos salarios y en tareas rutinarias y especializadas causó que los obreros no se identificaran con su oficio. Como consecuencia, muchos de ellos se frustraron y se sintieron insatisfechos con su trabajo, situación que ocasionó que buscaran cambiar dichas circunstancias. A lo anterior se añade la inseguridad física y mental que permeaba en el entorno de trabajo en esos tiempos. Bajo las condiciones infrahumanas que en ocasiones laboraban, los obreros se exponían a múltiples accidentes de trabajo. Para agravar esta situación, en esa época no había seguros de enfermedad, ni servicios médicos disponibles para los trabajadores. Tampoco tenían seguridad de trabajo porque los dueños de las empresas los despedían a su capricho. Este escenario se daba en parte porque en esos tiempos el Estado no se involucraba en asuntos laborales. Su tarea más bien se circunscribía a conservar el orden público y a velar que se cumplieran con las leyes vigentes. Por eso no existían leyes que protegieran a los trabajadores.

Condiciones de trabajo como las anteriormente expuestas condujeron a los trabajadores a buscar la manera de organizarse para reclamar sus derechos. Surgen así las primeras protestas, huelgas y disturbios callejeros con el fin de exigir mejoras ante una clase empresarial y una sociedad sorda a sus reclamos. De esta forma se iniciaron los movimientos obreros y los sindicatos de trabajadores. Originariamente, se unieron para protestar por la eliminación de empleos causada por el uso de máquinas en los procesos de producción. Pero, más tarde también lucharon por conseguir salarios más altos, horarios de trabajo más cortos, una mayor seguridad en el lugar de trabajo, seguros contra accidentes,

seguros de enfermedad y vejez, planes de retiro y otros elementos que mejoraran el entorno de trabajo y la calidad de vida del trabajador.

Desde los inicios de la Revolución Industrial hubo quien defendió la idea de que los trabajadores se congregaran para defender sus derechos frente a los patronos. Para 1824, en Gran Bretaña se empiezan a legalizar las asociaciones obreras. Pero, no fue hasta la segunda mitad del siglo XIX que comienzan las personas a unirse de forma permanente para defender sus derechos, a través de grupos a los que más tarde se les llamó sindicatos. El sindicalismo creció lentamente debido, tanto a la falta de educación de los obreros, como a la férrea oposición de los empresarios y el gobierno. No obstante, dichos sindicatos, que nacieron inicialmente en Gran Bretaña, se extendieron con el tiempo a diferentes partes del mundo. Dicha acción sindicalista logró generar una gran conciencia social sobre la situación obrera prevaleciente en esa época. Las personas también buscaron nuevas formas de mejorar sus condiciones laborales a través de la creación de cooperativas y asociaciones de trabajadores. Estas uniones de obreros lograron con el tiempo la intervención del Estado en la vida social y económica en muchos países, y con ello la institución de leyes que protegieran sus derechos. También, consiguieron que se institucionalizaran la seguridad social, el derecho social a la protección, los planes de retiro, los beneficios de seguros médicos y otros beneficios para los trabajadores.

La industrialización también afectó los estilos de vida prevalecientes en la sociedad hasta ese momento. Por ejemplo, durante ese periodo el trabajo comenzó a tomar una mayor importancia en la vida de la gente, pues era el medio de obtener recursos para poder subsistir. Inclusive, para algunos se convirtió en su centro de existencia. Esto originó

que las familias de la clase trabajadora, que antes se mantenían muy unidas, ahora se enfrentarían a tensiones no experimentadas previamente. Estas nuevas inquietudes, preocupaciones y frustraciones, antes inexistentes, produjeron efectos negativos en el componente familiar. Los horarios de trabajo más largos y la mayor presión en el mismo, redujo el tiempo que los obreros dedicaban a la familia, al esparcimiento y a la diversión. Además, la aceleración en las transformaciones surgidas durante este periodo, hizo necesario que las personas se adaptaran rápidamente a una nueva sociedad en constante cambio para no quedar marginadas en su vida laboral, ni en su relación social. Dichas condiciones afectaron la vida personal y de trabajo de la gente, así como los valores sociales imperantes.

Pero, en este punto es importante reconocer que la Revolución Industrial tuvo de igual forma efectos positivos en diversos sectores e industrias, lo que con el tiempo también benefició a la sociedad. Por ejemplo, innovaciones en el sector agrícola mejoraron la ganadería, los cultivos y otras aéreas relacionadas. Dichos cambios posibilitaron una mayor producción de alimentos. A la par, nuevos *medios de transporte* permitieron trasladar, con mayor rapidez y a un menor costo, la producción agrícola hacia el sector de consumo. Para finales del siglo XVIII la máquina de vapor se adaptó a medios de transporte como el barco y la locomotora. Dichas invenciones, junto a la mejora de caminos y carreteras que se dio en esa época, propiciaron un aumento en las relaciones comerciales internas y externas entre diferentes países europeos. Florece así un comercio que descansa grandemente en el transporte marítimo, ya que los barcos de vapor tenían la capacidad de transportar más mercancía en menos tiempo. Tanto en Europa, como en Estados Unidos, nuevas rutas y canales, unidas al barco de vapor facilitaron la

comercialización de bienes agrícolas y otras mercancías. Además, la mayor productividad en la agricultura y el aumento en las importaciones de alimentos, permitieron liberar a una fuerza de trabajo que pudo hacer una transición de dicho sector hacia fábricas y minas que necesitaban de su mano de obra.

Con el barco de vapor también resultó más rápido y barato el transporte de personas hacia otros países. De esta forma se estimuló, en adición del comercio internacional, los movimientos migratorios.

De modo similar el ferrocarril representó otra revolución en los medios de transporte, en este caso el terrestre. Dicho medio de transportación facilitó el traslado rápido y a un menor costo de grandes cantidades de productos agrícolas, mercancía, materia prima y otros productos manufacturados a regiones donde se necesitaban o se demandaban. El ferrocarril también incentivó el desarrollo de la *industria siderúrgica, metalúrgica y la minería del carbón*, ya que este medio de transporte dependía de su producción para funcionar. Esto acercó a muchas regiones del mundo y aumentó la actividad comercial en numerosos países. La *industria textil* también se transformó con el proceso de industrialización. De forma similar, en las postrimerías del siglo XIX se desarrolló la *industria química*, la cual hizo posible la manufactura de bienes hasta entonces desconocidos o poco utilizados. Entre ellos se encuentran la gasolina, abonos para la agricultura, cemento para la construcción e infinidad de otros productos útiles, tanto para las empresas, como para la sociedad misma.

Más tarde, en el proceso de industrialización se aumentó nuevamente la producción mediante el control automático,

utilizando máquinas que controlaban a otras máquinas. En muchas organizaciones la tecnología automatizada reemplazó a la tecnología mecanicista. Al respecto, Hodgetts y Hegar indican,

*"La tecnología automatizada envolvió unir e integrar máquinas de líneas de ensamblaje de una manera que muchas funciones se llevaban a cabo automáticamente sin el involucramiento humano. ... Las modernas líneas de ensamblaje de autos son un excelente ejemplo de ello."*¹⁵

En la actualidad ha aflorado una nueva era de tecnología cibernética, donde las computadoras son programadas para operar de forma automática maquinaria y trabajos que antes eran ejecutados por seres humanos. Estas computadoras se han convertido en un elemento esencial en los procesos de manufactura y en la operación de las empresas. De igual forma están ejerciendo un importante papel en el mercadeo de bienes y servicios. Este último evento se refleja en el amplio uso al presente del comercio electrónico para hacer negocios. Cada vez son más las personas que dependen de Internet para la compra y venta de productos y servicios.¹⁶ La importancia de la industria como motor de la economía también ha cambiado. Del predominio del sector manufacturero se ha pasado al predominio del sector de servicios. Y aunque se ha mantenido un continuo incremento en la productividad, apoyado en la existencia de grandes inversiones de capital, los procesos productivos se han vuelto cada vez más complejos.

¹⁵ HODGETTS Richard M., HEGAR Kathryn W., *Modern Human Relations at Work*, Novena Edición, Thomson-South-Western, Eagan MN, U.S.A., 2005, p. 162-163. Traducción propia.

¹⁶ *Ibíd.*

Entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI nos encontramos en una sociedad postindustrial caracterizada por una la alta tecnología que cambia la forma en que se trabaja en las empresas. Surgen extensas redes electrónicas transnacionales y una comunidad urbana en la que las finanzas internacionales y el flujo de información electrónica dominan la economía. Además, crece la producción descentralizada, usualmente fuera de los centros urbanos. Conjuntamente, el control se concentra en empresas multinacionales cuya influencia va más allá de las fronteras nacionales.¹⁷ Asimismo, emerge una fuerza de trabajo orientada al servicio, aumenta el número de trabajadores técnicos y profesionales y toma trascendencia el conocimiento teórico, la planificación y el desarrollo tecnológico.¹⁸ Igualmente emana una nueva sociedad donde el personal profesional, científico y técnico es cada vez más importante. La estructura social también se altera acorde a diversas vertientes culturales, políticas, económicas y sociales que se interrelacionan cada vez más. Actualmente, este proceso continúa, con nuevas invenciones y desarrollos tecnológicos que facilitan la manufactura y comercio de productos y servicios. Pero, hoy este se da de manera diferente y a nivel global. En el presente siglo XXI permea una alta competencia entre las empresas, una mano de obra diversa, una mayor preocupación por aspectos ambientales y sociales y un entorno colmado de incertidumbre y ambigüedad.

Una consecuencia significativa de la industrialización es la sociedad de consumo. Las nuevas máquinas y métodos de trabajo hicieron posible la producción masiva de diversos

¹⁷ SCHAEFFER Richard T., *Introducción a la Sociología*, Sexta Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid, 2006, p. 362.

¹⁸ HODGETTS Richard M., HEGAR Kathryn W., *Modern Human Relations at Work*, Novena Edición, Thomson-South-Western, Eagan MN, U.S.A., 2005, p. 166-167. Traducción propia.

bienes y servicios. Como resultado las personas comenzaron a consumir de forma extrema todo aquello que el mercado ponía a su alcance. A la par, para vender su producción las empresas empezaron a intentar moldear a los consumidores en su beneficio. De esta forma, estos últimos comienzan a comprar, no tanto por necesidad, sino más bien para ajustarse a las nuevas pautas de aceptación dentro de una nueva sociedad que valora a la gente más por sus posesiones, que por sus cualidades como ser humano. En esta nueva sociedad las personas también pasan a ser vistos como una masa de consumidores que pueden fácilmente ser influenciados, creándole necesidades artificiales a través de técnicas de mercadeo. Lucas describe este nuevo estilo de consumo y su efecto en la sociedad de la siguiente manera:

*"Desde la escasez habitual de los bienes de consumo básicos para la vida humana, considerada como norma en las sociedades tradicionales, hemos pasado en las sociedades modernas a una sobreabundancia en la producción de bienes y servicios, no solo básicos, sino también superfluos, de forma que el problema deja progresivamente de ser la producción y se traslada al consumo. El papel predominante del consumo, necesario para el mantenimiento de la producción e incluso para evitar el colapso de la sociedad, tiene como consecuencia la aparición de una ética consumista en la que el prestigio va íntimamente unido a unos niveles de consumo, que son, por otra parte, la motivación para el trabajo de una buena parte de la sociedad."*¹⁹

En suma, durante Revolución Industrial la invención de nuevas máquinas y avances en los sistemas productivos, en las

¹⁹ LUCAS MARIN Antonio, *Sociología para la Empresa*, Editorial McGraw Hill- Interamericana, Madrid, 1997, p. 17-18.

comunicaciones y en los medios de transporte generaron una transformación que condujo a la sociedad desde una economía tradicionalmente agrícola y un sistema de producción artesanal hasta otra caracterizada por procesos mecanizados de manufactura a gran escala. Estos acontecimientos alteraron la estructura social, comercial y económica existente en los países donde la misma se desarrolló. El sistema de producción industrial fue sustituyendo paulatinamente al sistema de producción artesanal y a la economía tradicional existente hasta ese momento.

Como consecuencia también resultaron afectados, positiva y negativamente, las organizaciones empresariales y la vida de la gente, especialmente la de los obreros del trabajo fabril. Igualmente se afectaron las familias e inclusive aquella parte de la sociedad no sumida directamente en el proceso de producción. Con la Revolución Industrial también afloró una sociedad caracterizada por la desigualdad de clase en términos económicos, educativos, culturales, por género, etc., hecho que generó grandes conflictos sociales. Aunque, con el tiempo, los países envueltos en el proceso de industrialización obtuvieron mayores ventajas que aquellos que descansaban principalmente en la agricultura y en los procesos de producción tradicionales. A largo plazo, se creó un sistema productivo, mercantil, económico y social que logró aumentar el ingreso per cápita en muchos países y la calidad de vida existente en la sociedad pre-industrial.

1.3 Nuevas Formas de Organización en las Empresas

En la sección anterior discutimos el tema de la industrialización y su efecto en la empresa y en la sociedad moderna. Pero, consideramos que la explicación estaría incompleta si no examinamos el origen y la evolución de parte

de la teoría administrativa que ha dado forma a la organización empresarial actual. Solo así podemos entender mejor por qué y cómo opera la misma en el presente siglo XXI, de forma que dicho conocimiento facilite el desarrollo de mecanismos efectivos para crear una cultura organizacional que promueva el comportamiento moral y la reflexión ética en la empresa. Por tal razón, en esta parte del trabajo nos ocuparemos de dicho asunto.

Como hemos podido observar a través de los hechos expuestos en la sección anterior, la trayectoria histórica de las organizaciones empresariales se ha dado en un contexto social que hace que las mismas se hayan ido adaptando a los tiempos. Previamente, mencionamos que en épocas pasadas la gente vivía en una economía de subsistencia, donde utilizaban lo que producían para satisfacer mayormente sus propias necesidades. Durante ese período casi no existía el intercambio por otros productos, como ocurre más tarde en las sociedades mercantiles. No obstante, aún para esa época puede detectarse la existencia de alguna forma simple de organización empresarial. Generalmente, los miembros de estas economías de subsistencia participaban en las empresas por los lazos u obligaciones de parentesco o vecindad que existía entre ellos. También lo hacían por los beneficios que esperaban obtener de dicha forma de organización o por la obligación ante los jefes del grupo conforme a la manera en que estaba estructurada la sociedad. Dicho arreglo básicamente colectivista descansaba en una sociedad, que apoyada en sus propios recursos, buscaba la subsistencia de todos sus miembros. Estas primeras organizaciones empresariales, las que generalmente operaban con capital de la comunidad, se caracterizaban además por ser sin fines de lucro. O sea, sus beneficios se destinaban a la colectividad y los representantes del capital eran asalariados, aunque en ocasiones pudieran tener algún tipo de privilegio económico o

político sobre el resto. Sin embargo, al pasar los años este tipo de empresa se fue transformando, dando origen a modelos organizativos complejos donde se separa la propiedad de la administración de la empresa. Bajo este nuevo orden el control y la administración de la misma pasa a una junta de directores y a unos administradores o gestores. Estos últimos son ahora quienes las dirigen y tienen el poder decisonal en sus operaciones diarias.

Los llamados gerentes, asignan los recursos y tienen la autoridad, el poder y la capacidad para elaborar o no productos de calidad, ayudar o dañar comunidades, cuidar o contaminar el ambiente, etc. De igual forma, establecen las condiciones bajo las cuales se crean y proveen a la sociedad trabajos, productos, servicios, asistencia médica y hasta conocimiento. Además, determinan cómo generan ingresos muchas familias, los estilos de vida de la gente y hasta la manera en que se valoran las cosas. En estas nuevas formas de empresas existen igualmente conflictos entre capital y trabajo, beneficios y salarios y una lucha de clases que trasciende el ámbito de la institución. Aspectos como los antes mencionados son los que le dan a esta una dimensión social. Dichas empresas con formas organizativas, de producción y de financiamiento, distintas a las habitualmente conocidas, surgieron con la Revolución Industrial. De hecho, la organización empresarial moderna comienza a adquirir su actual estructura a partir del siglo XVIII.

Como expusimos antes, con el proceso de industrialización emergen la producción en fábricas, el uso intensivo del capital y una nueva distribución de la fuerza del trabajo. La fábrica es ahora el lugar donde se unen máquinas y trabajadores para elaborar los bienes que demanda la sociedad. Bajo este nuevo sistema se necesitaba pagar el edificio donde estaba localizada la fábrica, la materia

prima, la maquinaria y el equipo, los salarios, los impuestos, etc. Todo eso resultaba muy costoso. Por consiguiente, esta forma de producción precisaba de una gran inversión para poder operar, debido a que se incurría en muchos costos. Inicialmente, ese dinero lo aportaban personas o familias acaudaladas, quienes se convertían en propietarios de esas fábricas. Es así como bajo el nuevo sistema de producción los trabajadores ya no eran dueños, ni de la fábrica, ni del bien producido. Ahora lo era el empresario, o sea aquel aportaba el dinero para poder funcionar.

En el siglo XIX, grandes empresas como las siderúrgicas, ferrocarriles, navieras, etc., requerían de un capital aún mayor que la fortuna de personas o familias pudientes. Los empresarios, también se dieron cuenta de que debían producir y vender una gran cantidad de bienes a un precio que les permitiera obtener buenas ganancias. Para alcanzar dicho objetivo las empresas necesitaban renovar continuamente su maquinaria y sus técnicas de producción. Eso demandaba de una constante inyección de capital en el negocio, además de bajos costos. En adición, precisaban de más recursos económicos para crear nuevas empresas y para construir nuevas líneas ferroviarias, barcos, etc. Ello causó que los propietarios de estas compañías se comenzaran a asociar con otros empresarios, con el fin de generar el capital necesario para poder operar, dividiéndose entre ellos las ganancias generadas. Ulteriormente, se generó capital a través de la creación de corporaciones. Bajo este arreglo las personas invierten dinero en la empresa a través de la compra de acciones. Cada accionista es dueño de la compañía en proporción al dinero invertido. La propiedad pasa entonces a los accionistas, quienes aportan capital financiero a la organización a cambio de dividendos.²⁰ Estas acciones se

²⁰ Un dividendo es la parte de los beneficios (o reservas) que una sociedad o corporación reparte entre sus accionistas en un momento

compran y venden en el mercado de valores, también conocido como la Bolsa de Valores.²¹ De esta forma las empresas levantan el capital que necesitan a través de la aportación de una gran cantidad de personas individuales. A este nuevo sistema se le llamó capitalismo y a aquellos que invierten en la empresa, a través de la compra de acciones, capitalistas.

Schaefer define capitalismo como:

*"un sistema económico en el que los medios de producción se mantienen en gran medida en manos privadas, y el principal incentivo para la actividad económica es la acumulación de beneficios."*²²

Los capitalistas se convirtieron en los propietarios de la fábrica, de la maquinaria y de la producción de la misma, en proporción al capital aportado a la corporación. Es así como se originan las empresas corporativas como las conocemos hoy, aquellas donde sus dueños no necesariamente son quienes las administran. Las corporaciones son entidades legales con derechos y responsabilidades legales similares, pero no idénticas a aquellas disfrutadas por los individuos. La responsabilidad de sus incorporadores es limitada. Esto significa que sus dueños o accionistas son responsables o

determinado, como retribución al capital que han aportado a la empresa. El mismo debe ser aprobado por la Junta General Ordinaria de la sociedad.
<http://asesordebolsa.blogspot.com/2007/12/definicion-de-dividendo.html>

²¹ La Bolsa de Valores es un mercado organizado para la compraventa de valores (inversiones financieras). Está compuesto por varios mercados: un mercado de capitales (para inversión a largo plazo), un mercado de dinero (para inversión a corto plazo), un mercado primario (para la misma emisión de valores) y un mercado secundario (para la compraventa de valores ya emitidos).
http://espanol.netxclient.com/invest_glosry_MMa.htm

²² SCHAEFER Richard T., *Introducción a la Sociología*, Sexta Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid, 2006, p. 326.

financieramente demandables por las deudas de la compañía solo en la extensión de sus inversiones. Estas pueden ser con fines y sin fines de lucro e incluyen diversos tipos de organizaciones como iglesias, comercios y gobiernos, etc. También, pueden subsistir más allá de la vida natural de sus miembros.²³

De acuerdo con González, el capitalismo transformó a todos los componentes del sistema de producción, inclusive al trabajo humano, en elementos contables, manejables y programables. Para lograr mayores ganancias y máxima productividad se busca disminuir los costos en todo el sistema. Lo que resultó en mayor acumulación de capital, así como más libertad y movilidad económica, social y espacial para mercaderes, banqueros y capitalistas industriales. Sin embargo, para aquellos a quienes se les despojó de los medios de producción significó falta de libertad e individualismo, deslealtad, tensión, inseguridad, desigualdad, así como una creciente competencia y una productividad valorada por encima del propio trabajador.²⁴

Para continuar operando y poder materializar otros negocios, además del capital aportado por los accionistas, las empresas también necesitaron de los bancos. En este caso, las corporaciones tomaban dinero prestado a estas instituciones, pagándole intereses por el mismo. Esto causó que el fortalecimiento del capitalismo descansara en la conexión del mundo industrial con el financiero. Todavía hoy

²³ SHAW Willian H., BARRY Vincent, *Moral Issues in Business*, 10^{ma} Edición, Thomson, Wadsworth, U.S. of America, 2007, p. 208 y p. 227. Traducción propia.

²⁴ GONZALEZ MARTINEZ Marina, "Trabajo y Profesión en la Vida Contemporánea: La Construcción de Nuevas Identidades y su Crisis en los Procesos de Modernización de las Empresas Contemporáneas", en Baqueiro Hernández, Alberto (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, p. 332-333.

día, las organizaciones empresariales continúan demandando capital para operar utilizando los métodos antes descritos.

A partir del siglo XIX y principios del siglo XX, los dueños de las empresas también se dieron cuenta de que además de preocuparse por generar capital para seguir operando, debían buscar la manera de manejar las mismas de forma más eficiente. Es así como se va creando una organización formal, burocrática y especializada, la división de trabajo y un sistema jerárquico que separa los roles gerenciales (que administran y dan ordenes), de los roles operativos (que realizan directamente las labores de producción). Este sistema organizativo va evolucionando conforme a las demandas y necesidades prevalecientes en cada época. Un cuestionamiento importante en este punto es si esos nuevos arreglos generaron empresas más eficientes y cómo los mismos fueron dando forma a la organización empresarial que conocemos hoy. A continuación procederemos a contestar dichas interrogantes.

Como respuesta a problemas que se presentaban en cada período, varias personas plantearon ideas que fueron precursoras de perspectivas desarrolladas posteriormente. Estas se orientaron principalmente a buscar técnicas particulares para resolver problemas específicos en la organización empresarial. Sin embargo, más tarde se propusieron diversos enfoques teóricos para ayudar a generar instituciones más eficientes. Algunos lo hacían en base a sus propias experiencias, tratando de generalizar principios que ellos pensaban se podían aplicar en situaciones similares. Otros intentaron explicar la realidad organizacional a través de diferentes líneas de pensamiento. Es así como surge la administración científica, la racionalización de la organización o burocracia, el movimiento de relaciones humanas y otras vertientes que discutiremos a continuación.

Es importante destacar que estas propuestas fueron evolucionando conforme a un orden histórico y que ideas más recientes no necesariamente desplazaban totalmente a las más viejas. Más bien éstas se complementan, contribuyendo cada una a ampliar el conocimiento aportado por las anteriores. Al mismo tiempo, cada perspectiva ha continuado de alguna manera desarrollándose y definiendo a la organización empresarial moderna.

1.3.1 Visión Clásica de la Organización

La escuela clásica de la organización buscaba formas de hacer el trabajo en las empresas más eficiente. Chiavenato señala que los orígenes de este punto de vista puede resumirse en dos eventos; un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que requirió un enfoque científico que reemplazara la improvisación reinante en aquellos tiempos, y la necesidad de aumentar la eficiencia y la capacidad de las organizaciones, con el fin de lograr el mayor rendimiento posible de sus recursos, además de poder enfrentar la creciente competencia entre las empresas.²⁵ Lucas opina que este enfoque,

*"considera la racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad humana y, por tanto, como elemento básico de la organización del trabajo, reduciendo en buena parte su concepción del hombre a la de un homo economicus con un sentido muy individualista de su acción."*²⁶

²⁵ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, pp. 44-45.

²⁶ LUCAS MARIN Antonio, *Sociología para la Empresa*, Editorial McGraw Hill-Interamericana, Madrid, 1997, p. 21.

Dentro de esta perspectiva, la administración científica, representada principalmente por Frederick Taylor, estudió y desarrolló métodos de trabajo que aumentaron la productividad del obrero. Una visión más humanista fue dentro del enfoque clásico fue presentada por Mary Parker Follet. Por su parte, Max Weber propuso el concepto de organización burocrática. En el mismo se enfatizó la necesidad de que las organizaciones operaran de forma racional y eficiente basándose en la lógica, el orden y en la autoridad legítima. A continuación discutiremos estos enfoques con más detalle.

1.3.1.1 La Administración Científica

El movimiento de Administración Científica ocurre a finales del siglo XIX. El mismo aplicó el método científico para determinar la mejor manera de hacer el trabajo. Una de las principales aportaciones bajo esta perspectiva la hizo el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor. En el período en que Taylor hace sus propuestas, la improvisación era parte de la rutina diaria en muchas empresas. Para esa época no existían métodos específicos para hacer el trabajo, ni para reclutar a personas apropiadas para realizar el mismo, lo que convirtió a las organizaciones empresariales en entidades ineficientes. Como solución Taylor planteó que la productividad podría aumentarse aplicando principios científicos a los métodos de trabajo. Él decía que cada tarea y cada proceso de trabajo podrían ejecutarse de forma más efectiva si se seguían los métodos apropiados. Para comprobarlo llevó a cabo estudios de tiempo y movimiento. En ellos primero observó los movimientos que hacían los obreros al hacer su trabajo y registró el tiempo que se tomaban en llevar a cabo el mismo. Posterior a este análisis rediseñó las tareas, eliminando los pasos innecesarios. De esta forma desarrolló un proceso de trabajo simple y racional, donde redujo el tiempo que tomaba realizar cada tarea.

Más tarde estableció estándares de ejecución basados en el tiempo que se tomaban los trabajadores más eficientes para llevar a cabo las distintas tareas. Finalmente, para motivar a los empleados a ser más productivos instituyó un sistema de tarifas diferenciales, a través del cual se otorgaba una mayor paga a toda persona que sobrepasara los estándares de producción establecidos. Taylor también propuso seleccionar cuidadosamente a trabajadores con las habilidades adecuadas para realizar dichas tareas. Asimismo, planteó la necesidad de adiestrar cuidadosamente a éstos, además de proporcionarles incentivos apropiados. Como se puede observar, en su propuesta Taylor enfatizó tres áreas importantes: los problemas relacionados con el proceso de producción, el individuo en su puesto de trabajo y el rendimiento de los trabajadores y de la empresa.

En una palabra, lo que Taylor desarrolló fue una técnica de producción lógica, a través de la cual se utilizan eficientemente los recursos materiales y humanos de la organización. Pero, señaló que para que este sistema de trabajo resultara exitoso era esencial apoyar a los trabajadores, planificando cuidadosamente su trabajo y removiendo cualquier obstáculo que impidiera la realización del mismo. También destacó la importancia de que existiera cooperación entre los trabajadores y los directivos de la empresa. Su idea era buscar sistemas más eficaces para incrementar la producción y la riqueza, sin que se tuvieran que dar conflictos entre las partes interesadas. Para Taylor la participación de los trabajadores es necesaria para aumentar la producción y para resolver el problema de la lucha de clases. Igualmente consideraba que los trabajadores y los empresarios tienen intereses comunes, pues ambos desean lograr la mayor prosperidad posible.

Muchas empresas implementaron las técnicas propuestas por Taylor y lograron aumentar su capacidad productiva y la de sus obreros. Chiavenato afirma que la consecuencia inmediata de la administración científica fue la reducción drástica del costo de los bienes manufacturados. Como resultado los artículos de lujo pronto estuvieron al alcance de las masas. Esta también hizo posible un aumento sustancial de los salarios, junto a una reducción del costo total de los productos. Algo que hasta ese momento no había sido viable, ya que un bajo costo de los artículos implicaba bajos salarios para el operario.²⁷

La Administración Científica también tuvo sus puntos débiles. Por ejemplo, en esta propuesta las máquinas son el centro del sistema de producción, visión mecanicista que olvidó el aspecto humano de la organización empresarial. En ella se concibe a los trabajadores más como máquinas e instrumentos de producción, que como seres humanos sociales. Su propósito es alcanzar la máxima productividad y eficiencia en beneficio de los directivos y dueños de las compañías, y no necesariamente de los trabajadores. Además, los métodos de trabajo que propuso Taylor llegaron a erosionar la individualidad de los obreros, ya que establecía movimientos uniformes en las tareas realizadas. Este enfoque también consideraba que las personas estaban económicamente motivadas, por lo que sostenía que si se les recompensaba con dinero producirían más.

Desde esta perspectiva, la administración científica no tuvo en cuenta los sentimientos, necesidades y otros elementos psicológicos del comportamiento humano. También eliminó de su análisis aspectos sociológicos del individuo,

²⁷ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p. 59.

así como la relevancia de los grupos informales en la organización. Por el contrario, promueve una conducta individualista, pues entiende que los trabajadores pueden alcanzar mejor sus deseos si actúan aisladamente. Además, este enfoque negó el conflicto laboral y se declaró en contra de los sindicatos. Los puntos antes expuestos hicieron que la administración científica reflejara una realidad del entorno de trabajo falsa e incompleta. A pesar de ello, muchos de los principios planteados por ella aun se utilizan con éxito en las empresas modernas.

Dentro del enfoque clásico, Mary Parker Follett (1868-1933) fue la primera persona que visualizó la organización empresarial desde una perspectiva más humanista, posición que luego evolucionó en la escuela de las ciencias del comportamiento. Follett expuso que no se puede separar totalmente el lado humano del lado mecánico de las empresas. Por eso resaltó la importancia de los grupos informales, de la cooperación y de las relaciones humanas en las organizaciones, noción confirmada más tarde en los estudios Hawthorne (que discutiremos más adelante) y en investigaciones posteriores.

Tal enfoque planteaba que ninguna persona se sentirá completa a menos que forme parte de un grupo, ya que los seres humanos crecen gracias a sus relaciones con otros miembros de la organización. Para Follet, las empresas son comunidades cooperativas de gerentes, trabajadores y grupos a través de los cuales los individuos pueden combinar sus talentos para lograr un mayor bienestar. Y advirtió que el trabajo de todo gerente o gestor es ayudar a los miembros de la organización a cooperar y a lograr una integración de intereses. De igual forma subrayó que hacer a cada empleado dueño de la compañía crearía un sentido de responsabilidad colectiva. Sus ideas fueron precursoras de conceptos

utilizados actualmente por las empresas como empleado-dueño o "employee ownership", compartir beneficios o "profit Sharing" y compartir ganancias o "gain sharing". Fue Follet quien definió la administración como, *el arte de hacer las cosas a través de la gente*. Similar a Taylor, pensaba que todos los miembros de las empresas comparten un fin común. Sin embargo, creía que la diferencia artificial existente entre los gerentes (o sea los que daban las órdenes) y los subordinados (los que aceptaban las órdenes) perjudicaban su asociación natural. Follett, también expresó que los problemas de las organizaciones empresariales envuelven una variedad de factores interrelacionados. Desde esa perspectiva, presentó una visión holística de la organización que tiene en cuenta, tanto a las personas y grupos, como a los factores ambientales. Entre ellos, la política y la economía. Al incluir el entorno interno y externo de la organización en su teoría, Follett preparó el camino para lo que más tarde se conocería como enfoque de sistemas. Finalmente, relacionó la ganancia privada con el bien público, visión precursora de la ética gerencial y del concepto de responsabilidad social preponderante en la empresa moderna.

1.3.1.2 El Modelo Burocrático de Organización

Otra visión importante dentro del enfoque clásico fue la expuesta por Max Weber (1864-1920), economista y sociólogo alemán. En su trabajo Weber describió la estructura administrativa y de personal de una organización, según él, eficiente e ideal, a la que denominó burocracia. Bajo este sistema la organización empresarial rige sus actividades por normas y reglas formales. Además, las acciones diarias en la misma siguen procedimientos precisos y uniformes que se registran continuamente a través de documentos como formularios, comprobantes, certificaciones, etc. De forma similar, la solución de problemas y el control se realizan de

manera objetiva y rígida. Para lograrlo la burocracia se apoya en una estructura de autoridad legítima, así como en principios de lógica y orden. En la empresa burocrática los niveles de autoridad son determinados por un nivel jerárquico, basado en el puesto que se ocupa y en la función realizada en el trabajo. Este sistema establece claramente una jerarquía de mando y una clara división del trabajo, basada en la especialización, el conocimiento, la preparación y la experiencia requerida para asumir diversos roles. En ella las responsabilidades se rigen por normas decididas por la gerencia, quien debe contar con suficiente poder y autoridad para realizar su trabajo. Estas normas a su vez crean mecanismos de control del rendimiento de los trabajadores.

Dentro de la organización burocrática la selección de los trabajadores y el desarrollo de sus carreras se hacen en base al mérito. Lo anterior presupone un aprendizaje previo y unos conocimientos adecuados al puesto. Igualmente los empleados deben cumplir con sus deberes, así como mantener un nivel de productividad dado. A cambio estos reciben salarios fijos de acuerdo a su categoría. El sistema de promoción se basa en la antigüedad y el rendimiento del trabajador, del cual se espera obediencia y lealtad al jefe y a la organización. Asimismo, los miembros de la empresa están sujetos a las autoridades de esta en toda actividad que afecte su puesto de trabajo. Bajo este sistema el poder se ejercita de forma coercitiva, aunque se admite el derecho a apelar aquellas decisiones que se consideren injustas. Finalmente, la organización burocrática exige que toda actividad laboral esté separada de los asuntos privados y de la vida personal de sus miembros.

Weber, igual que otros teóricos clásicos, intentó mejorar la eficiencia de las empresas, haciendo que sus

operaciones fueran racionales, predecibles y productivas. Su modelo resultó ser efectivo en diferentes tipos de organizaciones empresariales (privadas y públicas, con fines y sin fines de lucro). De igual forma fomentó el surgimiento de grandes corporaciones, algunas de las cuales aún existen hoy. De hecho, la empresa moderna aun mantiene con éxito varios de los lineamientos planteados por Weber. Sin embargo, la organización burocrática propuesta por él también reflejó algunas desventajas como: excesivo papeleo, lentitud al manejar los problemas, rigidez ante la realidad de necesidades cambiantes, resistencia al cambio y apatía de parte de los empleados. Otro punto débil de este enfoque es la implantación de normas y procedimientos inflexibles que actualmente limitan la eficiencia de la organización empresarial. Asimismo, lo es la existencia de instituciones impersonales y en ocasiones deshumanizadas, que valoran más la eficiencia que las necesidades humanas.

No obstante, debemos tener en cuenta que, tanto esta perspectiva como otras líneas de pensamiento propuestos dentro de la visión clásica se desarrollaron en una época donde permeaba mucha improvisación en las empresas y un medio ambiente más estable que el actual. En dicho entorno los cambios se daban lentamente y sus efectos no se reflejaban de forma inmediata en las organizaciones, ni en la sociedad. Conjuntamente, a pesar de las limitaciones antes expuestas, la empresa moderna mantiene, en mayor o menor medida, algunas de las propuestas planteadas por Weber en su modelo burocrático. Jerarquías y líneas de autoridad claramente definidas, políticas, normas y reglamentos específicos y evaluación de resultados basado en méritos, son algunos de ellos. Sin embargo, al presente estos lineamientos deben darse dentro de un contexto que facilite la innovación y la flexibilidad en la empresa, de forma que esta pueda adaptarse a las exigencias del mundo global moderno.

1.3.2 La Visión Conductista

La perspectiva conductista nace en respuesta a la incapacidad de las propuestas clásicas en lograr una alta productividad, eficiencia y armonía en el lugar de trabajo. El problema surge cuando, al aplicar muchas de las recomendaciones de dichos enfoques, los trabajadores no siempre mostraban los patrones de conducta señalados por esas teorías. Dentro de esta línea de pensamiento, el movimiento de relaciones humanas cambió la visión expuesta por la escuela clásica y la percepción mecanicista de la organización empresarial. Dicha perspectiva cuestionó los supuestos básicos de la administración científica, así como la empresa racional presentada en el modelo burocrático. Su posición causó interés en las empresas y en algunos estudiosos por descubrir el aspecto humano de las organizaciones, algo no tomado en cuenta hasta entonces. Bajo esta visión los trabajadores dejan de ser considerados como simples factores de producción al señalar que las organizaciones por muy racionales o formales que sean no podrán ser eficientes sin tener en cuenta su dimensión humana.

El principal exponente del movimiento de relaciones humanas lo fue Elton Mayo (1880-1949), sicólogo y sociólogo australiano, teórico de la organización empresarial. Él, junto a otros compañeros de la Universidad de Harvard, participaron en unas investigaciones llevadas a cabo, entre 1924-1933, en los talleres de la compañía Western Electric, empresa situada en Hawthorne, en el estado de Illinois, en Estados Unidos. Inicialmente el objetivo de dichos estudios era conocer el efecto que aspectos físicos del trabajo ejercían en la ejecución de los obreros. Específicamente, intentaban determinar la relación entre los niveles de luz en el área de trabajo y la productividad del empleado. Al no

encontrar una relación consistente, en estudios subsiguientes se incluyeron otras condiciones del trabajo para evaluar su impacto en la productividad. En ellos se descubrió lo que más tarde se conoció como, el efecto Hawthorne, que dice que la razón del aumento de la productividad de los trabajadores fue la atención especial que estos recibieron de parte de sus supervisores. A la luz de los hallazgos en dichas investigaciones, Mayo y sus colaboradores concluyeron que factores más allá de los aspectos físicos del trabajo afectan la productividad de los empleados en la organización. Resaltar, en esa época, que los incentivos económicos no son lo único que motiva a las personas, fue una aportación central de los estudios Hawthorne. Señalar que los empleados trabajarían con más empeño si sus supervisores dan atención a sus necesidades y se preocupan por su bienestar y satisfacción en el trabajo fue otra de ellas.

Basado en los hallazgos de este estudio se planteó que aspectos como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y entender que éstos tienen objetivos diferentes a los de la organización deben tenerse en cuenta. Las personas tienen intereses propios, diferentes a los de la empresa para la cual laboran. Entonces, para ser eficaz esta debe armonizar sus intereses con los de sus empleados. Otra aportación de relevancia de estos estudios fue subrayar que el hombre es un ser social, o sea, movido por la necesidad de buenas relaciones en el trabajo. Por lo tanto, muchas veces este es más sensitivo a las presiones de grupo que al mismo control administrativo. Esta visión de hombre social vino a complementar la noción de hombre racional, movido solamente por sus necesidades económicas personales, expuesta por la visión clásica. La organización formal está definida por normas oficiales que deben ser respetadas por todos en la empresa. Mientras que la organización informal está definida por los valores y comportamientos que provienen de la

interacción espontánea entre los propios miembros de la compañía. Dicha organización informal es importante, pues supone para los trabajadores un apoyo que les facilita asimilar los cambios y adaptarse a ellos, así como ser más capaces y menos dependientes de la dirección de la organización. Asimismo, les provee cierta estabilidad emocional, y en general, es una fuente de satisfacción.

El ser humano vive colectivamente y como miembro de un grupo su comportamiento va a estar influenciado por las normas y valores del mismo. En las empresas los grupos informales en el entorno social de trabajo influyen grandemente en el comportamiento del individuo y en su nivel de productividad, a veces más que la misma gerencia y las predisposiciones individuales. Lo antes expuesto manifiesta que es necesario conocer la estructura de los grupos formales de la organización. Pero, asimismo se debe estar al tanto de la cultura de los grupos informales que se crean en torno a los puestos de trabajo. Como expusimos antes, los estudios Hawthorne y las aportaciones de Elton Mayo y sus colaboradores lograron que se tuviese en cuenta la parte humana de las organizaciones. Y promover una conducta moral y la reflexión ética en toda empresa envuelve entender el comportamiento humano, las necesidades de los trabajadores, así como el rol de los grupos formales e informales en la misma.

1.3.3 Enfoque de Sistemas

La perspectiva de sistemas surge de la Teoría General de Sistemas (o TGS), originada con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Sus aportaciones han venido a enriquecer las propuestas tradicionales de otras escuelas y teorías organizacionales. La misma ajusta las prácticas administrativas actuales al

nuevo escenario prevaleciente en el entorno empresarial. Esta teoría concibe a la organización como un total con partes interrelacionadas, las cuales deben operar en conjunto para lograr objetivos comunes. Lo anterior implica que los elementos de un sistema no pueden visualizarse separadamente, pues estos se entienden mejor cuando todas sus partes se analizan de forma global. La sociedad está organizada alrededor de sistemas. Dentro de esta, las organizaciones son sistemas construidos por el hombre, orientados a objetivos propios. Y en la búsqueda de esos fines ellas han beneficiado y a veces perjudicado a la sociedad.

Todo sistema es un sub-sistema de un sistema mayor, pues cada uno existe dentro de otro más grande. Los subsistemas son las partes que forman el sistema total. Por eso, es importante tener en cuenta los objetivos, el comportamiento y la sobrevivencia, tanto del sistema global, como el de cada uno de sus subsistemas. La empresa moderna está compuesta por subsistemas interdependientes. Teniendo en cuenta este punto debemos entender que hoy la forma tradicional individualista de operar la empresa ya no es efectiva. En esta época para ser exitosa toda organización debe operar colectivamente, pues todos los componentes y relaciones existentes en ella son necesarios para lograr sus objetivos. La *sinergia* es parte importante de un sistema. En una empresa esto envuelve que el esfuerzo en conjunto o acción combinada de todos sus subsistemas o partes interrelacionadas originen un producto total mayor que la suma de sus partes individuales. Por ejemplo, una cultura organizacional ética se logra mejor si todos se esfuerzan en conjunto por alcanzar esa meta. Dicho fin será más difícil o imposible de conseguir si el esfuerzo es individual y cada uno lo hace a su estilo, sin tener en cuenta el efecto de sus acciones y decisiones en los demás.

Para sobrevivir y ser exitosas las organizaciones empresariales modernas deben operar como sistemas abiertos. O sea, aquellos que están en continuo intercambio con su medio ambiente externo. De este obtienen recursos o *insumos* (conocimiento, información, recursos humanos, financieros y materiales, materia prima, etc.) para ser transformados en bienes y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de la sociedad. Cuando el intercambio entre la empresa y el entorno que la rodea acaba, el sistema se desintegra. Para operar eficientemente la empresa también necesita obtener una *retroalimentación* de su entorno. La misma se produce cuando los resultados (bienes, servicios, conocimiento, etc.) del sistema ingresan nuevamente al mismo como recursos o información. Esto permite que se puedan tomar medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

Las teorías tradicionales presentan a las organizaciones como sistemas cerrados que no tienen en cuenta el medio ambiente externo, ni el proceso de retroalimentación que debe darse entre estos dos componentes. No obstante, en el presente las empresas se enfrentan continuamente a problemas complejos e interdependientes que requieren ser tratados de forma distinta. Por eso, deben operar como *sistemas abiertos* donde todos sus componentes trabajen de forma integral, inclusive en aspectos relacionados con la ética y la moralidad. A la par, deben mantener un continuo intercambio con su entorno para responder con mayor eficiencia a las amenazas y oportunidades que este le brinda.

En el aspecto ético, la empresa debe estar pendiente de las tendencias ambientales y de su efecto en las acciones y decisiones de sus miembros. Asuntos como el uso inadecuado de la tecnología, el acoso sexual, la discriminación, productos inseguros, actos corruptos por parte de la organización y sus empleados deben tratarse bajo la visión de sistemas. También,

se debe tener en cuenta cómo las acciones y decisiones de un sistema afecta a otros subsistemas. Un comportamiento inmoral de una o más personas en un área de la empresa, con el tiempo influenciará la conducta en otras áreas funcionales y en la organización total. Las organizaciones amorales o inmorales promoverán un ambiente empresarial similar, y esta situación al final terminará afectando a la sociedad. Un ejemplo de ello es la crisis financiera, económica y social que vive el mundo. La conducta de algunas empresas y agentes económicos faltos de ética y notoriamente inmorales, en su afán desmedido de lucro, estimularon que personas sin capacidad económica pudieran comprar una vivienda que no podían pagar. Con el tiempo dicha acción desencadenó prácticas que terminaron perjudicando, inicialmente a algunos individuos y luego a otras personas, inversionistas, organizaciones. El resultado de la conducta inmoral de unos pocos originó otras acciones no éticas que terminaron sumiendo a la sociedad en una gran angustia, ahora a nivel global.

1.3.4 Administración de Calidad Total

Una visión organizacional más reciente es la Administración de Calidad Total o "Total Quality Management" (TQM), como se conoce en inglés. Este enfoque enfatiza la importancia de lograr la calidad y la excelencia en las operaciones de la empresa, pero desde un plano más amplio que las perspectivas tradicionales. Su filosofía administrativa está anclada en la creencia de que el éxito a largo plazo de una organización dependerá de un compromiso uniforme hacia la calidad de todos los sectores que la componen. Bajo este punto de vista el concepto *administración* se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización con el fin de lograr sus objetivos. La *calidad* se concibe como lograr la excelencia en todos los sectores y componentes de la empresa. Y *total* se

refiere a que todos en la organización, (empleados, puestos y áreas funcionales) deben trabajar unidos en la búsqueda de la calidad.

Entre sus principales exponentes están Edward Deming (1900-1993), Joseph Juran (1904-1999) y Philip Crosby (1926-2001). En la actualidad, los gerentes y empleados de organizaciones empresariales progresivas son conscientes de que la calidad y la ventaja competitiva están unidas. Entre los aspectos importantes que se enfatizan en este enfoque están la cercanía al cliente, la productividad a través de la gente, el trabajo en equipo, la unidad de propósitos, el respeto mutuo, el mejoramiento continuo y la educación y la capacitación como parte vital del diario vivir en la organización. Además, se visualiza a la empresa como un sistema en el que todas sus partes deben trabajar juntas para lograr las metas organizacionales. De igual forma, subraya que se debe generar una producción de alta calidad que satisfaga las necesidades, tanto de los clientes externos, como internos (empleados y miembros de la compañía) de la empresa. Cliente es todo aquel que utiliza el resultado final de un proceso. Mientras que un proceso se refiere a una serie de actividades que se combinan para producir un bien o servicio específico. De acuerdo a la filosofía de "TQM" los objetivos antes mencionados se pueden alcanzar previniendo defectos en la producción. Para lograrlo la empresa debe reducir o eliminar los errores, mejorando continuamente procesos y prácticas tradicionales que no corresponden a la realidad actual. El razonamiento al respecto es que, si el proceso de crear un bien o servicio se hace bien, el producto final será ciento por cien correcto. Por eso, bajo la Administración de Calidad Total, se enfatiza más en cómo se trabaja, que en los resultados finales de una actividad. Como se puede observar, esta filosofía administrativa rompe con muchos paradigmas tradicionales. Nueva tecnología, altas

expectativas del cliente y de la sociedad, la hipercompetencia y otros aspectos característicos del medioambiente actual han obligado a las organizaciones a revisar la forma en que funcionan. Desde la visión ética la puesta en práctica de esta línea de pensamiento resultaría en el desarrollo de procesos que permitan crear y mejorar, de forma continua, una cultura organizacional que promueva una conducta moral en la empresa y en sus miembros. Esto se traduciría en efectos positivos como bienes y servicios más seguros y de mayor calidad a un precio razonable, en un ambiente de trabajo saludable, sin discriminación, ni acoso sexual, etc.

1.3.5 Perspectiva de Contingencia

Muchas personas intentaron aplicar diferentes propuestas teóricas, como las discutidas anteriormente, al contexto empresarial real, pero no siempre fue posible hacerlo con éxito. De esta forma se dieron cuenta de que las organizaciones se enfrentan a problemas y oportunidades únicas que requieren respuestas también únicas. Por eso, concluyeron que no existe una sola forma de manejar una empresa, pues la gestión apropiada dependerá de los parámetros específicos de cada caso. Por lo tanto, la acción adecuada a seguir puede variar de situación en situación.

Este punto de vista, conocido como *perspectiva de contingencia*, se ajusta mucho al escenario que vive la organización moderna, ya que la misma se enfrenta a constantes cambios, a los que se debe adaptar. Pero, de acuerdo a esta línea de pensamiento, la empresa debe hacerlo teniendo en cuenta las condiciones y variables específicas que le afectan. No significa esto que sea imposible conformar los enfoques presentados previamente al entorno empresarial actual. Más bien implica que las organizaciones deben estar

atentas a las realidades existentes en el presente siglo XXI y utilizar aquellas enseñanzas que le sirvan mejor a ella y a la sociedad. Por ejemplo, al intentar promover una cultura organizacional ética, la empresa debe tener en cuenta factores como valores sociales cambiantes, diferencias individuales y culturales, la diversidad existente en el presente mundo globalizado, retos éticos inesperados que surgen con la nueva tecnología, etc. Al respecto Chiavenato dice,

*"Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, la visibilidad y la interferencia de la opinión pública harán que las organizaciones de este milenio deban tener en cuenta no solo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad. En consecuencia, se necesitarán nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible el cambio de mentalidad de los administradores de los nuevos tiempos. El futuro parece complicar más esa realidad. La sociedad experimenta grandes transformaciones que producen gran impacto en la vida de las organizaciones ya que constituyen parte integrante e inseparable de la sociedad."*²⁸

Entre las grandes transformaciones sociales que, según Chiavenato, han impactado en las organizaciones están el

²⁸ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p. 15.

cambio de la sociedad industrial a la sociedad de la información, de la tecnología simple a la sofisticada, de la economía nacional a la mundial, de las jerarquías a la comunicación lateral intensiva, de la centralización a la descentralización, etc.²⁹

En suma, a partir de finales del siglo XIX los dueños de empresas comenzaron a preocuparse por generar capital para seguir operando, así como por buscar la manera de manejar sus compañías con mayor eficiencia. Inicialmente se propusieron ideas particulares para resolver problemas específicos en la organización. Estas proposiciones fueron precursoras de perspectivas más abarcadoras desarrolladas posteriormente. Primero se creó una organización mecanicista, racional, burocrática y especializada. Luego, se instituyó una empresa más humana. Más tarde, estas teorías fueron modificándose conforme a las demandas y necesidades prevalecientes en cada época. Es así como surge la visión de sistemas, la administración de calidad total y finalmente el enfoque de contingencia. Todas ellas han ido evolucionando y complementándose conforme a un orden histórico, contribuyendo cada una a aumentar el conocimiento aportado por las anteriores, definiendo de esta forma a la organización empresarial moderna.

Pero, actualmente las organizaciones deben hacer frente a un mundo global, lo que representa un panorama distinto al existente en la época en que se propusieron la mayoría de las teorías antes mencionadas. Por eso, llegado a este punto procederemos a explicar los nuevos paradigmas que rigen a la organización, a la luz de la realidad empresarial existente en el mundo globalizado del siglo XXI.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, o.c., 15-17.

CAPITULO 2 La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI

2.1 La Globalización y La Organización Empresarial en el siglo XXI

El concepto de globalización se ha definido de varias maneras.

- Un mundo cada vez más interconectado e interdependiente, con respecto al comercio, la inversión y las finanzas internacionales.³⁰ (Weiss)
- *Movimiento de bienes, servicios, capital y conocimiento a través de las fronteras de diversos países (...) que ha causado un aumento en la interdependencia económica entre naciones y organizaciones en todas partes del mundo.*³¹ (Hitt, Black y Porter)
- "Proceso en que hay un creciente flujo de ideas, personas, productos, servicios y capital que lleva a un aumento de la interdependencia entre economías y sociedades."³² (Dicionário de Redução da Pobreza)
- "Interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de

³⁰ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p. 437.

³¹ HITT Michael A., BLACK Stewart J. y PORTER Lyman W., *Management*, 2da Edición, Pearson Prentice Hall, USA, 2009, pp. 59 y 78. Traducción propia.

³² Objetivos de Desenvolvimento do Milenio. Vamos parar de descumprir promesas?. PNUD- Brasil, 2005., Dicionário de Redução da Pobreza, p.38 http://www.undp.un.hn/odm_glosario.htm

bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales".³³ (Fondo Monetario Internacional-FMI)

- "Fenómeno y apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación."³⁴ (Definición Legal.com)

- *"Apertura económica y tecnológica que permite un intercambio mundial de bienes y servicios, dentro de unos patrones de libre comercio."*³⁵ (Rodríguez Rubio)

- Proceso que internacionaliza la economía, la información y la cultura.³⁶

Un cuestionamiento importante sobre este tema es, ¿qué factores han posibilitado el proceso de globalización? Inicialmente podríamos decir que los avances en la ciencia, en la tecnología, así como en los medios de comunicación y de transporte han hecho posible relaciones más cercanas y han promovido un mayor intercambio entre diferentes países del mundo.

³³ Fondo Monetario Internacional-FMI
<http://economia-globalizacion.blogspot.com/2006/01/qu-es-la-globalizacion.html>

³⁴ Definición Legal.com,
<http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm>

³⁵ RODRIGUEZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa Para Empresarios y Profesionales*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Hato Rey, 2001, p. 185.

³⁶ <http://www.portalplanetasedna.com.ar/globalizacion.htm>

Weiss señala que,

*"factores tecnológicos, culturales, de producción y políticos han acelerado hasta la fecha la integración global."*³⁷

Desde finales del siglo XX la tecnología de la información y la informática han permitido un proceso de globalización a un nivel no experimentado antes. Según Lozano, Albareda y Arenas,

*"el desarrollo de las tecnologías de la información y la mundialización de los mercados financieros han sido impulsores de la globalización económica y han creado nuevos retos y condicionantes para los actores económicos. Ambos, asimismo, han facilitado la consolidación de otros fenómenos, como las inversiones socialmente responsables."*³⁸

La llegada de Internet, la comunicación electrónica, las computadoras, los teléfonos celulares o móviles, y otros avances tecnológicos han transformado a las empresas, así como la estructura de los trabajos en todo el mundo. Específicamente, el sector económico ha evolucionado en un comercio, mercado y flujo de recursos a nivel global, que ha propiciado una mayor integración de las economías. En la actualidad la inversión de capital, las monedas, las bolsas de valores y los patrimonios económicos de los países capitalistas, para bien o para mal, se han fusionado en un solo sistema financiero. Esto ha causado una mayor

³⁷ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, pp. 438-439.

³⁸ LOZANO Josep M., ALBAREDA Laura, ARENAS Daniel, *Tras la Responsabilidad Social de la Empresa en España Vista por sus Actores*, Ediciones Granica, Barcelona, 2007, p. 22.

volatilidad del mercado de valores y una interdependencia a través de regiones internacionales nunca antes vista. Este proceso no ha terminado, pero ya podemos ver su efecto en muchas regiones, como por ejemplo Europa, donde gran parte de su mercado se ha unido y ha adoptado una moneda común, el euro, lo que ha facilitado y fortalecido el flujo monetario y aumentado la competitividad de dicha región.

Como podemos observar, este proceso ha generado enormes cambios en la forma que operan las organizaciones y la sociedad misma, así como en la manera en que se lleva a cabo la actividad económica a nivel mundial. Weiss indica que las organizaciones interactúan con múltiples ambientes locales, nacionales e internacionales que están en constante cambio y que funcionan cada vez más en un sistema global.³⁹ Asimismo, afirma Chiavenato,

*"el mundo se transformó en un gran ambiente, un mercado único, un mercado global. Pasamos de una economía internacional a una mundial. La globalización obliga a que los países dejen de actuar simplemente en términos de mercados internos para proyectarse en negocios internacionales."*⁴⁰

A la par con lo antes expuesto, cada vez con más frecuencia empresas de todos tamaños están realizando negocios fuera de su país de origen. Ellas utilizan componentes, servicios y mano de obra extranjera, exportan⁴¹

³⁹ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p.4.

⁴⁰ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p. 16.

⁴¹ La exportación ocurre cuando se fabrican productos en un país y luego se venden en el extranjero e importar envuelve el vender en el país propio productos fabricados en el extranjero. Definición

los bienes y servicios que producen y adquieren o establecen subsidiarias o empresas conjuntas con compañías de otros países. Muchas de ellas fabrican un componente en un lugar y otro componente en una nación diferente, que a su vez ensamblan en un tercer país, para luego comercializarlo a través del mundo.⁴² La globalización de las empresas también se refleja en su capacidad para elaborar y trasladar una producción industrial a cualquier parte del mundo con una rapidez no experimentada antes. González lo describe apropiadamente cuando declara,

*"en el contexto de la automatización del trabajo y de los procesos de globalización industrial es común el caso de que una sola planta realice un elemento aislado del producto final, el cual terminará su trayecto al otro lado del planeta después de haber recorrido la gran cadena internacional de producción."*⁴³

Países como China e India, que han experimentado un gran crecimiento económico en los últimos años, proveen nuevas oportunidades de negocio a compañías de todo el mundo, lo que también ha estimulado la operación global de las empresas.

La globalización ha creado nuevas oportunidades, pero también nuevos retos para las empresas, así como un nivel de

obtenida de ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p.85.

⁴² SHAW Willian H., BARRY Vincent, *Moral Issues in Business*, 10^{ma} Edición, Thomson, Wadsworth, U.S. of America, 2007, p. 153. Traducción propia.

⁴³ GONZALEZ MARTINEZ Marina, "Trabajo y Profesión en la Vida Contemporánea: La Construcción de Nuevas Identidades y su Crisis en los Procesos de Modernización de las Empresas Contemporáneas", en Baqueiro Hernández, Alberto (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, p. 343.

competencia e incertidumbre sin precedentes. Para poder mantener un alto nivel competitivo y sobrevivir, ante este nuevo panorama, se han visto obligadas a actualizarse y adaptarse constantemente a los cambios ambientales. Hoy las organizaciones empresariales se enfrentan a clientes con nuevas expectativas y altas exigencias con respecto a la calidad de los bienes y servicios que demandan. Esta presión por la excelencia y la alta ejecución ha suscitado el desarrollo de nuevos conceptos como organizaciones virtuales y las factorías ágiles. También ha promovido la preocupación en el entorno de trabajo por la reingeniería o mejoramiento continuo de los procesos, así como la visualización de los errores como una experiencia de aprendizaje. De forma similar la empresa moderna se apoya en el capital humano, en el trabajo en equipo, en el conocimiento tecnológico y en el trabajo en redes.

La globalización también ha transformado la composición de la fuerza de trabajo y el contrato social que existe entre el empleador y sus empleados. Cuando hablamos del contrato social entre la empresa y sus grupos de interés nos referimos a un grupo de reglas u acuerdos implícitos y explícitos que definen cómo debe comportarse uno con otro. Weiss plantea que,

*"aunque la globalización, la contracción masiva y prácticas corporativas relacionadas continúan presionando mucho las relaciones patrón-empleado, los principios subyacentes del contrato social, como confianza mutua y colaboración, siguen siendo esenciales."*⁴⁴

⁴⁴ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p. 173.

Sin embargo, ante la alta competencia existente a nivel mundial la organización empresarial se ha visto obligada reducir sus costos, para poder sobrevivir. Ello ha ocasionado que ésta no pueda garantizarle a los trabajadores un empleo a largo plazo. Por tal razón las empresas hoy cuentan entre su mano de obra empleados asalariados con plaza de trabajo permanente (siempre que mantenga un nivel de productividad adecuada), empleados por contrato y aquel que trabaja a tiempo parcial. De igual forma encontramos los trabajos a distancia y los conocidos "freelance" o trabajos autónomos. Muchos de estos empleos no proveen un salario seguro, ni beneficios marginales. En ocasiones tampoco cuentan con pagos de jubilación. Dentro del sistema de producción y distribución globalizado, las empresas también han comenzado a emplear mano de obra altamente productiva, barata, no sindicalizada, sin experiencia laboral y con gran disponibilidad. Para lograrlo muchas han trasladado parte o la totalidad de sus operaciones a países donde puedan contratar mano de obra barata y donde los costes de producción sean menores. Un ejemplo de estas es la compañía Ford. Los componentes de su modelo de auto Ford Escort se fabrican en 15 países distintos (Europa, EEUU, Canadá, Japón). Este sistema rompe con el estilo clásico de producción y de división de trabajo, en la medida en que ahora este se da a nivel global. Ello ha causado que el escenario laboral sea cada vez más inseguro.

Por otro lado, el trabajador de estos tiempos tampoco mantiene una vinculación estable y a largo plazo con la organización empresarial que lo contrata. Anteriormente, el empleo asalariado unía a los trabajadores y a sus empleadores. Este arreglo era una pieza básica en la relación empleado-empendedor y en la sociedad misma. Sin embargo, en estos tiempos esta relación se ha fragmentado y la incertidumbre ha aumentado para los trabajadores en la medida

en que ha disminuido la seguridad salarial. Ante esta situación, al presente un gran número de personas no cuenta con la estabilidad económica y social resultante de la antigua relación que le proveía empleo a largo plazo, un salario seguro y beneficios de jubilación.

La forma de trabajar y los empleos disponibles también han cambiado en el actual mundo globalizado. La información y el conocimiento, más que el trabajo manual, ocupan ahora un lugar predominante en la organización empresarial. Añadir valor al costo original de los insumos es una noción importante para la organización moderna, porque sólo así puede obtener ganancias o mantener una posición financiera saludable. En ese aspecto, para las compañías exitosas el capital intelectual es importante. Ellas saben que la gente es la base de la alta ejecución organizacional y que el capital intelectual y el conocimiento compartido de la fuerza de trabajo es un poder colectivo que crea valor. De hecho, actualmente al trabajador se le conoce como *empleado de conocimiento*, ya que este aporta al capital intelectual de la empresa más por su conocimiento, que por el trabajo manual. En otras palabras, al presente lo importante es el conocimiento de las personas y cómo a través de éste pueden añadir valor a la organización.

Las empresas también necesitan mejorar continuamente sus procesos para mantenerse competitivas. Por eso, los empleados necesitan educarse constantemente para adquirir las destrezas necesarias para realizar nuevas tareas. Además, las personas deben prepararse para asumir cualquier tipo de trabajo. Igualmente deben asegurarse que sus destrezas poseen valor en el actual mercado de empleo, pues la obsolescencia profesional es muy rápida. Por ejemplo, hoy el lugar de trabajo ha sido transformado por internet, el "world wide web" o www, las computadoras y la tecnología de información,

lo que requiere nuevas habilidades. Por otro lado, las organizaciones empresariales deben adiestrar a sus trabajadores para poder mantener una mano de obra con la preparación necesaria para llevar a cabo nuevas tareas y procesos.

En el mundo globalizado actual, las compañías exigen mucho de sus empleados. Sin embargo, debemos reconocer que también se ocupan más de las necesidades de los trabajadores que en los tiempos de la Revolución Industrial. En esta época las organizaciones exitosas se caracterizan por valorar a la gente y crear ambientes de trabajo de apoyo, donde el empleado puede desarrollar sus talentos en su máximo potencial. Es verdad que aún hoy podemos encontrar ambientes de trabajo tóxicos, donde se trata a los empleados como máquinas o como un elemento productivo más. Pero, en este siglo XXI las empresas de alta ejecución tratan a sus empleados como activos estratégicos de alto valor. De igual forma, operan bajo una visión de hombre total, que considera que la calidad de las experiencias humanas en el lugar de trabajo afecta la calidad en la vida personal de la gente y viceversa. Por eso, bajo este nuevo paradigma social y de negocios, aspectos como una paga justa, condiciones de trabajo seguras, protección a los derechos individuales, sentido de orgullo en el trabajo, oportunidades de aprendizaje y de aplicación de nuevas destrezas, crecimiento y progreso en la carrera, etc., son preocupación de toda organización empresarial exitosa.

La diversidad es otro aspecto que caracteriza la fuerza de trabajo en el presente mundo globalizado. Dicha diversidad se refleja aspectos como género, edad, raza, cultura, grupo étnico, religión, orientación sexual, discapacidad, etc. Ante este panorama el prejuicio en el lugar de trabajo, a través

de la discriminación, el efecto de techo de cristal⁴⁵, el acoso sexual, etc., puede ocurrir con mayor frecuencia. Como expresa Weiss,

*"Desde el punto de vista demográfico, la fuerza laboral se ha vuelto más diversa. Patrones y empleados se enfrentan con casos de hostigamiento sexual y discriminación y los efectos de las contracciones y subcontrataciones en la moral, cambios de carrera, productividad y seguridad."*⁴⁶

Por lo tanto, respetar la diversidad es un elemento de suma importancia en el entorno de trabajo moderno.

2.1.1 La Globalización y las Empresas Multinacionales

Con la globalización también se ha acentuado el dominio de empresas multinacionales con gran poder económico. En cierto sentido podemos decir que ellas han sido causa y efecto de este fenómeno. Igualmente han sido en gran parte responsables de que se implanten tecnologías y procesos de trabajo nuevos y de que el capital financiero se traslade de una zona a otra sin importar fronteras. Sobre ese asunto Lozano, Albareda y Arenas subrayan,

"Las transformaciones producidas por la globalización, destaca especialmente el desarrollo de nuevos espacios de poder en manos de las empresas transnacionales. En un contexto global que ha generado nuevos mercados de productos, de servicios, de capital y de personas, el

⁴⁵ El término techo de cristal se refiere a los obstáculos o barrera invisible a que se enfrentan mujeres y grupos en minoría que les impiden alcanzar puestos altos y mejores salarios en todo tipo de organizaciones.

⁴⁶ WEISS, Joseph W., o.c., p. 6.

ámbito de actuación de muchas empresas supera la dinámica de mercados nacionales. Como consecuencia, se han creado nuevos ámbitos de actuación donde la actividad empresarial queda fuera del control político, jurídico y económico de los estados-nación y plantea nuevos interrogantes sobre su actuación.”⁴⁷

Las empresas multinacionales planifican su ubicación y realizan negocios a nivel global produciendo, comprando y vendiendo bienes y servicios en diferentes países, conforme a las ventajas que ellas puedan obtener. Para lograr sus objetivos económicos abren o cierran fábricas, cambian los niveles y tipos de bienes y servicios que producen, el tamaño de su nómina, etc. De esta forma, y con la ayuda de los adelantos tecnológicos y de mejores medios de comunicación y de transporte, estas compañías han forjado un mundo global económicamente interdependiente. Esto ha ampliado su influencia en distintas partes del mundo, tanto en términos económicos, como sociales. Y a través del tiempo, muchas se han convertido en instituciones centrales en la sociedad y en empresas con un gran poder.

Una empresa se considera una corporación multinacional cuando es propietaria de empresas en dos o más países, poseen o controlan la producción o instalaciones de servicio fuera del país en el cual están establecidas o mantienen operaciones significativas en varios países, aunque sean dirigidas desde una matriz en la nación de origen. Las corporaciones transnacionales mantienen operaciones

⁴⁷ LOZANO Josep M., ALBAREDA Laura, ARENAS Daniel, *Tras la Responsabilidad Social de la Empresa en España Vista por sus Actores*, Ediciones Granica, Barcelona, 2007, p. 44-45.

significativas en más de un país, con dirección descentralizada en cada uno.⁴⁸ Según Weidenbaum,

*"Las empresas globales son muy descentralizadas, operan en un gran número de países, no consideran ninguna área geográfica como base principal para ninguna función particular y cambian de área para mejorar la ventaja competitiva."*⁴⁹

Al operar de forma globalizada estas compañías logran ampliar sus mercados, comprar tierras a menor precio, tener disponible materia prima y mano de obra calificada y barata, así como menores impuestos. También, se les facilita establecer empresas conjuntas con socios de esas regiones que conocen y poseen representación en ese mercado y obtener experiencia y recursos que benefician a ambas partes. De esta manera consiguen reducir costos y aumentar sus ganancias. Desde la década de los ochenta, este tipo de organización se ha beneficiado ampliamente del desarrollo en la tecnología, en las comunicaciones, en los medios de transporte, así como de los tratados de libre comercio entre diversos países. Estos factores han permitido el surgimiento de un mundo globalizado, el que a su vez ha fortalecido el crecimiento y expansión de estas empresas. Como resultado, un pequeño número de compañías multinacionales domina la producción mundial en numerosos sectores económicos y componen algunas de las organizaciones más grandes y poderosas del mundo. De hecho, el dominio económico de estas compañías, en ocasiones, resulta ser superior al de algunos Estados. Y a veces hasta logran impedir o entorpecer la aplicación de la ley amenazando con retirarse de los países, económicamente

⁴⁸ ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p.84.

⁴⁹ WEIDENBAUM, M., *Outsourcing is a good thing-mostly*, USA Today, p. www.findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2708_132/ai_n6019795. Mayo de 2004, p. 203.

dependientes, en los que operan.⁵⁰ Refiriéndose a estas corporaciones Friedman señala lo siguiente,

*"En 1970, más de la mitad de las 7,000 corporaciones multinacionales del mundo tenían su sede en solo dos países: Estados Unidos y Gran Bretaña. Actualmente, hay 77,175 corporaciones multinacionales, casi de 11.25 veces más que en el 1970, y solo 2,418 ó 2.8 por ciento, tienen su base en Estados Unidos. Hoy, 53,072 multinacionales, ó 68.8 por ciento tienen su base en otros países desarrollados como Alemania, Italia, Canadá y Japón, mientras 20,238 o 26.2 por ciento, tienen su base en países en desarrollo como Colombia, Sur África y Túnez. Por tanto, al presente, las compañías multinacionales pueden encontrarse por miles en todo el mundo."*⁵¹

Relacionado a ese asunto Shaw y Barry indican que quinientas de las compañías más grandes en E.U. constituyen por lo menos tres cuartas partes de la economía americana. Por ejemplo, Pepsico emplea aproximadamente 116,000 personas a través del mundo, General Electric 340,000 y Walmart, 1.4 millones, siendo esta última el empleador del sector privado más grande del mundo. Además, Walmart genera ingresos anuales de aproximadamente \$288 billones y IBN (Ingreso Bruto Nacional) de \$96 billones. Comparado, el PNB o Producto Nacional Bruto (que representa el valor en el mercado de todo los bienes y servicios producidos en un país en un periodo dado) de muchas naciones es menor que dichos ingresos. En comparación con los datos anteriores, el PNB de Turquía es de

⁵⁰ PALMER, E., *Multinational Corporations and the Social Contract*, Journal of Business Ethics, 31:3, (2001), p. 245.

⁵¹ FRIEDMAN T., *It's a Flat World, After All*, New York Times, 3 Abril 2005, 33, en Williams Chuck R., *Management*, 5ta Edición, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, p. 271. Traducción propia.

aproximadamente de \$185 billones, el de Noruega es de \$124 billones y de Nueva Zelanda es de \$68 billones.⁵² Esta situación ha generado una gran preocupación y desconfianza en muchos sectores de la sociedad.

Y ¿dónde radica el poder de estas empresas multinacionales? Weiss indica que se encuentra en su tamaño y habilidad económica, así como en su capacidad para ubicarse y operar a través de las fronteras nacionales.⁵³ Sobre estas empresas también señala que ellas,

*"ofrecen beneficios a los países anfitriones empleando poblaciones locales, invirtiendo capital, haciendo empresas conjuntas con los empresarios y las compañías locales, proporcionando tecnología avanzada, desarrollando sectores industriales particulares, proporcionando aprendizaje y habilidades de negocios e incrementando la producción industrial y la productividad. ... También abusan de su poder cometiendo crímenes corporativos, ejerciendo influencia y control políticos indebidos, determinando y controlando los cierres de plantas y despidos y dañando el ambiente físico y la salud humana."*⁵⁴

Por lo demás, aunque la generalidad de estas empresas concentra sus inversiones en países desarrollados, en la actualidad su presencia en países menos desarrollados ha aumentado. También están subcontratando, cada vez con más frecuencia, trabajos en países extranjeros. Esto se conoce

⁵² SHAW Willian H., BARRY Vincent, *Moral Issues in Business*, 10^{ma} Edición, Thomson, Wadsworth, U.S. of America, 2007, p. 207.

⁵³ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p. 471.

⁵⁴ WEISS, Joseph W., o.c., p. 471.

como "global outsourcing". Daft y Marcic definen este concepto como,

*"envolverse en la división internacional de trabajo, de forma que la manufactura pueda realizarse en países con las fuentes de materia prima y de mano de obra más económicas, independientemente del país."*⁵⁵

Como se puede deducir de la definición anterior, el aumento en la subcontratación a nivel mundial ha sido causado por factores como disponibilidad de mano de obra barata, acuerdos fiscales favorables, legislación permisiva en áreas como salud, seguridad y protección del medio ambiente, etc. Por ejemplo, muchas empresas estadounidenses están subcontratando trabajos en India, China y en otros países con el fin de disminuir costos y aumentar sus ganancias. Se estima que entre 2000 a 2004 se subcontrataron entre 104,000 a 400,000 empleos estadounidenses. Y se proyecta que para 2015 esa cantidad aumente a 3.3 millones.⁵⁶ La gran mayoría de estos países se han beneficiado de ese tipo de inversiones. Sin embargo, como expusimos antes, esto igualmente ha generado problemas como salarios más bajos que los pagados en países más desarrollados, daño al medio ambiente, destrucción de recursos naturales escasos y violación de derechos humanos, entre otras cosas. A pesar de ello, numerosos países compiten por atraer a estas empresas y las acogen ofreciéndoles primordialmente ventajas fiscales. De esta forma las corporaciones multinacionales se han beneficiado a través de los años de las diferencias en precios y salarios, de los bajos impuestos, de la proximidad

⁵⁵ DAFT Richard L., MARCIC Dorothy, *Understanding Management*, Quinta Edición, Thomson-South-Western, U.S. of America, 2006, p.104. Traducción propia.

⁵⁶ WEISS, Joseph W., o.c., p. 3.

de clientes y mercados importantes, así como de la obtención de información sobre sus competidores.

Algunas veces estas empresas buscan influenciar en los gobiernos de los países en que operan por medio del cabildeo. A través de este mecanismo ellas intentan evitar acciones que puedan afectar negativamente sus intereses económicos en áreas como la legislación laboral, fiscal o medioambiental, entre otras. Este es un proceso normal en la relación empresa-gobierno. Pero, el problema surge cuando el mismo se hace de manera no ética. Sin embargo, actualmente las ONG (organizaciones no gubernamentales) y muchos grupos de interés organizados, apoyados por medios de comunicación altamente desarrollados, como Internet, constantemente denuncian acciones abusivas de parte de dichas corporaciones. De esta manera logran afectar la imagen de la compañía y a largo plazo su salud financiera. Esta situación ha causado que un gran número de organizaciones empresariales, además de ocuparse solo de sus objetivos de lucro, también tengan en cuenta el bienestar de la sociedad. Para lograrlo muchas de ellas han optado por ser socialmente responsables y por crear organizaciones morales y con una alta visión ética. Más adelante en este trabajo abundaremos en los temas de responsabilidad social, la ética en los negocios y su efecto en las organizaciones empresariales y en la sociedad.

2.1.2 La Globalización y el Medioambiente Natural

El sector ambiental también ha sido afectado por la globalización y por la actividad empresarial moderna. Una de las principales razones la expone Velásques cuando dice,

"las empresas dependen del entorno natural para obtener su energía y recursos materiales, y para

*deshacerse de sus residuos. A su vez, ese entorno es afectado por las actividades comerciales de las empresas.”*⁵⁷

Por ejemplo, la demanda industrial de materia prima ha estimulado la deforestación y la tala de bosques. La calidad del agua, las tierras y el aire también ha sido afectada por las actividades de las empresas manufactureras. Como resultado se han generado eventos como el calentamiento global, la disminución de la capa de ozono, el efecto invernadero, etc., que han resultado en cambios climáticos que perjudican, tanto a generaciones actuales, como futuras. Velásques plantea que aunque la industria moderna ha generado un gran progreso material, también ha originado amenazas ecológicas para generaciones actuales y futuras. La nueva tecnología ha permitido al hombre manipular y controlar la naturaleza, pero igualmente ha contaminado el medio ambiente y agotado aceleradamente los recursos naturales. Como ejemplo subraya que, solo en Estados Unidos, cada año se vierten más de 150 millones de toneladas de contaminantes al aire, se producen más de 41 millones de toneladas de desechos tóxicos y se vacían 15 millones de galones de contaminantes a las vías de agua. Además, en ese país el consumo total de energía anualmente equivale a unos 13 millones de barriles de petróleo.⁵⁸ Para que no se continúe dañando el medio ambiente de forma tan acelerada muchas personas, países y organizaciones, como las Naciones Unidas, están haciendo un esfuerzo por crear una mayor conciencia sobre dicho asunto. También están promoviendo un desarrollo sostenible con el fin lograr a nivel global, progreso social y niveles estables de trabajo y de crecimiento económico. Pero, siempre protegiendo

⁵⁷ VELASQUES Manuel G., *Ética en los Negocios: Conceptos y Casos*, 4^{ta} Edición, Prentice- Hall, Mexico, 2000, p. 270.

⁵⁸ VELASQUES Manuel G., o.c., p. 250.

el medioambiente y haciendo un uso juicioso de los recursos naturales.

El término desarrollo sostenible pretende satisfacer las necesidades de las actuales generaciones, sin poner en peligro la capacidad de satisfacer las necesidades de generaciones futuras.⁵⁹ En 1982 se publicó el Informe Brundtland, documento elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, creada por las Naciones Unidas. El mismo destaca la incompatibilidad entre los modelos de producción y consumo vigentes en los países industrializados y el uso racional de los recursos naturales y la capacidad de soporte de los ecosistemas. En este informe se considera como sostenible aquel modelo de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que futuras generaciones satisfagan sus propias necesidades.⁶⁰ Morros y Vidal afirman que el concepto de desarrollo sostenible se apoya en dos ideas principales. *Primero*, el desarrollo tiene dimensiones de índole económica, social y medioambiental. Por lo que éste será sostenible sólo si se alcanza un equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida. *Segundo*, la presente generación está obligada a dejar suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos para que generaciones futuras, por lo menos, puedan disfrutar del mismo grado de bienestar que ellos.⁶¹ Morros y Vidal igualmente señalan que, para que el desarrollo sostenible se convierta en realidad, es necesario que los empresarios y

⁵⁹ MORROS, RIBERA Jordi., & VIDAL MARTINEZ Isabel, *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, España, p. 13-14.

⁶⁰ Conferencia de Estocolmo 1972, Informe Brundtland 1987, <http://www.oarsoaldea.net/agenda21/?q=es/node/7>

⁶¹ MORROS, RIBERA Jordi., & VIDAL MARTINEZ Isabel, *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, España, p. 15.

directivos de las empresas eviten que el crecimiento de la empresa se obtenga a costa de la discriminación social y del deterioro del medio ambiente.⁶²

En suma, la globalización ha causado un gran impacto en las organizaciones empresariales y en la sociedad. Esta trasciende fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, ideologías políticas y religiosas, así como condiciones socio-económicas y culturales. Esta situación ha hecho cada vez más difícil el diseño de políticas económicas y sociales adecuadas, tanto a nivel local como internacional. Asimismo, ha llevado a la empresa moderna a actuar bajo nuevos criterios. Lozano, Albareda y Arenas señalan que,

*"la globalización ha generado nuevas formas de organización en las que las empresas se han transformado en estructuras de producción flexibles y con diversidad de jerarquías, que innovan y amplían sus actividades a través de nuevas alianzas estratégicas y con filiales en diferentes zonas del planeta."*⁶³

En la actualidad, vivimos en una nueva economía interdependiente, basada en el conocimiento y dirigida hacia la ejecución. Hoy, la alta tecnología y los nuevos avances en los medios de transporte y comunicación han eliminado las fronteras a través del mundo. Como resultado, ahora el comercio, los mercados y el flujo de recursos se dan a nivel global. Conjuntamente, más empresas están realizando negocios a través del mundo. Esto ha generado nuevas oportunidades y retos, así como un nivel de competencia e incertidumbre sin

⁶² *Id.*, p. 16.

⁶³ LOZANO Josep M., ALBAREDA Laura, ARENAS Daniel, *Tras la Responsabilidad Social de la Empresa en España Vista por sus Actores*, Ediciones Granica, Barcelona, 2007, p. 46.

precedentes. A la par, ha transformado la forma en que se trabaja, la composición de la mano de obra y el contrato social entre la empresa y la sociedad. La diversidad de la fuerza de trabajo, el dominio de empresas multinacionales con un gran poder económico, la protección del medio ambiente y las mayores expectativas de los grupos de interés, son asuntos que han tomado vigencia en esta época.

La globalización igualmente ha llevado a muchos a ignorar la solidaridad y el compromiso que debe subsistir entre distintos espacios territoriales. Morros y Vidal afirman que,

*"la globalización de la economía mundial, con la presencia y operación de la tecnología y el mercado libre, no es beneficiosa si instrumentaliza a los pueblos para el beneficio de los países más ricos, si expande la sociedad masificada, si transforma la educación en especialización, si desintegra la identidad cultural de los pueblos y se convierte en último término en la forma encubierta de un capitalismo salvaje."*⁶⁴

Por otro lado, la sociedad es ahora más consciente del poder e influencia de las empresas en este mundo globalizado. Por eso, esta sociedad demanda lo mejor de las organizaciones empresariales y espera que éstas se preocupen, además de su situación financiera y de sus objetivos de lucro, del bien social. También, espera que los gerentes sean estrategas globales y dirigentes que ejerzan un liderazgo ético, que protejan al medioambiente, que tengan en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés, que se respeten

⁶⁴ RODRIGUEZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Puerto Rico, 2001, p. 189.

los derechos humanos y que se promueva una mayor calidad de vida para la gente. Dicho de otra manera, hoy impera una demanda social de empresas morales y socialmente responsables. Una demanda que promueve entre sus miembros la reflexión ética. Pero, ¿qué implica ser una empresa socialmente responsable en el actual mundo globalizado? En la próxima sección procederemos a explicar el tema de la responsabilidad social de la empresa y su relación con la ética empresarial.

2.2 La Empresa Socialmente Responsable

La preocupación por asuntos sociales no es algo nuevo en el mundo de los negocios. Ya desde el siglo XIX algunos empresarios en Europa y E.E.U.U. se distinguieron por su interés en la sociedad y por su búsqueda del bienestar de los trabajadores y de sus familias en aspectos como vivienda, educación, calidad de vida, etc.

A principios del siglo XX comenzó a desarrollarse el espíritu de caridad, como una gestión individual de parte de los dueños de grandes empresas. Inicialmente, dicha acción surge como un medio para disminuir fuertes críticas a sus compañías, aunque algunos también mostraron un interés genuino por ayudar a los más necesitados. Durante ese periodo se comenzó a objetar el comportamiento de las empresas y el impacto de sus actividades en la sociedad. Además, se cuestionó la visión de que su única obligación era obtener beneficios económicos para sus dueños. Más tarde, surgió la filantropía empresarial, ahora como una acción corporativa de la organización en conjunto. No obstante, no fue hasta la segunda mitad del siglo XX cuando estas corrientes comenzaron a definirse en lo hoy se conoce como Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Este movimiento se dio primero en los E.E.U.U., durante las décadas cincuenta y sesenta y en Europa

a partir de los años noventa de dicho siglo. En España el tema de RSE comenzó a discutirse públicamente en el año 2001, coincidiendo con la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea.⁶⁵

El movimiento de RSE se inició en respuesta a críticas surgidas debido a malas prácticas empresariales y a la irresponsabilidad social y medioambiental de algunas compañías multinacionales en los mercados globales. Estas empresas generaron un crecimiento económico sin control que aumentó la desigualdad social y la destrucción de los recursos naturales. Muchas de ellas también incurrieron en una doble moral, pues mostraban un buen comportamiento en sus países de origen, (los que contaban con regulaciones laborales, sociales y medioambientales) y uno irresponsable en naciones con poca o ninguna regulación de ese orden. Además, violaron derechos humanos y se involucraron en conductas inadecuadas como la explotación infantil, el trabajo forzoso, la discriminación, etc. Actos como los antes expuestos hicieron que la RSE se tornara rápidamente en un asunto de gran relevancia a nivel global. Actualmente, hasta las ONG (organizaciones no gubernamentales) se han convertido en protagonistas obligadas del nuevo escenario de la RSE. Hoy, la responsabilidad social de los negocios también se vincula a valores éticos que guían la conducta empresarial.

¿Pero, qué son los grupos de interés o "stakeholders" y que supone ser una empresa socialmente responsable? A continuación procederemos a explicar ambos conceptos.

⁶⁵ LOZANO Josep M., ALBAREDA Laura, ARENAS Daniel, *Tras la Responsabilidad Social de la Empresa en España Vista por sus Actores*, Ediciones Granica, Barcelona, 2007, p. 20.

Los *grupos de interés* o "*stakeholders*" son:

- Todo aquel individuo o grupo que puede afectar la consecución de los objetivos de la organización o que puede ser afectado por dicha consecución.⁶⁶ (Marín Calahorro)
- Cualquier individuo o grupo que pueda afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización.⁶⁷ (Freeman)
- Son aquellos grupos afectados por la actuación de la organización, o que pueden influir en la organización respecto a sus actividades, como propietarios, patronos (si se trata de fundaciones), trabajadores, y sindicatos, clientes, asociados, proveedores, competidores, autoridades públicas, electores, organizaciones no gubernamentales (ONG), grupos de presión y comunidades locales.⁶⁸ (Morros & Vidal)

Una vez definido el término *grupos de interés* o "*stakeholders*", a continuación presentamos algunas definiciones de *Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*.

⁶⁶ MARIN CALAHORRO Francisco, *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Editorial Fragua, Madrid, 2008, p.33.

⁶⁷ FREEMAN, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, p. 25.

⁶⁸ MORROS RIBERA Jordi & VIDAL MARTINEZ Isabel, *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, España, p.125.

RSE se refiere a:

- "Considerar el impacto de las acciones de la compañía en la sociedad".⁶⁹ (Paluszek)
- "Obligación de la gerencia de la organización de hacer decisiones y tomar acciones que aumenten el bienestar y los intereses de la sociedad, así como de la organización."⁷⁰ (Daft)
- "La idea de responsabilidad social supone que la corporación no solo tiene responsabilidades económicas y legales, sino también tiene ciertas responsabilidades con la sociedad que se extienden más allá de estas obligaciones".⁷¹ (McGuire)
- "Toda organización debe demostrar que se interesa por la sociedad, y que pretende ayudar, de forma voluntaria, a solucionar problemas y carencias sociales o realizar otras aportaciones según sean las expectativas de sus grupos de interés. La empresa debe asumir su ciudadanía social en sus implicaciones con el entorno, respetando unos valores y cumpliendo las expectativas de sus grupos de interés, y otros agentes sociales."⁷² (Marín Calahorro)

⁶⁹ PALUSZEK, John L., *Business and Society:1976-2000*, New York: Amacon, 1976,1.

⁷⁰ DAFT Richard L., MARCIC Dorothy, *Understanding Management*, Quinta Edición, Thomson-South-Western, U.S. of America, 2006, p. 132. Traducción propia.

⁷¹ MCGUIRE, Joseph W., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1963, p.144.

⁷² MARIN CALAHORRO Francisco, o. c., p. 16.

En 2005 un Foro de Expertos, nombrado por el gobierno español para empezar a discutir el tema de RSE, señaló,

*"Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas, que sobre su funcionamiento, tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a como las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas."*⁷³

El Observatorio de RSC define la Responsabilidad Social de la Empresa como,

*"el conjunto de obligaciones legales (nacionales e internacionales) y éticas de la empresa como consecuencia de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad de la que se derivan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos en un contexto global."*⁷⁴

⁷³ MORROS RIBERA Jordi & VIDAL MARTINEZ Isabel, *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, p. 30.

⁷⁴ VAZQUEZ OTEO Orencio, "La Información en Torno a la Responsabilidad Social Corporativa", en Galindo García Ángel, Fernández Olit Beatriz, (Coords.), *Responsabilidad Social Corporativa y Medios de Comunicación Social*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2007, p. 113.

En el Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas (2001) se plantea que la empresa socialmente responsable no solo cumple con las obligaciones jurídicas, sino también contribuyen voluntariamente al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Además invierten en capital humano y en las relaciones con los interlocutores.⁷⁵

Para Weiss una organización socialmente responsable va más allá de producir bienes y servicios para obtener una ganancia. Estas deben ayudar a resolver los problemas sociales, especialmente aquellos que ellas ayudaron a crear. Además, deben tener en cuenta las demandas de todos sus grupos de interés y no solo la de los accionistas. Pues el impacto de las empresas trasciende las transacciones de mercado, ya que las corporaciones sirven a una amplia gama de valores humanos, adicionales a los relacionados con la economía.⁷⁶

Morros y Vidal señalan que el concepto de responsabilidad social corporativa comporta iniciativas desarrolladas de forma voluntaria que van más allá del pleno cumplimiento de la ley. También conlleva una interacción y un dialogo bidireccional entre la empresa y los grupos de interés, cimentada sobre una base de confianza recíproca. Finalmente, integra en todas las actuaciones empresariales las preocupaciones sociales y medioambientales.⁷⁷

⁷⁵ GUILLEN PARRA Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, España, 2006, p. 294. Según definición de Comisión de las Comunidades Europeas: "Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", COM(2001), 366. Bruselas. Artículos n. 8 y 21.

⁷⁶ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p. 221.

⁷⁷ MORROS RIVERA Jordi., & VIDAL MARTINEZ Isabel, o.c., pp. 106-107.

Como podemos observar, las definiciones antes expuestas presentan el concepto de RSE de forma diversa. Relacionado a este punto Marín señala,

*"No existe una definición unitaria de la Responsabilidad Social Corporativa, ni un único listado de asuntos que deben integrarse en ella, ya que es un concepto dinámico que progresa con los tiempos y se acuña según las expectativas sociales de cada momento. Ha sido la propia evolución de la sociedad la que ha ido marcando sus contenidos y haciendo que el concepto englobe mayor número de acciones para apreciar que una empresa se comporta socialmente responsable. De ahí que deba concebirse como un concepto relativo, que evoluciona según progresan las expectativas de la sociedad."*⁷⁸

No obstante a esta posición, podemos observar que las definiciones de RSE tienen varios elementos en común, como obligación más allá de la de generar ganancias, responder a las expectativas de los grupos de interés y atención a los asuntos sociales. O sea, las actividades de la empresa deben dirigirse más allá del logro de objetivos económicos y de buscar valor para los accionistas. También deben ocuparse de las demandas de otros grupos interesados o afectados por sus actividades, participando en la solución de los problemas sociales y actuando de una manera ética. Con relación a lo antes expuesto, Marín reconoce que las empresas que practican la RSE deben ayudar voluntariamente al logro de las expectativas de la sociedad, de forma que esta entienda que

⁷⁸ MARIN CALAHORRO Francisco, *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 13.

los objetivos de la organización van más allá de los de obtener ganancias.⁷⁹

La visión de lo que se considera responsabilidad social de la empresa ha evolucionado a través de los años hacia un enfoque moderno conocido hoy como *ciudadanía corporativa*. Este concepto implica que la empresa es ciudadana de la sociedad en que reside y que por lo tanto debe responder a las demandas de todos sus grupos de interés (o "stakeholders"). Desde esta perspectiva una empresa será una buena ciudadana corporativa si:

1. *Primero*: reconoce sus obligaciones hacia la sociedad y hacia todos sus grupos de interés (*responsabilidad social* que enfatiza el reconocimiento de una *obligación* por algo)
2. *Segundo*: implementa una acción, a través de estrategias y programas para responder a las demandas y reclamos de sus grupos de interés (*respuesta social* que enfatiza la *acción*)
3. *Tercero*: evalúa si la respuesta implementada ha derivado en una buena ejecución o dicho de otra forma, si ha sido efectiva (*ejecución social*, que enfatiza el *resultado*). De no ser así, la empresa debe buscar la manera de responder consecuentemente, de forma que cumpla con sus responsabilidades para con la sociedad.⁸⁰

⁷⁹ MARIN CALAHORRO Francisco, o.c., p. 14.

⁸⁰ CARROLL Archie B. y BUCHHOLTZ Ann K., "*Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*", 7^{ma} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2009, pp. 33-65. Traducción propia.

Similar a lo antes expuesto, Guillen Parra presenta cuatro puntos de vista sobre lo que se considera una empresa socialmente responsable. En cierto modo estas constituyen una visión de cómo ha evolucionado dicho concepto desde sus inicios.

1. La *primera* está representada por Milton Friedman, economista ganador del premio Nobel, quien defendía la posición de que las organizaciones deben operar con la sola misión de aumentar sus ganancias. Según él, la única obligación de la empresa es para con los dueños de la misma. Por lo tanto, toda organización debe ser considerada como socialmente responsable siempre que obtenga ganancias dentro de un marco legal. Bajo esta perspectiva, toda acción social de parte de las empresas que reduzca los beneficios de los accionistas, se considera como una acción irresponsable de su parte. Asimismo, expone que todo problema social debe ser atendido a través de la gestión gubernamental, ya que las empresas no están preparadas para trabajar con asuntos sociales, porque sus conocimientos, destrezas y capacidades son en el área de negocios y no en el manejo de asuntos sociales. El problema con este punto de vista es que olvida responsabilidades que no están contempladas por la ley, lo que puede generar abusos e injusticias. Friedman pudo tener razón en algunos aspectos de su posición sobre RSE, pero en general consideramos que esta representa un extremo.

2. La *segunda* visión plantea una noción más amplia de la responsabilidad social, aquella que tiene en cuenta a todos sus grupos de interés y que no se limita, respecto a asuntos sociales, al cumplimiento de la ley. Este enfoque establece que la empresa no debe trabajar con el único fin de obtener objetivos económicos y cumplir con las demandas

de sus accionistas. También debe fijar su atención en las exigencias y obligaciones sociales de todos los grupos que reclaman sus derechos. Esta perspectiva la resume Guillén Parra cuando señala que más allá de lo estrictamente legal y de las reglas del mercado, el juicio social es el que marca las pautas de lo que se debe hacer.

3. El *tercer punto de vista* expone que más que reaccionar a las exigencias sociales, las empresas socialmente responsables deben ser proactivas, anticipándose a las necesidades y demandas de la sociedad y a las obligaciones y requerimientos legales y sociales.

4. El *cuarto enfoque* considera que una organización socialmente responsable debe integrar en todas sus acciones sus obligaciones sociales, estableciendo procesos que le permitan responder a las demandas de los grupos de interés e instrumentos que le permitan evaluar la efectividad de sus programas sociales. También deben contar con principios éticos que guíen su conducta, pues la responsabilidad social es parte integrante de la ética en las organizaciones. Este último punto de vista integra las tres visiones anteriores, en lo que más tarde se conocerá como ciudadanía corporativa.⁸¹

Una de las explicaciones de responsabilidad social corporativa que consideramos más abarcadora es la expuesta por Archie B. Carroll, quien señaló,

"la responsabilidad social de la empresa envuelve las expectativas, económicas, legales, éticas y

⁸¹ GUILLEN PARRA Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006, pp. 272-276.

discrecionales o filantrópicas, que tiene la sociedad de las organizaciones en un momento dado".⁸²

Carroll y Buchholtz explican este razonamiento de la siguiente manera: la empresa es una institución económica, cuyo objetivo es producir los bienes y servicios que la sociedad desea, los cuales debe vender a precios justos, o sea, al costo que la sociedad perciba que representan el verdadero valor de dichos bienes y servicios. Bajo esta concepción ser socialmente responsable también implica que la empresa debe ser proactiva en el desarrollo de iniciativas que las lleve a responder de manera efectiva a las demandas de todos sus grupos de interés. Por lo tanto, una institución socialmente responsable buscará enérgicamente solucionar no sólo los problemas que le atañen a ella misma, sino también los referidos a la sociedad.

Según la definición de Carroll toda organización socialmente responsable tiene cuatro responsabilidades básicas, las que discutiremos en detalle a continuación:⁸³

1. *Económica*: La empresa tiene la obligación de maximizar las ventas y minimizar los costos, de forma que la compañía pueda obtener suficientes ganancias para asegurar su supervivencia y crecimiento. Esta también debe ser capaz de recompensar adecuadamente a sus inversionistas. Un negocio que no esté bien en términos financieros, a largo plazo no podrá sobrevivir, ni cumplir con sus responsabilidades legales,

⁸² CARROLL Archie B. y BUCHHOLTZ Ann K., "*Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*", 7^{ma} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2009, p. 40. Traducción propia.

⁸³ CARROLL Archie B. y BUCHHOLTZ Ann K., "*Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*", 7^{ma} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2009, pp. 40-48. Traducción propia.

éticas y filantrópicas. Y esta situación no será beneficiosa, ni para la organización empresarial, ni para la sociedad misma. Si la empresa deja de existir tampoco podrá proveer bienes y servicios esenciales, empleos directos e indirectos, dinero al fisco, ayuda filantrópica, etc. A día de hoy, las organizaciones empresariales se enfrentan constantemente a grandes desafíos que le hacen difícil mantener una buena salud financiera. Pero, en numerosas ocasiones éstas utilizan la defensa del bienestar económico y la supuesta necesidad de supervivencia, para justificar fallas en sus acciones y decisiones. No obstante, toda organización que se limite a perseguir sólo sus intereses económicos sin tener en cuenta sus deberes éticos y morales, no podrá lograr su misión de responsabilidad social, requerimiento esencial en el mundo actual. Por otro lado, pueden existir empresas que aunque su comportamiento y la actividad a la que se dediquen sean honestas, en términos económicos pueden no justificar su existencia porque no generan suficientes ganancias que le permitan satisfacer de forma adecuada el trabajo y el capital empleado en lograr sus metas. Tal situación tampoco es saludable. Por eso, toda organización empresarial debe justificar su existencia, en términos económicos, añadiendo valor y creando una riqueza que genere ingresos para todos los que la integran. Pero, igualmente debe justificar su existencia en términos morales, prestando un servicio auténtico a la sociedad en la que opera, contribuyendo así al bien común de la organización y de la sociedad que la institucionaliza.

2. *Legal*: La empresa también está obligada a cumplir con la ley. La sociedad establece las reglas de juego bajo las cuales se espera que operen los negocios, a través de leyes. Y es imperativo que toda organización contribuya a los objetivos de justicia y bien común, perseguido por las

leyes y normas impuestas por la sociedad. ¿Pero, es suficiente cumplir con las leyes vigentes para que la organización asuma una verdadera responsabilidad social corporativa? La contestación a esta pregunta es no, porque aunque es esencial que toda institución socialmente responsable cumpla con dichas leyes, sabemos que las mismas no abarcan, en toda su dimensión el comportamiento esperado por la sociedad de parte de las empresas. Esto ocurre principalmente por tres razones: *primera*, porque es difícil que la ley cubra todas las situaciones a que se enfrentan las organizaciones empresariales diariamente. *Segunda*, por el desfase existente entre la ley y consideraciones recientes de lo que se considera una conducta apropiada. Esto último se debe en parte a realidades emergentes resultado de continuos cambios sociales, económicos y tecnológicos, que muchas veces ocurren más rápidos que la capacidad de cambio de la ley. La *tercera* razón es que las leyes pueden reflejar los intereses personales y las motivaciones políticas de los legisladores que las crean, más que justificaciones morales y éticas apropiadas. Lo antes expuesto hace necesario tener claro que respetar las leyes no equivale meramente al cumplimiento de éstas, sino que implica ir más allá y demostrar un compromiso público de reflexión y voluntad por parte de la empresa, elemento no incluido en la legislación, ni en sus mecanismos coercitivos. Como indica Guillén Parra,

*"si se cumplen las leyes y se actúa conforme a los valores sociales imperantes, podemos hablar de un tipo de legitimidad social, que es conveniente, pero que no aseguraría, necesariamente, un comportamiento ético bueno."*⁸⁴

⁸⁴ GUILLEN PARRA Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006, p. 276.

Por eso, la empresa también tiene una obligación moral y ética.

3. *Ética*: Actualmente, vivimos en un entorno estremecido por una intensa crisis de valores morales. Pero, debido a la trascendencia de las empresas en la vida de los seres humanos, éstas tienen la obligación de obrar bajo bases éticas. Para lograrlo, deben evitar prácticas cuestionables que puedan dañar a la sociedad. Reconocemos que en el mundo de los negocios existe una clara tendencia a medirlo todo por resultados inmediatos, por lo que en ocasiones la relación entre lo económico y lo moral ha sido casi inexistente. Es por eso que en estos tiempos es imperativo que toda organización empresarial integre aspectos morales y éticos en el quehacer diario de trabajo. Hoy, dicha tarea resulta difícil bajo el entorno cambiante, incierto, globalizado y de alta competencia en que se desenvuelven las empresas.

Weiss explica que los escándalos corporativos, la globalización, la desregulación, las fusiones, la tecnología y el terrorismo global han acelerado la velocidad del cambio y la incertidumbre con la que se deben hacer negocios y tomar decisiones morales. Según él, tanto las empresas, como los grupos de interés se enfrentan constantemente a problemas relacionados a prácticas de negocios cuestionables e ilegales.⁸⁵ Sin embargo, dichas circunstancias no deben ser excusa para que las organizaciones dejen de cumplir con su obligación ética.

⁸⁵ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p. 2.

Sabemos que la ética lleva consigo responsabilidades que van más allá de lo legal. Generalmente, la ley se basa en valores morales fundamentales pero, con frecuencia falla en su gestión de avalar la práctica de dichos valores. Esta situación explica el porqué en el ámbito de los negocios se dan situaciones como el deterioro del medio ambiente, el engaño, la injusticia en la remuneración a los empleados, pobres condiciones de trabajo, la contratación de menores para trabajar, actos corruptos y otras acciones que reflejan un menosprecio a los intereses de los seres humanos y de la sociedad en general. Es claro que las organizaciones que respetan la ley, pero no muestran soluciones dinámicas y efectivas a problemas de índole ético, no pueden lograr su misión de responsabilidad social. Proteger los derechos humanos, la búsqueda del bien común, la solidaridad, la honestidad, la prudencia, la veracidad, la integridad y la transparencia son algunas de las virtudes y valores morales que debe perseguir toda institución que pretenda ser reconocida como socialmente responsable. Lo anterior también implica la presencia de un comportamiento moral por parte de cada individuo que es miembro de una organización. Pues como explica Guillén Parra,

*"la responsabilidad ética es siempre del que actúa, de modo que también cuando representa a la organización, cada persona es éticamente responsable de sus actos libres, que además podrán incidir en la reputación de la organización a la que representen."*⁸⁶

Por eso, es esencial que se promuevan principios éticos en los miembros de la empresa. Toda organización socialmente responsable también tiene la obligación de

⁸⁶ GUILLEN PARRA Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006, p. 281.

operar en concordancia con los valores sociales prevaletentes, mostrando una actitud de servicio y de cooperación para con sus grupos de interés. Morros y Vidal, resumen lo antes expuesto cuando expresan,

*"la responsabilidad social corporativa es un intento de moralizar la economía al incorporarle las éticas de la responsabilidad, de la reciprocidad y de la obligación."*⁸⁷

Afín a las expectativas éticas que se originan en la sociedad y en los grupos de interés, también se encuentran los niveles implícitos de ejecución social sugeridos por principios de filosofía moral, como la justicia, los derechos, el utilitarismo y otros enfoques que se discutirán más adelante.

4. *Filantrópica*: La empresa socialmente responsable también tiene responsabilidades filantrópicas. Morros y Vidal definen filantropía como,

*"el conjunto de acciones no lucrativas de la empresa, cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades donde actúa, mediante proyectos sociales, formativos, culturales o medioambientales."*⁸⁸

Se dice que las obligaciones filantrópicas son discrecionales porque son guiadas sólo por el deseo voluntario de las organizaciones empresariales de comprometerse en actividades comunitarias que no son requeridas ni por la ley, ni por la sociedad, para que se

⁸⁷ MORROS RIBERA Jordi & VIDAL MARTINEZ Isabel, *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, España, p. 89.

⁸⁸ *Id.*, p. 75-76.

considere a la organización como socialmente responsable. Sin embargo, las mismas reflejan las expectativas actuales que tiene esa sociedad para con las organizaciones. Porque el público espera que toda institución devuelva algo a la sociedad que la institucionaliza y de la cual, de alguna manera, se beneficia. Weiss señala que las obligaciones filantrópicas son parte vital de una buena ciudadana corporativa, tanto a nivel local, como nacional y global. La gente espera, aunque no requiere, que las empresas ayuden y recompensen a la sociedad que respalda y avala sus operaciones.⁸⁹ Desde esta perspectiva, una compañía socialmente responsable debería hacer contribuciones de índole financiera, en forma de tiempo, equipo o apoyo a personas, instituciones y a la comunidad en la que convive. Esto se hace a través de programas de ayuda comunitaria en áreas de salud, educación, cultura, arte, programas de voluntariado, etc.

En suma, la noción de responsabilidad social corporativa visualiza a las empresas como entidades dedicadas a proveer bienes y servicios con un fin económico, pero sirviendo a la sociedad y teniendo en cuenta el bien colectivo. Esto implica que todo negocio debe trabajar, no solo para obtener ganancias, sino también para alcanzar el bienestar de la sociedad como un todo. Igualmente conlleva que las organizaciones tengan conciencia del impacto directo e indirecto que ejercen dentro y fuera de su entorno, preocupándose tanto por sus miembros, como por todos aquellos grupos que tienen algún interés o reclamo hacia ellas. Para considerarse socialmente responsables, las empresas deben asegurarse de que su gestión trascienda su objetivo económico clásico, llevando a cabo una función comunitaria a través de la generación de políticas y acciones efectivas en materia

⁸⁹ WEISS, Joseph W., *Ética en los Negocios*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006, p. 175.

social. De esta forma, dejarían de ser organismos centrados en sí mismos para transformarse en ciudadanos corporativos dinámicos y responsables que asumen con diligencia su rol social. La razón la expresan claramente Shaw y Barry cuando dicen,

*"la sociedad otorga a las empresas el derecho a existir, les provee estatus legal como entidades separadas y les permite que usen recursos naturales. ... A cambio la sociedad tiene el derecho de esperar que las corporaciones no causen daño, que tengan en cuenta los efectos externos de sus actividades y siempre que sea posible, que actúen por el mejoramiento de la sociedad."*⁹⁰

Una preocupación genuina sobre la RSE es si es rentable para la empresa ser socialmente responsable. La contestación es, sí. De acuerdo al *Ethical Resource Center* de Washington D.C.,

*"las compañías dedicadas a hacer bien las cosas, a tener un compromiso escrito de responsabilidad social y a actuar de acuerdo con esto son más rentables que las que no lo hacen."*⁹¹

Reconocemos que a corto plazo, la RSE puede significar mayores costos para las compañías que cumplen con sus obligaciones sociales pero, a largo plazo, su ejecución tanto en términos económicos como sociales será mejor que la de aquella que no lo es.

⁹⁰ SHAW Willian H., BARRY Vincent, *Moral Issues in Business*, 10^{ma} Edición, Thomson, Wadsworth, U.S. of America, 2007, P. 222. Traducción propia.

⁹¹ MAXWELL, John C., *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, 1^{ra} Edición, Editorial Unilit, Miami, Florida U.S.A., 2005, p. 21.

En las pasadas secciones examinamos el origen y la evolución de la empresa moderna, el proceso de industrialización y diferentes enfoques administrativos que han dado forma a la organización empresarial actual. También exploramos aspectos de la globalización y la organización empresarial en el siglo XXI, así como el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa. La intención fue crear las bases que nos permitieran entender mejor la forma en que operan las organizaciones en el presente. De manera que dicho conocimiento facilite el desarrollo de mecanismos efectivos para crear una cultura organizacional que promueva el comportamiento moral y la reflexión ética en toda empresa. Una vez cumplido con este propósito, pasaremos a tratar de lleno el tema de la ética, objeto principal de esta investigación. Para comenzar, en las próximas secciones procederemos a examinar la ética en el contexto empresarial actual. Luego definiremos los conceptos ética, moral, éticas aplicadas y ética empresarial.

CAPITULO 3 LA ÉTICA Y LA MORAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL: UNA APROXIMACION CONCEPTUAL

3.1 El Lugar de la Ética en Entorno Empresarial Actual

A través de la discusión expuesta en los capítulos anteriores logramos advertir la importancia de las organizaciones empresariales en la sociedad. Podemos asegurar, sin temor a equivocarnos, que ellas ejercen una gran influencia en la subsistencia y en la calidad de vida de la gente. Durante mucho tiempo el bienestar del ser humano ha estado subordinado a la buena ejecución de las empresas, no solo a nivel local, sino también a nivel global. Desde antes de nacer hasta que morimos nuestra vida está continuamente afectada, positiva y negativamente, por múltiples organizaciones. Ellas proveen bienes y servicios útiles que devuelven valor a la sociedad. Cuando estas funcionan eficientemente, las personas logran satisfacer necesidades básicas como comida, ropa, vivienda, trabajo y entretenimiento, etc. Las empresas asimismo ejercen un rol fundamental en la comercialización del excedente de la producción. Lucas subraya la importancia de estas en la sociedad actual cuando dice:

*"La existencia de organizaciones es una de las características distintivas de la sociedad moderna, donde se emplean para conseguir fines que superan las posibilidades individuales."*⁹²

Chiavenato, reconoce igualmente la repercusión de las organizaciones en la sociedad moderna cuando indica que:

⁹² LUCAS MARIN Antonio, *Sociología Para la Empresa*, Editorial McGraw Hill- Interamericana, Madrid, 1997, p. 20.

*"El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta por organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones. ... La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones."*⁹³

Actualmente, la empresa se ha dado cuenta de que su éxito está cada vez más atado a factores que trascienden su ámbito de control. Pues con la interrelación existente a nivel global entre las esferas sociales, económicas, políticas y tecnológicas cualquier suceso ocurrido en un sector estratégico puede causar variados efectos en otros. Además, la acelerada innovación tecnológica vigente en nuestros días ha cambiado substancialmente la manera en que se producen, distribuyen y consumen los bienes y servicios que demanda la sociedad. De forma similar, los avances en los sistemas de información, en las comunicaciones, en los medios de transporte, etc. han afectado las estructuras organizacionales. Este entorno ha generado una alta competencia y ha dificultado el logro de un buen desempeño financiero y social. Además, hoy se trabaja con una mano de obra diversa, que tiene una visión distinta sobre los valores y sobre lo que consideran correcto o incorrecto, justo o injusto. Esta realidad llena de riesgos e incertidumbre ha significado para la empresa verdaderos retos en el ámbito ético y la misma se ha visto precisada a ponderar su

⁹³ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p. 2.

obligación moral y el beneficio de obrar de forma correcta y justa. Es ahí donde toman vigencia los aspectos morales y la reflexión ética en la empresa moderna.

Asuntos como la discriminación racial, el acoso sexual, la contaminación y la protección del medio ambiente, los fraudes corporativos, por mencionar algunos de ellos, han causado que la sociedad, en general, reclame cada vez con mayor fuerza un comportamiento ético por parte de las organizaciones empresariales y sus miembros. Algunos ejemplos de éste tipo de conducta, expuestos por John C. Maxwell, reconocido experto en el tema de liderazgo en Estados Unidos, en su libro *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, son los siguientes: el de la compañía Enron, quién en cuestión de quince años pasó de ser una pequeña empresa de gas en el estado de Texas, a ser el séptimo grupo empresarial de mayor valor en Estados Unidos y que en 2001 admitió que utilizó prácticas contables para aumentar de forma fraudulenta la cantidad de sus ganancias en quinientos ochenta y seis millones de dólares en un periodo de cuatro años, son ejemplo de conducta no ética con resultados adversos. Los ejecutivos de esta empresa pidieron a sus empleados que retuvieran las acciones de la misma, mientras ellos vendieron las acciones que tenían de ésta, en más de mil millones de dólares. La empresa se arruinó, los empleados perdieron los ahorros de retiro y miles de inversionistas perdieron más de sesenta mil millones de dólares.

En 2002 la compañía Adelphia Communications, la sexta mayor empresa de cable de Estados Unidos, hizo público sus problemas financieros, en parte debido a que su fundador John Rigas y sus hijos fueron acusados de usar los activos de la compañía como garantía para obtener préstamos que ascendían a tres mil cien millones de dólares, lo que llevó a la compañía a pedir la protección de bancarrota del capítulo 11 de la Ley

de Quiebras. Para esa fecha también se acusó a Dennis Kozlowski, principal gerente de la compañía Tyco, empresa que fabrica y distribuye juguetes, de evadir un millón de dólares en impuestos a las ventas por obras de arte y otras mercancías comprados con fondos de la compañía para uso personal. Al investigar el caso se descubrió además que él y otros dos ejecutivos de la compañía habían robado seiscientos millones de dólares de la empresa.⁹⁴

Para completar, actualmente, el mundo se encuentra en una gran crisis financiera y social causada inicialmente por el afán desmedido de lucro de algunos Bancos, Cajas de Ahorro, compañías aseguradoras, agentes y vendedores de hipotecas que estimularon que personas sin capacidad económica compraran una vivienda. La falta de regulación por parte del gobierno también facilitó este tipo de transacciones. A corto plazo muchos se beneficiaron de esta estrategia porque incrementó la actividad inmobiliaria y produjo una expansión económica y financiera. Por un tiempo aumentó la construcción y venta de viviendas, así como el precio de las mismas. Sin embargo, más tarde, la demanda y como consecuencia el valor de estas comenzó a bajar. Dichas circunstancias provocaron una reducción en el nivel de construcción y muchos trabajadores quedaron desempleados. Como consecuencia algunos de ellos dejaron de pagar sus deudas, incluso sus hipotecas. Los Bancos, para evitar que su salud financiera se perjudicara, vendieron los títulos hipotecarios de dudoso cobro que poseían a otras entidades financieras, las que a su vez, las vendieron como inversiones óptimas a otros clientes (otros bancos, entidades financieras e inversionistas), sin una completa información. Con el tiempo estos clientes se dieron cuenta de la mala calidad de

⁹⁴ MAXWELL, John C., *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, 1^{ra} Edición, Editorial Unilit, Miami, Florida U.S.A., 2005, pp. 11-12.

las hipotecas envueltas en sus inversiones, debido a la alta tasa de morosidad que contenían las mismas. Los Bancos entonces comenzaron a desconfiar de las otras entidades bancarias y financieras y a temer prestar a otros Bancos. Esto causó que disminuyera la liquidez de los mismos Bancos, los que como resultado restringieron al máximo la concesión de préstamos a empresas e individuos. Las empresas entonces ya no contaban con suficiente capital para funcionar y buscaron disminuir sus costos, entre otras cosas, reduciendo empleos. Muchas de ellas inclusive se fueron a la quiebra y/o cesaron operaciones, lo que aumentó aún más el nivel de desempleo. Ello conllevó a que fuera más difícil para las personas pagar las hipotecas y otras deudas, así como comprar bienes y servicios. Las ventas de viviendas a su vez continuaron cayendo y con ello el valor de las mismas. También siguió disminuyendo la demanda por nuevos bienes y servicios.

A la par, las Bolsas de Valores se desplomaron, pues nadie deseaba invertir ante la alta incertidumbre experimentada. La cotización de los valores mobiliarios y los ingresos públicos igualmente se redujeron. Finalmente, la crisis afectó a otras industrias y el crecimiento económico en muchas naciones también comenzó a disminuir. Por ejemplo, en Estados Unidos el banco de inversiones Lehman Brothers, el cuarto más grande en este país, con 158 años de existencia, se declaró en quiebra menoscabando substancialmente el sistema financiero nacional. Lo mismo ocurrió con General Growth Properties, uno de los mayores grupos inmobiliarios del país. Esta empresa era dueña de más de 200 establecimientos con casi 25 mil tiendas. Una de las principales razones del deterioro de su salud financiera fue la desaparición del mercado de crédito, que colapsó con la explosión de la crisis financiera y hundió a históricas y gigantes compañías multinacionales. Asimismo, durante 2009

poderosas manufactureras estadounidenses de autos como, General Motors y Chrysler se declararon en quiebra debido a dificultades financieras. En el momento de este escrito, este patrón de quiebras y fracaso de empresas se observa en compañías de todos los tamaños a través del mundo. Como secuela continúan desapareciendo más organizaciones empresariales, y con ello los empleos de muchas personas.

En la actualidad esta crisis continúa, con consecuencias económicas y sociales que han afectado negativamente la calidad de vida de la gente. Conjuntamente, en numerosos países se ha experimentado un aumento en los niveles de crímenes, suicidios y todo tipo de violencia, llevando a un gran deterioro general. Y no se espera una pronta solución a esta situación. Si analizamos lo antes descrito nos damos cuenta que la realidad que se vive hoy a nivel global se debe esencialmente a una falta de moralidad y de reflexión ética por parte de innumerables organizaciones y sus miembros. A través de la anterior narración podemos observar que vendedores de hipotecas otorgaron las mismas a personas insolventes, con el fin de ganar más dinero a corto plazo. Los banqueros jefes de estos vendedores las aceptaron con conocimiento de causa, por su desmedido afán de lucro y luego le pasaron las malas hipotecas a otras entidades financieras. Finalmente, los gobernantes desregularon la economía al máximo, para facilitar el comercio hipotecario y financiero con el fin de aumentar sus ingresos y en cierta forma servir al poder de grandes empresas, quienes obtuvieron a corto plazo enormes ganancias. La crisis del sistema financiero, causada inicialmente por las acciones y decisiones de especuladores inmorales y faltos de escrúpulos, con deseo de lucro excesivo a corto plazo, ha provocado la pobre situación

económica y social que se vive en el presente a nivel mundial.⁹⁵

Los hechos antes expuestos representan escándalos relacionados con la ética empresarial, que ocurrieron durante el siglo pasado y que han continuado surgiendo a través del presente siglo. Asuntos como beneficios obtenidos de forma indebida a través de fraudes, sobornos y corrupción, así como privilegios inadecuados y competencia desleal, han llevado a la sociedad a exigir que se busquen formas de frenar conductas como las antes mencionadas. Al respecto, resultados de encuestas realizadas sobre cuestiones éticas a los que se enfrentan diariamente las empresas y sus grupos de interés han identificado como conductas recurrentes a: gerentes mintiendo a sus empleados, favoritismo y nepotismo en la oficina, tomar crédito por el trabajo de otros, recibir o ofrecer sobornos, robar a la compañía, despedir a un empleado por hacer una denuncia pública (whistle-blowing), inflar cuentas de gastos para obtener reembolsos por gastos de negocios cuestionables, divulgar información confidencial, o vender secretos de la empresa, terminar el empleo sin avisarlo con suficiente tiempo, y usar propiedad y materiales de la compañía para uso personal.⁹⁶

Similar a esta, en una encuesta realizada por la organización "Sales and Marketing Management", a 200 gerentes de ventas el 49% de ellos reportó que sus representantes mintieron en llamadas de ventas, el 34% dijo que escuchó a representantes hacer promesas no realistas en llamadas de

⁹⁵ JAVALOYS Joaquín, *¿Crisis económico-financiera o crisis ética* El guijarro en Economía, La casa de la moneda, 19 Octubre 2008, <http://www.elguijarroblanco.es/2008/10/19/%C2%BFcrisis-economico-financiera-o-crisis-etica/>.

⁹⁶ WEISS, Joseph W., *"Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach"*, 3^{ra} Edición, Thomson South-Western, Quebec, 2003, p. 8. Traducción propia.

ventas, el 22% indicó que sus representantes vendieron productos que los clientes no necesitaban, el 30% señaló que los clientes demandaron algún tipo de pago o "kickback" por comprar su producto y el 54% expresó que su impulso por cumplir con objetivos de ventas los llevó a hacer un mal servicio en perjuicio de los consumidores.⁹⁷ Decisiones y prácticas indebidas de índole moral, como las antes mencionadas, han causado que resurja un marcado interés por la ética empresarial. También ha llevado a las personas a advertir lo imperioso que se ha convertido en estos tiempos el estudiar y educar sobre ética, de manera que se desarrolle la intuición, sensibilidad, responsabilidad y libertad necesaria para crear instituciones morales. Sin embargo, no debemos olvidar que las acciones y la reflexión ética son obligación tanto de la organización, como de los empleados, los grupos de interés y de la sociedad misma.

Como ya mencionamos, las empresas han sufrido una inmensa transformación en los últimos años. Y cada día se hace necesario idear nuevas maneras de hacer negocios, esfuerzo que precisa realizar toda organización que desee competir exitosamente para poder subsistir. Pero, debemos ser conscientes de que la actividad económica es realizada para el servicio del hombre, por lo que el bienestar del mismo debe ser el principal objetivo de toda organización empresarial. Por eso, éstas deben preguntarse, ¿qué bienes y servicios se deben producir de manera que sean en beneficio, tanto para ellas, como de la sociedad? y ¿cómo se deben producir los mismos? Desde la visión moral la respuesta a estas preguntas es; deberían producirse todos los bienes y servicios que satisfagan, con los escasos recursos

⁹⁷ MARCHETTI, M. "Whatever it Takes", Sales and Marketing Management, Diciembre 1997, pp. 28-38, en WEISS, Joseph W., *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*", 3^{ra} Edición, Thomson South-Western, Quebec, 2003, p. 8-9. Traducción propia.

disponibles, las necesidades básicas de la gente. Alimento, vestido, vivienda, educación y salud y seguridad física y mental, son algunos de ellos. Lo antes expuesto implica que además de a las necesidades materiales del hombre, también se deben tener en cuenta su bienestar integral, entendiéndose con ello sus necesidades intelectuales, morales y espirituales. Conjuntamente, la producción de bienes y servicios debería realizarse de forma que se promueva la humanización de las empresas y de las personas que la componen, evitando que se subordine lo moral y lo ético a lo material. Igualmente, toda organización debería evitar desigualdades sociales, protegiendo la dignidad y la calidad de vida de todos en la sociedad.

Un aspecto positivo relacionado a lo antes expuesto es que al presente ha surgido un renovado interés en el tema de la ética en los negocios. Asimismo, hoy muchos empresarios se han vuelto más receptivos hacia los requerimientos de la sociedad. Esto es así porque ellos saben que sin la confianza de esta sociedad y sin credibilidad cualquier organización se dirige con seguridad al fracaso, tanto económico, como social. Y es que la sociedad es quien institucionaliza a las empresas y decide si éstas subsisten o no. Y esa sociedad observa hoy más de cerca su comportamiento y el de las personas que forman parte de ella. Un cambio notable en los últimos años al respecto es la extensión con la que la ética, los valores y la moralidad ha caracterizado el debate público en Puerto Rico, Estados Unidos, Europa y en el mundo en general.

Sin embargo, en la práctica esta renovada preocupación por la ética empresarial no necesariamente se ha traducido en acciones y decisiones morales de parte de las empresas. Relacionado a este punto, en un estudio realizado por la coalición contra la corrupción, *Transparency International*,

se hizo una encuesta para determinar el índice de la percepción de la corrupción en 2005 y se encontró que más de dos tercios de las 159 naciones sondeadas, obtuvieron una puntuación de menos de cinco sobre una puntuación ideal de diez, lo que indica altos niveles de corrupción en la mayoría de los países encuestados.⁹⁸

Por tal razón, muchos se preguntan si la moral y la ética han decaído en la sociedad moderna o si las organizaciones que la componen se han vuelto amorales o inmorales. Al respecto Solomon expresa:

*"Nuestro entendimiento de la ética es complicado enormemente por el hecho de que, como un sistema vivo, nuestra ética está continuamente cambiando. Considere, por ejemplo, los enormes cambios que nuestra sociedad ha experimentado a través de las pasadas décadas en la esfera de la moralidad sexual, hoy aceptamos comportamientos que se consideraban inmorales hace cincuenta años."*⁹⁹

A su vez Gélienier opina que:

"Si existe una crisis en la ética de los negocios, es sin duda porque las referencias tradicionales deben ser renovadas y porque las tecnologías y las

⁹⁸ "Transparency Internacional", *Índice de Percepción de la Corrupción para 2005*, La Coalición Contra la Corrupción, Organización de la sociedad civil, fundada en 1993, líder en la lucha contra la corrupción, cuenta con 90 capítulos nacionales en todo el mundo, con su Secretaría Internacional con sede en Berlín, Alemania <http://www.transparency.org>.

⁹⁹ SOLOMON, Robert C., *On Ethics and Living Well*, Thomson Wadsworth, U.S. A., 2006, p. 4-5. Traducción propia.

*corrientes culturales de hoy plantean nuevos problemas."*¹⁰⁰

De forma similar Michael Blumenthal indica:

*"La gente en la empresa no se ha vuelto inmoral de repente. Lo que ha cambiado es el contexto en que se hacen las decisiones corporativas, las demandas que se le hacen a las empresas y la naturaleza de lo que se considera una conducta corporativa apropiada".*¹⁰¹

Ejemplo de lo expuesto por Blumenthal son prácticas empresariales, que pudieron ser consideradas como éticas en épocas pasadas, pero no en la actualidad. Una muestra de ello son la discriminación a personas discapacitadas y el acoso laboral. También, pudieron darse prácticas organizacionales consideradas no adecuadas por el público, pero que no originaron dilemas éticos en las personas porque estas no tenían conocimiento de su existencia, como por ejemplo, el acoso sexual o la menor paga por igual trabajo que recibe la mujer debido a la discriminación por género. Un sector que ha ejercido una gran influencia en el mayor interés en los últimos años por la ética en la empresa son los medios de comunicación. Ellos han denunciando de forma continua e insistente problemas éticos que surgen a diario en este sector. Noticias expuestas a través de la radio, la prensa e internet, programas televisivos investigativos, documentales, series de televisión y hasta películas mantienen el asunto de la ética empresarial en la discusión pública.

¹⁰⁰ GELINIER Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, P.13.

¹⁰¹ BLUMENTHAL Michael, "Business Morality Has Not Deteriorated-Society Has Changed", *The New York Times*, 9 Enero 1977. Traducción propia.

Anteriormente planteamos que en el presente la sociedad tiene expectativas, cada vez más altas, sobre la conducta moral de parte de las empresas. Una de las áreas de más controversia en este aspecto es el tema de las ganancias. Está claro que este es el principal objetivo de las corporaciones con fines de lucro. No obstante, desde la visión ética, también es importante tener en cuenta la forma en que se obtienen las mismas. Algunas organizaciones consideran que su obligación es maximizar su beneficio económico, sin importar la manera en que se logre el mismo. Mientras, otras se preocupan por obtener ganancias, pero teniendo en cuenta como las consiguen. Para las primeras, las consecuencias de sus acciones en los demás no es tan importante, siempre que se alcance el beneficio económico deseado. Para las segundas, la ética es un aspecto fundamental en sus acciones y decisiones. Por eso, evitarán actuar de forma inmoral y sin sensibilidad social. Y lo harán aunque ello signifique que las ganancias de la empresa sean menores o que no logren el máximo beneficio económico que podría obtener de otra forma. Este último es el comportamiento esperado por la sociedad de parte de las empresas. Desde ese aspecto, la gran presión social ejercida sobre los negocios en estos tiempos ha sido esencial para poner fin, tanto a acciones empresariales que buscan de forma desmedida el lucro, como a la pauta equivocada, pero habitualmente aceptada de que todo es válido en los negocios. Muchos son los factores que han causado que en esta época la sociedad le exija a las empresas un comportamiento que este acorde con principios morales y valores éticos predominantes. Una mayor educación de parte de la gente, niveles de vida más altos y una mayor concienciación sobre asuntos sociales y éticos por parte de la ciudadanía, son algunos de ellos.

Un aspecto importante al hablar de ética y de moralidad en las organizaciones es preguntarse, ¿se podrían considerar

las acciones de las empresas como morales o inmorales?, ¿son éstas moralmente responsables por sus actos de la misma forma que se hace con las acciones de las personas? O por el contrario, ¿no tiene sentido aplicar términos morales a las organizaciones, sino solo a los individuos que componen la misma? Estos cuestionamientos pueden responderse de acuerdo a dos vertientes. *Primero*, es claro que a pesar de que las empresas existen y actúan como individuos, no son seres humanos que sienten, razonan, deliberan y se conducen como éstos. Más bien existen por las personas que las componen y las acciones de esta gente. Por lo tanto, éstas actuarán éticamente sólo si los individuos que forman parte de ellas actúan moralmente. Según este punto de vista, como la conducta de la empresa surge a partir de las selecciones y acciones individuales de sus miembros, son estos individuos los que tienen que desarrollar responsabilidades y deberes morales para construir empresas morales. Entonces, son las personas que conforman la organización las responsables de lo que ésta hace, porque las acciones de la empresa manan directamente de la selección de alternativas y de la conducta de estos individuos. De lo antes expuesto se deduce que si una organización actúa mal es porque los individuos que la forman decidieron actuar mal; y de igual forma, si una organización actúa bien es porque dichos individuos tuvieron una conducta moral y por lo tanto eligieron que la empresa actuara moralmente. O sea, una organización cumplirá con su deber moral a hacer algo solo si sus miembros ejercen su responsabilidad de que eso se haga, ya que los seres humanos son los principales portadores de los deberes y responsabilidades morales. Por lo tanto, se puede considerar que una empresa es moralmente responsable de sus acciones, sólo si sus miembros individuales también lo son. Y aunque la cultura, políticas, normas y diseño organizacional pueden ejercer mucha influencia en las creencias, decisiones y acciones de sus miembros, ésta no hace las selecciones

finales por ellos. Por eso, para crear empresas morales es indispensable formar a sus miembros a partir de valores éticos que generen el compromiso social para asumir la responsabilidad por el ser individual y colectivo que lo acompaña en su quehacer diario en la institución para la cual se trabaja. Cónsono a este punto, John C. Maxwell expresa que,

*"Uno de nuestros problemas es que la ética no es un asunto de negocios, ni social, ni político. Siempre es personal. La gente dice que quiere integridad, pero al mismo tiempo, irónicamente, los estudios indican que la mayoría de la gente no siempre actúa con la integridad que le exige a los demás."*¹⁰²

En su libro, *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, Maxwell cita una encuesta realizada a estudiantes universitarios donde se encontró lo siguiente: el 84% de los encuestados cree que los Estados Unidos está experimentando una crisis empresarial y 77% cree que los directores ejecutivos deberían asumir la responsabilidad por ello. Sin embargo, el 59% de esos mismos estudiantes admitió que ha copiado en un examen. En el lugar de trabajo, 43% admitió que ha cometido al menos un acto poco ético durante el último año y el 75% aceptó haber observado ese tipo de actos y no hacer nada al respecto. Analizando estos hallazgos Maxwell concluye que la misma persona que hace fraude en sus impuestos o roba suministros de oficina, quiere sinceridad e integridad de la corporación a la que le compra, de los políticos por los que vota y de los clientes con los que negocia en su propia empresa. Él opina que los negocios, la familia o cualquier proyecto en el que se desee prosperar y perdurar deben

¹⁰² MAXWELL, John C., *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, 1^{ra} Edición, Editorial Unilit, Miami, 2005, p. 20.

construirse sobre los cimientos de un carácter moral, por lo que la organización no puede establecerlos como un conjunto, ya que éstos deben comenzar con cada individuo.¹⁰³ Afín con esta posición, Guillén Parra expresa,

*"La calidad humana de los individuos que trabajan en una organización se convierte en la clave sobre la que se apoya la confianza, y esta sirve de correa de transmisión hacia el resto de ámbitos organizativos."*¹⁰⁴

La segunda vertiente sobre este asunto expone que, desde la visión ética, las acciones de las empresas podrían considerarse como correctas o incorrectas y que las organizaciones son moralmente responsables de sus actos de la misma forma que lo son las personas por sus acciones y decisiones. También plantea que toda institución tiene la responsabilidad de promover un comportamiento moral entre sus miembros. Varios autores explican esta perspectiva de la siguiente forma:

- *"Las corporaciones son claramente agentes legales. ¿Pero, son ellas también agentes morales? ¿Hace sentido ver a las corporaciones como agentes morales, o sea, como entidades capaces de tomar decisiones morales? Si es así, entonces pueden considerarse las corporaciones como moralmente responsables por sus acciones. Ellas, y no solo los seres humanos individuales que las componen, pueden verse como que tienen obligaciones morales y ser culpadas por fallar en cumplir esas obligaciones. Ellas pueden, en consecuencia, ser alabadas o culpadas, incluso*

¹⁰³ MAXWELL, John C., *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, 1^{ra} Edición, Editorial Unilit, Miami, 2005, pp. 20-22.

¹⁰⁴ GUILLEN PARRA, Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006, p. 13.

castigadas, por las decisiones, acciones y políticas que toman."¹⁰⁵ (Shaw y Barry)

- "No se debe caer en el reduccionismo de que la ética en la empresa es solo una cuestión de ética personal, hace falta también, una ética de la organización, que no suprime la dimensión personal, pero que la configura decisivamente. ... La aplicación de principios éticos en la empresa se identifica en la organización como un todo. No consiste en que los individuos, que trabajan en la empresa, aporten, aisladamente, su propio modelo ético personal, es la entidad en su conjunto la que refleja un modelo ético que deben asumir sus profesionales como forma de conducta. De tal manera que la organización es la que les exige determinados principios éticos de actuación durante el desarrollo de sus diferentes actividades."¹⁰⁶ (Marín Calahorro)
- "La empresa es un grupo humano especial, capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Estas tres funciones se harán realidad en la medida en que ella, como institución, sea capaz de fundamentarse en unos valores éticos compartidos por todos (directivos, empleados, proveedores y clientes)."¹⁰⁷ (Hamburger)

¹⁰⁵ SHAW Willian H., BARRY Vincent, *Moral Issues in Business*, 10^{ma} Edición, Thomson, Wadsworth, U.S. of America, 2007, p. 211. Traducción propia.

¹⁰⁶ MARIN CALAHORRO Francisco, *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 48.

¹⁰⁷ HAMBURGER, Álvaro, *Ética de la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, 2004, p. 164.

Guillén Parra, llama éticamente enferma a aquellas organizaciones que contribuyen, en mayor o menor medida, al empobrecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad. Al respecto expresa:

*"La calidad humana de los comportamientos en las organizaciones, su dimensión ética, tiene repercusiones directas sobre todos sus miembros y sobre aquellos a quienes estos sirven. (...) Un organismo está enfermo cuando sus miembros y las funciones que estos realizan no se hacen correctamente. (...) La enfermedad ética de una organización vendría explicada por las presiones que esta ejercería sobre sus miembros contribuyendo a su personal empobrecido, a su pérdida de virtudes éticas y el de aquellos a quienes esta sirve. (...) Una organización éticamente sana es aquella que contribuye, en mayor o menor medida, al enriquecimiento humano de sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad y una organización éticamente excelente a aquella que se esfuerza permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de las personas implicadas en el logro de su misión y de los afectados por su actividad."*¹⁰⁸ (Guillén Parra)

En suma, sabemos que las organizaciones ejercen un papel importante en la vida de la gente. Por eso, tanto las empresas, como sus miembros deben procurar mantener una conducta moral al realizar sus funciones. No obstante, esta encomienda no es un objetivo fácil de lograr, porque el

¹⁰⁸ GUILLEN PARRA, Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006, p. 15-37.

comportamiento de los seres humanos y de las corporaciones, así como el entorno en que éstas se desenvuelven es complejo. Diversos escándalos en el ámbito de la ética en los negocios, ocurridos durante el siglo XX y que continúan surgiendo hoy han provocado un renovado énfasis en el tema de ética empresarial. Pero, reconocemos que en el actual mundo globalizado y diverso el éxito de muchas compañías está cada vez más atado a factores que trascienden su ámbito de control. De hecho, éstas han sufrido una inmensa transformación en los últimos años a la luz de transiciones surgidas en la esfera social, tecnológica, económica y política. Tal situación hace necesario que las empresas se esfuercen mucho por crear nuevas maneras de operar, para poder subsistir y competir exitosamente. Sin embargo, a pesar de los rápidos y constantes cambios y de la presente crisis mundial a que se enfrentan las organizaciones, la sociedad espera que estas mantengan un buen comportamiento. Y las empresas y sus ejecutivos saben que sin la confianza y credibilidad de la sociedad cualquier organización se dirige con seguridad al fracaso. Pues, esta es quien las institucionaliza y decide si las mismas subsisten o no. Por eso y por el bien de la misma sociedad, las empresas deben forjar culturas organizacionales que promuevan una conducta moral tanto de su parte, como de todos sus miembros. Pero, para lograr dicho objetivo primero debe entender lo que envuelven los conceptos de ética, de moral, de éticas aplicadas y de ética empresarial, asunto que trataremos a continuación.

3.2 La Ética

La ética tiene como centro la conducta humana. Su razón fundamental es la persona y la concepción de las relaciones interpersonales como un reino de fines. Es una ciencia normativa y práctica que estudia las normas y reglas de

conducta que componen el universo de la moral de la vida individual y social del ser humano. La misma puede definirse como: principios que orientan a las personas con respecto al concepto de la vida, el hombre, los juicios, los hechos, y la moral. Tiene que ver con quién resulta, y quién debe resultar beneficiado o perjudicado por una acción en particular, y quien disfruta de derechos de cualquier índole. Desde la visión filosófica, la ética estudia los actos humanos y su relación con los fines que determinan su rectitud. Esta no intenta explícitamente regir la vida humana, sino más bien reflexionar y explicar la vida moral. Tampoco pretende establecer lo que alguien debe o no hacer en cada caso determinado de la vida, por lo tanto, no es casuística. Más bien busca determinar qué dictámenes o creencias morales son válidas, porque garantizan la felicidad individual y la armonía social y evitan el sufrimiento del individuo y el daño social. La ética ontológica enfatiza los deberes que se imponen al ser humano de acuerdo a los distintos aspectos o campos en que se desarrolla su vida. Carroll y Buchholtz, definen ética como,

*"la disciplina que trata de lo que es bueno y malo, y del deber, la responsabilidad y la obligación moral. La ética también puede ser vista como un grupo de principios y valores morales. La moralidad es una doctrina o sistema de conducta moral. La conducta moral se refiere a aquello que se relaciona a principios de lo correcto y lo incorrecto en la conducta".*¹⁰⁹

El término ética procede del griego *êthos*, lo que significa residencia, morada o lugar donde se habita. A

¹⁰⁹ CARROLL Archie B. y BUCHHOLTZ Ann K., *"Business and Society-Ethics and Stakeholder Management"*, 7^{ma} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2009, p. 242.

partir de Aristóteles la ética también se define como temperamento, hábito, modo de ser o carácter de un individuo. Actualmente se conoce como la forma correcta de actuar de la gente. El hombre puede moldear o construir su *êthos*, fuente de donde surgen todos los actos humanos. El individuo elabora y da forma al mismo, a través de hábitos que adquiere por medio de la repetición de unos actos y este *êthos*, a su vez lo conduce a llevar a cabo ciertas acciones concretas. O sea el *êthos* es un conjunto de hábitos y maneras de ser del hombre, que según los griegos envuelve costumbres adquiridas por hábitos de los cuales el hombre se apropia; por lo tanto, no son innatas. El individuo, en su personalidad moral o *êthos*, cuando se envuelve en una acción dada elige un proyecto de vida que expresa su discernimiento y juicio moral. Y a través de dicha acción expresa la opción elegida o decisión tomada basada en su reflexión ética, proporcionándole sentido a sus actos.

Guillén Parra expresa que los hábitos de conducta no son innatos, sino que se adquieren por repetición de actos similares. La virtud es un hábito o costumbre que aumenta al ser practicada, lo que es bueno, en sentido ético, porque contribuye a la perfección humana y al desarrollo del carácter de la persona. La práctica facilita la realización del bien de modo estable. Por ejemplo, quien continuamente dice la verdad, termina siendo persona veraz y sincera.¹¹⁰ Decir y obrar con la verdad es una virtud que siempre tendrá vigencia como cualidad ética. Pero, para mantener esta virtud se requiere vivirla día a día hasta transformarla en un hábito. Vivir en la verdad significa no mentir, ni engañar, ni falsear. En cambio mentir significa inducir a creer o actuar utilizando una información errada. Engañar es hacer creer una mentira como verdad con el fin de esperar de la

¹¹⁰ GUILLEN PARRA Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006, pp. 82-84 y 98.

persona a la que se miente una actitud positiva hacia los intereses propios, individuales o corporativos. No decir la verdad envuelve una conducta no ética que puede causar mucho daño a las personas engañadas. Como en el caso de la compañía Enron, mencionado al principio de este trabajo, donde los ejecutivos de la empresa pidieron a sus empleados que retuvieran las acciones de la misma, utilizando información contable fraudulenta sobre la cantidad de sus ganancias, mientras ellos vendieron las acciones que tenían de ésta. Debido a esta mentira la empresa se arruinó, los empleados perdieron los ahorros de retiro y miles de inversionistas perdieron más de sesenta mil millones de dólares. Una persona ética debe actuar con la verdad y transmitir la información correcta, porque las personas actuarán conforme a dichos datos. La mentira puede provocar criterios mal formados, distorsiones de la conciencia moral y de los valores, además de causar daños irreparables, algo que le ocurrió a empleados e inversionistas de la compañía Enron. Este ejemplo, así como las causas originales de la crisis económica que hoy se vive a nivel global, muestran lo expresado por Gélinier cuando dice,

*"mantener la palabra dada ya no es algo sagrado; la mentira se olvida con rapidez, y traicionar a los socios llega a ser, en algunos círculos financiero, una palanca sin importancia para obtener grandes beneficios."*¹¹¹

El campo publicitario es otro ejemplo donde la virtud de la veracidad es importante, pero frecuentemente olvidada. Es fundamental, desde la visión ética, que la información relacionada con la calidad, el precio y los beneficios de

¹¹¹ GELINIER Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, p. 15.

productos y servicios, difundida a través de los anuncios, sea clara y certera. Igualmente deben serlo aspectos como las indicaciones para su uso, los posibles efectos secundarios de los mismos, la información sobre la garantía y todo dato de relevancia para el consumidor. La omisión de esta información significaría engaño y tal vez un posible daño (en ocasiones irreparable). Acciones inadecuadas en este campo faltan a la ética. Lamentablemente, hoy vemos constantemente anuncios engañosos y a veces hasta inmorales, aunque legales. Relacionado con lo anterior, señala Hamburger, que la ética no es solo una ciencia de deberes. Esta es además una ciencia de virtudes humanas que debe tener en cuenta los derechos de otros, en este caso, los de los consumidores. Una virtud es un hábito honesto que se adquiere por la fuerza de voluntad. Asimismo, es una cualidad que ayuda a obrar rectamente y que fortalece la voluntad y la razón. Lo contrario de la virtud, según Hamburger, es el vicio, hábito adquirido que lleva actuar de manera incorrecta.¹¹²

Como vemos, la ética es la disciplina filosófica que estudia las acciones humanas y la bondad o maldad de las mismas. Esta se apoya en la razón para hacer juicios de valor que permitan distinguir el bien y el mal. También busca razones que justifiquen el porqué ciertas acciones deben ser consideradas como buenas y por lo tanto, merecedoras de llevarse a cabo y por qué otras son calificadas como malas, por lo que no se deben incurrir en ellas. Rodríguez Luño expresa al respecto,

"la misión de la ética es ayudarnos a distinguir el bien verdadero del bien aparente, para que la voluntad

¹¹² HAMBURGER Álvaro, *Ética de la Empresa, el Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, Colombia, 2004, p. 21.

pueda dirigirse al primero y evitar el segundo, que en realidad es un mal.”¹¹³

La ética también intenta especificar cuáles son las características distintivas de todo acto humano relacionado con el “debe ser así” y justificar el por qué debe hacerse de esa forma. Se ocupa de reflexionar, esclarecer, fundamentar y justificar, por medio de la razón, la conducta moral del ser humano.

La ética, añade Rodríguez Luño,

“trata de llevar al hombre hasta un nivel de reflexión que le permita elevarse por encima de las necesidades y circunstancias inmediatas, para indagar racionalmente acerca del bien de la vida humana vista en su conjunto.”¹¹⁴

Asimismo, se ocupa de estudiar la naturaleza de los valores, primordialmente el valor moral, e intenta determinar en qué consiste un valor, cuáles son sus propiedades y lo correcto de un valor moral. Los valores son cosas o situaciones que son importantes para una persona y/o sociedad. Es todo aquello, (cosas, acciones y actitudes) que en un momento dado el hombre desea y aprecia por estimarlos valiosos. La ética evalúa las acciones y decisiones humanas a la luz de unos valores morales. No es su objetivo examinar si una acción es correcta para una persona e incorrecta para otra, sino más bien persigue justificar racionalmente si dicho acto puede considerarse bueno para todo el mundo, o

¹¹³ RODRIGUEZ LUÑO Angel, *Ética General*, 5ta Edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A., 2004, p. 23.

¹¹⁴ RODRIGUEZ LUÑO Angel, o.c., pp. 25-26.

sea, busca criterios universales que justifiquen una conducta dada. Dicho de otra forma, la ética intenta descubrir correspondencias axiológicas que sean racionalmente justificables de la misma forma para todo el mundo. A diferencia de la ley, la ética busca determinar lo bueno o correcto, independientemente de lo que se acostumbre, legisle o sea asumido por la generalidad en la sociedad. Las prácticas llevadas a cabo por la mayoría en la sociedad no necesariamente son legales y a la vez éticas. Por ejemplo, en algunos países el aborto puede ser legalmente permitido, pero desde el punto de vista ético puede implicar un asesinato si se considera que la vida comienza desde la concepción misma.

Gustavo Escobar en su libro, *Ética*, señala las siguientes características básicas contenidas en su definición de ética:

"1. Es una rama de o parte de la filosofía. 2. Su campo de investigación es la moral. 3. El fenómeno moral es una creación exclusiva del hombre. Solo ciertos actos humanos pueden ser buenos o malos desde el punto de vista de la moral. Solamente el hombre tiene un sentido ético o una conciencia moral. 4. Además, y relacionado con el punto anterior, la moral es un fenómeno eminentemente social, puesto que rige o regula la vida del hombre en la sociedad. Ello significa que la moral no tendría sentido para un hombre, si estuviera completamente aislado o desvinculado del medio social." ¹¹⁵

La ética se caracteriza por ser una disciplina filosófica cuyo objetivo de estudio es la moral. Es normativa

¹¹⁵ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo, *Ética*, 4^{ta} Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2000, p. 24.

de la actividad humana en orden del bien; es reflexiva, porque estudia los actos no como son, sino como deberían ser, intentando determinar el comportamiento ideal del hombre. Al respecto indica Rodríguez Luño,

*"la ética no se limita a enseñar que las acciones voluntarias pertenecen al reino de lo moral. Su misión es orientarnos para que sepamos ordenar nuestras acciones voluntarias de modo que sean moralmente buenas. La ética debe reflexionar, por tanto, acerca de la bondad y de la maldad específicas de las acciones libres."*¹¹⁶

La ética también es práctica, porque se enfoca al campo de acción humana. Sobre este punto Rodríguez Luño señala que la ética es un saber práctico que tiene como centro de estudio el comportamiento humano. Su fin es tanto comprender la forma en que el hombre dirige su conducta, como ayudarlo a trazar y ejercer una buena conducta. La ética es un saber directivo de la conducta que va más allá de describir costumbres. Esta estudia el proceder libre del individuo y estipula y razona filosóficamente juicios de valor y normas de conducta con el objetivo de orientar el ejercicio de la libertad personal hacia el bien de la vida humana considerada como un todo. Plantea así Rodríguez Luño que la ética es un saber moral y no solo un saber acerca de la moral.¹¹⁷ Concebida de modo plural, la ética busca lograr el bien de todas las personas, en un marco de justicia, lo que implica no perder de vista la riqueza y diversidad de las realidades humanas. La misma puede precisar en qué consiste la moral; para luego aplicar lo encontrado a los dilemas éticos

¹¹⁶ RODRIGUEZ LUÑO Angel, o.c., p. 22.

¹¹⁷ RODRIGUEZ LUÑO Angel, o.c., p.27.

cotidianos y habituales con que se enfrenta la gente. Esto último se conoce como ética aplicada.

3.3 La Moral

La palabra *moral* surge del vocablo *moralis*, que se procede del latín *mos*, en plural *mores*. Dicho término significa costumbre, en el sentido de grupo de normas o reglas adquiridas por medio de hábito. Con el término *moralis*, los romanos recogían el sentido griego del *êthos*: costumbres que se alcanzan a partir de la repetición de unos actos. Por lo tanto, la moral es el equivalente para los romanos de la expresión griega *êthos* o ética, pero el vocablo *moralis* o *moral* se aplica más a normas concretas que sirven de guías de comportamiento encaminadas a regular las acciones de las personas. La moral se relaciona con la conducta de la gente que se somete a unos criterios valorativos sobre el bien y el mal. A su vez, la ética reflexiona sobre dichos criterios y sobre todo lo concerniente a la moralidad. O sea, el objetivo de la ética, como disciplina filosófica, es estudiar la moralidad y reflexionar sobre ella.

Como expusimos antes, la moral se refiere a un grupo de normas, costumbres y formas de vida que determinan y reglamentan el comportamiento del ser humano. Esta examina la conducta del individuo, o de toda una sociedad, en relación a un determinado código que se considera obligatorio, valioso y orientador en la actividad humana. Estas normas o códigos se componen de hábitos, actos y costumbres. Desde este punto de vista, la moral tiene un alcance más amplio que la ética. Porque envuelve todo lo relacionado a los valores asumidos y vividos por personas o grupos determinados, donde lo moral es todo lo que se somete a unos valores y lo inmoral es todo lo que se opone a todo valor. No obstante, los dilemas o

conflictos con las normas morales a los que se enfrenta el individuo al tomar decisiones son, con frecuencia, el impulso que lo lleva hacia una reflexión a nivel ético. En otras palabras, la moral envuelve el aspecto normativo que señala un deber ser, donde pautas y reglas, fruto de un período o sociedad determinada, dan una orden que señala cómo la persona debe comportarse. Dichas reglas o normas, apreciadas como valiosas y apropiadas, independientemente de que se lleven o no a cabo, determinan los actos buenos o malos, conforme a la moral imperante en la sociedad. La moralidad es la forma habitual en que se viven las normas mostradas en la experiencia moral hecha realidad. Taboada Beller indica,

*"cuando se habla de moral solemos referirnos a un conjunto de principios, preceptos, mandatos, prohibiciones, permisos, patrones de conducta, valores e ideales de la vida buena que, en su conjunto, conforman un entramado más o menos coherente, propio de un colectivo humano en una época determinada. La moral conforma un código normativo concreto que nos proporciona, de una forma más o menos clara, definiciones, caracterizaciones y ejemplos de qué es lo bueno, qué es lo malo, qué es la bondad, qué es la maldad, qué es lo correcto, qué es lo indebido, etc."*¹¹⁸

La moral, entonces, descansa en costumbres formadas por un conjunto de componentes normativos que la sociedad acepta como legítimos, por lo que en cierto sentido, regula los actos y prácticas diarias del ser humano. Generalmente, envuelve cuestionamientos sobre lo que se debe hacer si se

¹¹⁸ TABOADA BELLER, Walter, "El Estudio de la Ética y las Morales Particulares", en Hernández Baqueiro, Alberto (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, p. 12.

desea vivir una vida más que con imposiciones, con libertad y responsabilidad. La moral también expresa cómo debe comportarse un individuo conforme a una serie de normas y de costumbres que dan forma a su vida, carácter y manera de ser personal. Escobar define moral como un conjunto de normas o códigos morales que regulan las acciones y la conducta del hombre en la sociedad. Según él, estas deben ser interiorizadas y realizadas de forma libre y consciente por el sujeto. La moral, enuncia Escobar, envuelve valores inherentes a las normas de conducta, como honestidad, justicia, honor, fidelidad, entre otros. Mediante estas reglas el individuo pretende llegar a realizar el valor de lo bueno.¹¹⁹ Esta definición presume que todo ser humano debe poseer un nivel de autonomía y libertad que le permita asumir la dirección de su vida. Asimismo, supone que toda persona debe poder realizar acciones que lo definan como hombre libre, y ético. Por lo tanto, cualquier comportamiento para considerarse moral debe estar atado a la acción libre y voluntaria, a la presencia de libertad de elección y al libre albedrío como individuo.

Rodríguez Rubio plantea que la moralidad es posible por la libertad. Para él, el ser humano tiene la posibilidad de hacerse mejor o peor porque es libre. Aunque esa libertad sea asechada o atacada continuamente, desde fuera y desde dentro del mismo hombre. Como cuando su naturaleza misma, inclinada a lo fácil, nos pone dificultades para la disciplina, el deber, el compromiso o lo difícil.¹²⁰ En este sentido, la libertad es un asunto fundamental y obligatorio en la acción moral. Como expresa Rodríguez Luño,

¹¹⁹ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo, *Ética*, 4^{ta} Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2000, p. 40.

¹²⁰ RODRIGUEZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Puerto Rico, 2001, p. 8.

"el sujeto de lo moral y de lo inmoral es la voluntad libre... Por eso la ética se ocupa únicamente de las acciones libres, es decir, de aquellas que el hombre es dueño de hacer u omitir, de hacerlas de un modo o de otro... Como lo propio del hombre en cuanto tal es ser dueño de sus acciones, la ética llama actos humanos a los que proceden de la voluntad deliberada, ya que el hombre ejerce el dominio sobre sus actos a través de la razón práctica y de la voluntad, facultades que actúan en estrecha unión."¹²¹

Cuando hablamos de libertad moral nos referimos no solo a la viabilidad de poder elegir y llevar a cabo un acto moral, sino también a la extensión en que dicha elección y acción ayude al crecimiento del hombre. Por consiguiente, lo pertinente a la libertad del ser humano con respecto a la moralidad no son las normas y su cumplimiento, sino la auténtica libertad. La libertad permite al hombre elegir el rumbo de su vida a través de acciones reflexionadas y meditadas por sí mismo. De igual forma, define actos voluntarios propiamente humanos que hacen al individuo responsable de los mismos. Desde esta visión, la responsabilidad ética envuelve la práctica libre y reflexiva de los actos, examinando y considerando los efectos del bien y del mal con respecto al logro de una mayor humanización y crecimiento individual y social, facilitando así la convivencia humana. La capacidad que tiene el ser humano de dirigir su propia conducta está atada a la responsabilidad moral. No obstante, el hombre sólo puede responder por aquellas acciones que ha elegido libremente y de las que él es verdaderamente autor, causa y principio. O sea, solo las acciones libres son morales y todas las acciones morales son libres. Todo lo que el hombre libremente es (justo o injusto,

¹²¹ RODRIGUEZ LUÑO Angel, o.c., p. 20.

generoso o egoísta) y hace de forma voluntaria y libre, cae dentro del ámbito moral.¹²²

La personalidad moral denota el tomar una orientación o trayectoria de toda la vida hacia un fin moral. Un aspecto importante en este punto, es la actitud de la persona en el hacer moral, lo cual debe entenderse como la disposición que lleva al individuo a reaccionar positiva o negativamente ante valores éticos. Aquí adquiere gran importancia la autonomía ética en el comportamiento asumido por la persona, así como la igualdad y reciprocidad atada a la justicia ética. Autonomía y justicia, como ideal moral, determinan en gran medida el juicio moral que finaliza con la formulación de unos principios éticos. El juicio moral es la acción mental que sustenta o rechaza el valor moral frente a un contexto o comportamiento dado. A través del juicio moral y el razonamiento ético se procura buscar la verdad. Este juicio se manifiesta sobre la presencia o ausencia de un valor dado, en unas circunstancias o conducta determinada.

Los principios éticos orientan y dirigen a las personas. Y ¿cuál es la diferencia entre normas y principios? Pues las normas instituyen el contenido del comportamiento y los principios rigen las actitudes. Las normas morales son necesarias para distinguir lo bueno y lo malo. En términos de moralidad una norma envuelve el deber y el compromiso del valor moral. Todo individuo precisa conocer las demarcaciones del respetar, para lo que le ayuda recurrir a valores morales que se adhieran a la determinada conducta. En cuanto a las normas, es importante distinguir entre la actitud moralmente buena o mala del individuo en sus acciones y decisiones. En este aspecto depende de la voluntad o falta de voluntad de

¹²² RODRIGUEZ LUÑO Angel, *Ética General*, 5ta Edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A., España, 2004, p. 21.

inclinarse hacia el bien; y del comportamiento moralmente correcto o incorrecto, lo que a su vez dependerá del juicio en referencia del cual una acción debería o no cumplirse.

Al hablar de moralidad se deben tener en cuenta cuatro elementos: el propósito o fin de la acción, la intención de la persona que lleva a cabo la acción, las circunstancias de la situación y las consecuencias de la acción. Un elemento fundamental al hacer un juicio moral es el objeto o fin del acto humano. Pues hay que tener en cuenta que una intención mala puede corromper un acto bueno en su propósito. La intención de la persona, al medir los beneficios envueltos en una acción, puede convertir un evento que quebranta las normas de la moral tradicional como moralmente bueno en una situación concreta. En adición, la influencia que tienen las circunstancias sobre la moralidad es grande. A veces se dice las circunstancias pueden aminorar o hasta eliminar lo censurable de un acto inmoral debido a su fin. Sin embargo, ninguna circunstancia puede cambiar la dimensión moral de un acto, haciéndolo pasar de malo a bueno. Las consecuencias de la acción también son un elemento a tener en cuenta al hacer un juicio moral, ya que todo acto, para ser considerado como moral no debe dañar a ningún ser humano.

Finalmente, las acciones y decisiones expresan lo bueno y lo malo de las personas que las ejecutan. Todo acto que lleve a cabo el hombre, si es incorrecto en términos morales y éticos, lo degradará, y corromperá su dignidad como ser humano. Esta degradación tendrá una mayor trascendencia a nivel interior que lo que dicha acción pueda causar exteriormente, aunque no dañe a sus semejantes o aunque esta acción produzca algún beneficio. Desde este punto de vista, acciones inadecuadas e incorrectas como la apropiación de bienes de la empresa, el trabajo que a conciencia se hace mal, el engaño a otras personas, etc. son actos que por

razones egoístas o de negocios llevan a la larga a dominar a las personas que los realizan, menospreciando su dignidad como ser humano. La conciencia es el elemento más íntimo del hombre. Es el sentido moral que le dice al individuo lo que es bueno y malo, y que le revela su obligación moral. Es un razonamiento y juicio a través del cual la persona advierte la calidad moral de una acción concreta. Por eso, una persona íntegra, honrada y sincera; razona y hace sus juicios conforme al bien. Y ante una decisión moral, hace juicios rectos y objetivos.

3.4 La Moral, la Ética y la Ley

Todos los seres racionales están sujetos a la ley y eso resulta en un constante vínculo del hombre con leyes comunes que intentan guiar su conducta. Pero, la moralidad, la ética y la legalidad no son lo mismo, aunque muchas veces comparten ciertos principios y obligaciones. La ley es la manera en que la sociedad traduce la moralidad en guías y prácticas sociales específicas y establece un castigo por no cumplirlas. Esta conlleva un mandato, es obligatoria y si es violada la consecuencia es el castigo penal, ya sea multa, encarcelamiento, pena de muerte, u otros. En cambio, las normas morales intentan inducir una conducta considerada adecuada o correcta y son obedecidas de forma libre y consciente; o sea, son autónomas y su violación lo que conlleva es a un remordimiento moral personal. Las normas morales van más allá de las prescripciones de la ley del *no se puede*, e incluyen aspectos del deber y de lo que *se debe* y *no se debe hacer*. En sí, la moralidad y la ética se asocian con el deber humano y con los principios en los que se apoyan estas obligaciones. Gustavo Escobar expone claramente las diferencias entre las normas morales y la ley cuando dice;

"las normas morales: regulan el comportamiento interno del sujeto, su desobediencia entraña un remordimiento de conciencia (sentimiento de malestar moral que experimenta el individuo cuando una tendencia buena ha sido sacrificada a una tendencia negativa), son acatadas de forma libre y consciente, son autónomas (auto legislación del sujeto). Las normas jurídicas: regulan el comportamiento exterior del sujeto, su desobediencia entraña un castigo penal, son heterónomas, su fuerza obligatoria proviene de una voluntad extraña al sujeto (códigos penales, leyes formuladas por el Estado, entre otros)."¹²³

Pero, como explica Gélínier,

"una ética fuerte supone una base legal completada por una doctrina clara, que es indispensable hacer comprender a todos mediante el discurso, la formación, etc."¹²⁴

Al establecer reglas y aplicar sanciones, la ley resulta ser un arma esencial de la ética. Gélínier especifica que la ley es necesaria, pero no es la moral. De hecho, en ocasiones la misma puede llegar a ser inmoral. Y aquellos que proclaman nada más que la ley, renuncian a la ética, y con ello a la confianza, raíz de la competitividad duradera.¹²⁵

Toda sociedad necesita poseer un ordenamiento jurídico que garantice una coexistencia armoniosa entre sus miembros.

¹²³ ESCOBAR VALENZUELA, Gustavo, *Ética*, 4^{ta} Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2000, p. 44.

¹²⁴ GELINIER Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, p. 140.

¹²⁵ *Id.*, p. 62.

En todos los países del mundo existe algún tipo de legislación particular (civil, penal, laboral, administrativa, mercantil, etc.) que define las responsabilidades de las personas, de las corporaciones y de los componentes de la sociedad en general. En muchos países también existen sistemas judiciales adecuadamente fiables que intentan imponer las responsabilidades legales cuando es necesario. Lo novel en este aspecto es la mayor concienciación social de que la responsabilidad moral debe cumplirse aún cuando la ley no alcance a imponerla. Las leyes y regulaciones dictadas por el gobierno y las normas que forja la sociedad, si son adecuadamente instituidos e implementados, pueden ayudar mucho al momento de intentar definir el comportamiento correcto de parte de las personas. De forma similar, las políticas y los códigos éticos en las empresas pueden ayudar a concretar y precisar el comportamiento esperado por parte de las organizaciones y sus miembros, tema que abundaremos más adelante.

En las organizaciones, toda acción o decisión llevada a cabo fuera de las normas legales y sociales generalmente envuelven algún velo de corrupción. Y cuando un acto inmoral, se pasa por alto, se acepta o se generaliza en el quehacer diario en la empresa o en la sociedad, se corre el riesgo de que el mismo se convierta en una conducta normal. Desde el punto de vista moral, la corrupción es un acto indigno e injusto que lesiona y denigra al ser humano y a la sociedad misma, ensombreciendo el sentido ético que debe permear en el entorno social y empresarial. Y tanto ésta, como todo acto inmoral deterioran la honestidad, la rectitud y sobre todo la confianza de la gente. Por tal razón se debe combatir, no solo a través de estrictos controles legales, sino también por medio de normas morales y de la reflexión ética. Sin embargo, cabe aquí destacar que el fundamento de todo ordenamiento jurídico y moral está en el individuo, por lo

que toda ley o norma, para ser legítima, debe respetar las necesidades, los derechos básicos y la diversidad de todo ser humano.

Por último, debemos recordar que los deberes morales y éticos, no siempre coinciden con las obligaciones jurídicas. Porque, la ley no tiene plasmada en ella todos los delitos. Aparte de que, en ocasiones, las leyes resultan ser injustas. Por eso, la reflexión ética debe llevar a un comportamiento que vaya más allá de simple obligación y obediencia a las leyes y normas impuestas por el gobierno y la sociedad. Un comportamiento moral debe estar basado en hacer las cosas de forma virtuosa; o sea, con prudencia, honradez, responsabilidad, justicia e integridad. Y eso se demuestra a través prácticas empresariales como competencia honesta, la no discriminación, la transparencia, la oferta de bienes y servicios de calidad a precios razonables, el respeto mutuo, etc. Además, como expresa Gélínier,

*"no hay progreso para la economía y para los hombres sin el alto nivel de ética que va más allá de las exigencias legales para obtener la confianza, porque sin ella se puede ganar a corto plazo, pero se pierde a medio y a largo plazo el valor añadido por la confianza, que es condición inevitable de la alta eficacia y de la felicidad humana."*¹²⁶

3.5 Diferencias entre la Ética y la Moral

Como mencionamos antes, la moralidad se relaciona con lo que las personas deben hacer para cumplir con unas reglas de conducta establecidas por la sociedad. Ésta tiene que ver con

¹²⁶ GELINIER Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, p.10.

prácticas sociales que definen lo correcto y lo incorrecto en un período dado. En cambio, la labor primordial de la ética es examinar las normas morales con el fin de analizar los fundamentos de la moralidad. La ética busca las razones por las que un individuo cataloga una acción como buena o mala, justa o injusta. Los códigos morales imponen normas, pero no toma en cuenta su justificación. Desde el punto de vista de la moral la gente se pregunta, ¿qué debo hacer en esta situación? Y la contestación se basa en un código normativo aceptado. Desde el punto de vista de la ética la gente se pregunta, ¿por qué debo obedecer esas normas morales? En este caso la contestación envuelve indagar sobre las razones de esas normas de manera que guíen la decisión o acción dada. O sea, lo moral se determina en base a unos códigos normativos morales y la ética reflexiona sobre la justificación de los criterios en los que se basan dichos códigos.

Entonces, ¿qué se considera una acción correcta de acuerdo a la ética? Pues aquella que pueda justificarse de forma razonable en base a unos valores, principios, normas y virtudes morales concretas. O sea, la ética es una reflexión sobre la moral. Como filosofía de la moral, la ética cuestiona el porqué unas conductas se consideran justificadas y otras no, contrasta los cánones morales que siguen distintas personas y/o sociedades en busca de su fundamento, formula principios universales que sirvan de guías de comportamiento e instituye postulados que justifiquen aquello por lo que vale la pena vivir.

Aunque, el término ética proviene del griego y el vocablo moral se deriva del latín, ambos tienen la misma significación original. La palabra ética (*ethika*, de *ethos*) significa costumbre, comportamiento y se refiere a unos principios de la conducta humana. Moral (*mos*, *moris* o *mores*) también significa costumbre. Pero, a pesar de que

etimológicamente ética y moral significan lo mismo, porque ambas se refieren a costumbres, la ética se relaciona con las normas que surgen del interior del individuo, mientras que la moral trata con las normas que manan del exterior, o sea de la sociedad. Y si bien las dos se refieren a normas de comportamiento, a la moral le competen las costumbres dentro de una sociedad o cultura y la ética intenta explicar porqué se siguen dichas normas. La ética es el estudio filosófico y teórico de la moral y la moral es la práctica. Tanto las valoraciones éticas, como las morales contienen expresiones como buenos o malos, correctos o incorrectos, prohibido o permitido, etc. cuando se refieren a personas, situaciones o acciones. Sin embargo, la *moral* se ocupa de regular las acciones y decisiones humanas con normas y leyes, mientras que la *ética* reflexiona sobre dichas normas y leyes. Por lo tanto, la moral trata con el conjunto de normas que nos dice como vivir y la ética trata de justificar en base a la razón el origen y validez de esas normas.

Pero, aunque la moral impone pautas para la vida cotidiana y la ética reflexiona sobre qué origina y justifica dichas pautas, ambas son complementarias, ya que los principios éticos regulan el comportamiento moral. Dicho de otra manera, la moral se compone de normas que regulan las acciones de las personas y la ética cuestiona el por qué de estas normas. Solomon lo explica de la siguiente forma: la ética se refiere al estudio y la justificación de los valores y las reglas de conducta con los que vivimos. El juicio moral, en tanto, es producto de la sociedad, donde los valores personales son, en su mayoría, aprendidos y compartidos por un gran número de individuos. Los dos significados se unifican en el hecho de que el ser humano se comporta bien o mal conforme a un complejo conjunto de reglas, costumbres y expectativas; en constante cambio, las que está forzado a reflejar en su conducta y actitudes, para

justificarlas y a veces revisarlas.¹²⁷ Así pues, desde la etimología, ética y moral significan lo mismo porque ambas se refieren a costumbres y existe poca diferencia entre un vocablo y otro porque ambos hacen referencia a una realidad parecida. No obstante, aunque frecuentemente se usan como si fuesen sinónimos, estos tienen significaciones distintas del actuar humano.

Resumen de las Semejanzas y Diferencias entre la Ética y la Moral

La ética y la moral se parecen en que, en ambos casos, se trata de normas, percepciones y cuestiones relacionadas con el deber ser:

Características de la Ética: Normas o principios que el individuo ha acogido en su propia mentalidad y razones instituidas por éste como guía de su propia conducta.

Características de la Moral: Normas que se transmiten de generación en generación, que evolucionan a través del tiempo y que pueden ser distintas a las normas de otra sociedad o época histórica. Dichas normas guían la conducta de los miembros de la sociedad.

Difieren en lo siguiente:

Ética: Las normas éticas nacen en el interior del individuo como consecuencia de su propia reflexión y elección e influyen en su conducta desde su propia conciencia y

¹²⁷ SOLOMON, Robert C., *On Ethics and Living Well*, Thomson Wadsworth, U.S. A., 2006, p. 3. Traducción propia.

voluntad. Las mismas se fundamentan en valores adquiridos y apreciados internamente a través de la reflexión de la propia persona y no en valores impuestos desde el exterior.

Moral: Las normas morales son instituidas por la sociedad, por lo que ejercen una gran influencia en el comportamiento desde el exterior del individuo. En ellas domina el aspecto legal, obligatorio, impositivo y coercitivo y se acentúa la imposición externa. Otra diferencia es el carácter axiológico de la ética que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos relacionados con los valores morales.

En suma, existen tres diferencias básicas entre la ética y la moral:

1. En la *moral* las normas surgen a nivel externo y son de carácter impositivo en la mentalidad del individuo.
2. En la *ética* las normas surgen a nivel interno en el individuo, pueden o no ajustarse a la moral recibida y su carácter es intrínseco, personal y autónomo.
3. Finalmente, la *ética* es axiológica, o sea, se compone de un conjunto de normas formadas dentro del individuo como resultado de su reflexión sobre unos valores morales.

Sin embargo, a pesar de las distinciones antes expuestas, muchas veces se vuelve al sentido etimológico de ambos vocablos y a menudo se usan indistintamente.

3.6 Las Éticas Aplicadas

Las éticas aplicadas intentan servir de guía para tomar la mejor decisión o acción a seguir en una situación dada. No es su propósito decir a la gente lo que debe considerar como bueno o malo, sino más bien pretende conciliar las acciones con ciertos principios éticos, resultado de la reflexión y de la fundamentación teórica. Actualmente, cada vez con mayor fuerza, el mundo empresarial se está moviendo hacia un firme diálogo con la ética y la moral. En parte, porque la misma sociedad demanda una visión ética sobre prácticas, acciones y decisiones que finalmente afectan a todos.

La filosofía, en conjunto con su visión teórica, tiene un componente práctico que la vincula con la vida diaria. Esto se conoce como filosofía práctica o aplicada y dentro de ésta se encuentra la ética empresarial que es una ética aplicada. Las éticas aplicadas surgen durante las décadas de los 60 y 70 del siglo XX como resultado de reclamaciones por parte de miembros de la sociedad (ciudadanos, políticos, expertos y éticos) y de exigencias de una realidad social que buscaba respuestas que se aplicaran a las vivencias existentes, en distintas esferas de la vida cotidiana de la gente. A la luz de ciertas características de ese período y de las condiciones que se crearon en el mismo, aflora toda una gama de reflexiones éticas (a través de comisiones de ética, de la opinión pública, de expertos en diferentes áreas y de la filosofía misma), acerca de fenómenos centrales en la vida de los seres humanos. A esto se les llama éticas aplicadas porque examinan la necesidad de enunciar el escenario en la sociedad desde un ámbito multifacético y porque se relacionan de alguna forma con el diario vivir de las personas.

Actualmente, son disciplinas filosóficas que estudian la ética en diferentes áreas como el medioambiente, la comunidad, la educación, el desarrollo de los pueblos, la política, el ejercicio de las profesiones, la estructura ética de los medios de comunicación, la bioética, la acción y la ética económica, así como la ética en las organizaciones empresariales. Con respecto a las éticas aplicadas, las respuestas a la realidad en sociedades moralmente pluralistas surgieron primero desde los distintos gobiernos, inicialmente en Estados Unidos, luego en Europa y más tarde en otros lugares del mundo. Se crearon diversas comisiones de éticas, a nivel local y nacional, para encarar problemas como el rápido desarrollo tecnológico, la biotecnología, las exigencias de parte de la sociedad por una buena administración de las empresas, las actuaciones de los medios de comunicación, etc. Estas comisiones se dedicaron a crear documentos con recomendaciones y orientaciones de índole ética.

En este momento toda ética aplicada requiere de la aportación de expertos de diferentes ámbitos que ayuden a resolver problemas para los que no existen soluciones fáciles. Por eso, se han creado comités de ética en diversas organizaciones, empresas y profesiones, muchos de los cuales han elaborado códigos de conducta, solicitan auditorías éticas y buscan forjar conductas y actividades fundamentadas en valores, principios y virtudes, además del cumplimiento de directrices y reglas legales. Otro elemento que actualmente demanda y elabora respuestas éticas para asuntos de la vida diaria es la opinión pública. En nuestros días, los ciudadanos exigen que se les respete como miembros de la comunidad. Pero, igualmente se dan cuenta de que es necesario cumplir con deberes, asumir responsabilidades y participar en las diferentes áreas, ya sea como expertos en la materia o a través de la opinión pública.

Dentro de las éticas aplicadas, una que ha tenido una gran relevancia a nivel mundial durante los últimos años es la ética empresarial. La misma consiste en descubrir y aplicar valores y normas compartidos al ámbito de la empresa como modelo comunitario. Esta modalidad de ética envuelve una responsabilidad por las consecuencias de las acciones y decisiones que toman los miembros de la empresa. Ellos deben cumplir con unos deberes y obligaciones y ser responsables por unos resultados, basados en la cooperación mutua. De igual forma, toda la empresa u organización debe ajustarse a un marco de justicia legal, ética y moral. Uno de los conceptos clave de la ética empresarial es el de *responsabilidad social corporativa*. Como se explicó antes, una organización socialmente responsable debe tener siempre en cuenta las necesidades y demandas de sus grupos de interés o "stakeholders", que es todo grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades u operaciones de las empresas. Pero, la responsabilidad social no puede asumirse de forma individual, sino que es necesario crear organizaciones que protejan los derechos de todos los grupos de interés de la empresa. Desde el punto de vista ético, ser socialmente responsable implica ir más allá del cumplimiento de la ley, lo que conlleva moverse de forma voluntaria hacia nuevas exigencias sociales, mayor inversión en capital humano, mejor relación de las organizaciones con los grupos de interés, un mayor respeto al medio ambiente, etc.

3.7 La Ética Empresarial

El dialogo sobre *ética empresarial* se inició durante la década de los setenta del siglo XX, en Estados Unidos, con el planteamiento de propuestas que tenían como fin concretar una visión ética de las acciones de las empresas. Actualmente, la discusión y ejecución de dicho concepto (también conocido como *ética de los negocios*, "*business ethics*", *ética de la*

empresa, ética de las organizaciones, ética de la dirección, etc.), se ha extendido a nivel global. Escándalos de corrupción ocurridos en los últimos años en Estados Unidos y en otros países del mundo han impuesto la ética como una necesidad. Cuando hablamos de ética empresarial nos referimos a la aplicación y el estudio sistemático de costumbres, valores morales y estándares que guían la conducta en el contexto empresarial. Los principios de la ética empresarial se refiere a los conceptos, guías y reglas que ayudan a los gerentes y empleados a llegar a juicios morales. Rodríguez Rubio señala que,

*"la ética empresarial tiene que ver con lo que constituye lo justo y lo injusto de la conducta humana en el ámbito del mundo comercial. Basada en el principio de respeto al ser humano, la ética empresarial promueve la aplicación de criterios morales a la empresa, a todos sus participantes y relacionados con la misma."*¹²⁸

Según Lawrence, Weber y Post, la ética nos dice si nuestra conducta es moral o inmoral y trata de las relaciones humanas fundamentales, cómo pensamos y nos comportamos con otros y cómo deseamos que ellos piensen y se comporten con nosotros. Según ellos, los principios éticos son guías de conducta moral. Ambos definen la ética empresarial como la aplicación de ideas éticas generales a la conducta en la empresa. De acuerdo a su punto de vista, la ética empresarial no es un grupo de ideas éticas diferentes de la ética en general que sea aplicable solo a las empresas. Al respecto expresan;

¹²⁸ RODRÍGUEZ RUBIO, Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Puerto Rico, 2001, p. 16.

"Para ser consideradas éticas, las empresas deben extraer sus ideas sobre lo que es una conducta apropiada, de las mismas fuentes que cualquier otra persona o entidad. La empresa no debe tratar de hacer sus propias definiciones de lo que es correcto e incorrecto. Empleados y gerentes pueden creer que a veces les está permitido promover o aplicar reglas éticas especiales o más débiles a situaciones en la empresa, pero la sociedad no perdona o permite dicha excepción." ¹²⁹

Velásquez, por su parte, define ética empresarial como,

"el estudio de estándares morales y como éstos aplican a los sistemas y organizaciones a través de los cuales las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios y a la gente que trabaja dentro de esas organizaciones. La ética de los negocios, en otras palabras, es una forma de ética aplicada. Esta incluye no solo el análisis de normas y valores morales, sino también trata de aplicar las conclusiones de ese análisis a la serie de instituciones, tecnologías, transacciones, actividades y procedimientos que llamamos negocios." ¹³⁰

Rodríguez Rubio indica que la ética empresarial es una focalización en un sector de la conducta moral: la que se da en la empresa. Por lo tanto, es una ética aplicada y se basa en el principio de respeto al ser humano, por lo que la ética

22 LAWRENCE Anne T., WEBER James, POST James E., *Business and Society: Stakeholder, Ethics, Public Policy*, 11^{va} Edición, McGraw-Hill Inc., New York USA., 2005, pp. 82-83.

¹³⁰ VELASQUEZ Manuel G., *Business Ethics: Concepts and Cases*, 5^{ta} Edición, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2002, p. 15. Traducción propia.

empresarial promueve la aplicación de criterios morales a la empresa, a todos sus participantes y relacionados con la misma.¹³¹ Laura Nash define ética empresarial como,

*"el estudio de cómo las normas morales personales aplican a actividades y objetivos de la empresa comercial. No es un estándar ético separado, sino el estudio de cómo el contexto empresarial posee sus propios problemas únicos para la persona moral que actúa como un agente de su sistema".*¹³²

Nash establece que la ética empresarial tiene que ver con tres áreas básicas de la toma de decisiones gerencial: alternativas sobre qué leyes deben y si se deben seguir, alternativas sobre asuntos económicos y sociales fuera del dominio de la ley y alternativas sobre la prioridad del interés propio sobre el interés de la compañía. Por su parte, Carroll y Buchholtz exponen que,

*"la ética empresarial tiene que ver con la conducta y las prácticas buenas o malas, correctas o incorrectas que tienen lugar dentro del contexto empresarial."*¹³³

Cuando hablamos de ética de los negocios también nos referimos a un grupo de valores, normas y principios expresados en la cultura de la empresa, que permiten estar más a la par con las expectativas de la sociedad moderna. Así, como a una mejor adaptación a diversos entornos y

¹³¹ RODRIGUEZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., 2001, p. 16.

¹³² NASH, Laura L., *"Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems"*, Harvard Business Press, Boston, 1990, p. 5. Traducción propia.

¹³³ CARROLL Archie B. y BUCHHOLTZ Ann K., *"Business and Society-Ethics and Stakeholder Management"*, 7^{ma} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2009, p. 242. Traducción propia.

contextos que demandan el respeto a derechos reclamados y deseados por la sociedad y los valores que ésta comparte. Para Weiss la ética empresarial tiene que ver con decisiones y acciones en y alrededor de las actividades organizacionales. Asimismo considera que,

*"las soluciones éticas para la empresa y para los problemas organizacionales pueden tener más de una alternativa correcta y algunas veces ninguna solución correcta parece estar disponible. Aprender a pensar, razonar y a actuar éticamente nos puede llevar a estar conciente y a reconocer un potencial problema ético. Luego podremos evaluar los valores, suposiciones y juicios nuestros y de otras personas respecto a un problema, antes de actuar."*¹³⁴

El concepto de ética empresarial ha evolucionado a través del tiempo. Tradicionalmente, la misma se circunscribía a cumplir con normas legales y regulaciones internacionales. Al mismo tiempo, muchas organizaciones se limitaban a seguir ciertos manuales que definían lo que podían o no hacer los empleados en ciertas esferas específicas. En la actualidad, el concepto de ética empresarial es más amplio, ya que no sólo implica para la compañía obedecer a la ley o tratar a sus empleados de forma adecuada, sino también envuelve atender los reclamos y necesidades de sus grupos de interés y cuidar la calidad de la relación de la empresa con los mismos. Hoy, la ética empresarial busca erigir organizaciones humanistas que respeten la dignidad del ser humano. Al respecto señala Rodríguez Rubio,

¹³⁴ WEISS Joseph W., *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3^{ra} Edición, Thomson South-Western, Quebec, 2003, p. 7-8. Traducción propia.

"La ética empresarial es una aplicación de la ética a las relaciones humanas dentro del mundo empresarial, es una ética aplicada". ¹³⁵

Desde esta perspectiva, la ética de la empresa se visualiza como una ética aplicada que estudia asuntos normativos de índole moral que se plantean en el ambiente de los negocios y en la gestión empresarial. De igual forma estudia las virtudes personales que deben permear en el mundo de los negocios, intentando demostrar que tales virtudes deben formar parte de lo considerado correcto para todas las personas que forman una organización, así como para la sociedad en que está inserta la empresa misma.

Una pregunta obligatoria en este asunto es, ¿por qué es necesaria la ética empresarial? La contestación a este cuestionamiento tiene varias vertientes. Por un lado, es necesaria debido a los requerimientos éticos que exigen respuestas proactivas de parte de toda institución. Hoy, las empresas se enfrentan a demandas de grupos de interés externos (como consumidores, competencia, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, etc.), así como de grupos de interés internos (como trabajadores y accionistas), que esperan de ellas un comportamiento moral y nuevas actitudes y compromisos para con la sociedad. Las organizaciones son objeto de presiones por parte de grupos que se sienten de alguna manera afectados por sus actividades y por las consecuencias que ellas generan. Dichos grupos desean que las compañías eviten efectos negativos resultado de sus operaciones y que reparen de forma responsable efectos dañinos ya ocurridos. El comportamiento moral y la reflexión ética son entonces un imperativo en la organización que desea

¹³⁵ RODRIGUZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Puerto Rico, 2001, p.14.

actuar de forma responsable y como una buena ciudadana corporativa.

Además, la ética es parte imprescindible de toda actividad humana. Y los negocios tienen lugar entre personas, las que deben comportarse correcta y justamente, conforme a normas morales derivadas de su condición privilegiada como seres humanos, racionales y libres. Las empresas, asimismo, ejercen una gran influencia en la vida de la gente y son un componente importante de la sociedad, por lo que son materia de la ética en cuanto a los comportamientos que de ellas se derivan. En ocasiones, los asuntos morales se tratan de forma diferente en el entorno empresarial y muchas veces se intenta justificar acciones incorrectas con el razonamiento de que en el mundo de los negocios las cosas se hacen de otra manera. Esta situación ha convertido, equivocadamente, comportamientos amorales o inmorales en patrones de conducta generalmente aceptados. Sin embargo, la moralidad debe persistir en cualquier circunstancia, porque solo existe una ética a nivel personal, social y en los negocios. Y, a pesar de la fuerte competencia y del ambiente hostil en que funcionan las organizaciones en la actualidad, no se pueden separar de éstas los valores y la moralidad como si pertenecieran a mundos diferentes, porque las empresas y la ética se vinculan a una misma realidad. Por tal razón, la ética empresarial es una exigencia en todos los ámbitos de negocios.

Otro aspecto concerniente a la necesidad de la ética empresarial, es la relación entre los valores organizacionales y los valores sociales dominantes. Al presente, en el mundo de los negocios se está experimentando una vuelta a los valores éticos e inclusive a la espiritualidad. No nos referimos aquí a religión alguna, sino más bien al fin último de toda empresa, que es el de servir a

la sociedad de la que es parte. Hoy, las empresas socialmente responsables persiguen tanto fines económicos, como éticos, los que se manifiestan a través del cambio que se produce en el interior de las personas. Y como todo individuo es un ser total, no se puede separar el cuerpo del espíritu. Esta noción del hombre es importante porque el centro de la ética, eje del comportamiento moral, es el ser humano y su encuentro consigo mismo y con la sociedad. A la luz de este hecho, en estos tiempos las empresas precisan revalorizar las actitudes y valores de sus directivos y de todos sus empleados, de forma que se visualice a la ética empresarial como una necesidad y como un modo de actuación en la organización.

Para lograrlo sus acciones deben ser transparentes, veraces y honestas; asegurado así el bienestar de sus grupos de interés y de la sociedad misma. Las empresas también deben ser prudentes, evitando perjudicar a otros a través de sus actividades. Esto conlleva ser juiciosos e íntegros en la forma de obtener sus ganancias, aún en esta época de alta competencia e incertidumbre. Lo anterior no significa que la responsabilidad moral y la ética sean opuestas a los objetivos de lucro de los negocios. Reconocemos que altos costos o poca o ninguna ganancia disminuiría su competitividad. La empresa entonces podría desaparecer, eliminando con ello los beneficios que la misma provee a la sociedad. No obstante, esta debe tener siempre presente que faltar a la ética, aunque aparente ser beneficioso a corto plazo, a largo plazo puede llevar a altos costos económicos y sociales. Y aunque dichos costos no necesariamente se reflejen en los registros contables, a la larga podrían perjudicar a la misma corporación y a la sociedad. Por eso, toda organización debe asegurarse de no incurrir en conductas que puedan dañar el bienestar de sus miembros, de ella misma y de la comunidad en que está inserta. Y la mejor forma de lograrlo es operando en un clima organizacional donde imperen

valores y normas que mantengan un equilibrio correcto entre su responsabilidad moral y ética y sus objetivos de lucro.

Llegado a este punto, es necesario advertir que la visión ética y los valores corporativos no necesariamente se identifican en su totalidad con la de los miembros de la empresa. Esta situación se da, en parte, porque la ética empresarial requiere de una comprensión sobre cómo son y funcionan las organizaciones: su naturaleza y estructura, el razonamiento característico en ellas, las relaciones de poder, conflicto, competencia, así como de su evolución y funcionamiento. También apela a los procesos que determinan las decisiones y el comportamiento en las organizaciones. Mientras la ética personal, se basa en el carácter de cada ser humano y apela a la conciencia o al razonamiento individual. Ante esta diferencia, toda organización al intentar promover una cultura ética en el entorno de trabajo, debe tener en cuenta la visión ética y los valores de las personas que la componen. Además, debe tratar a sus empleados, no como un recurso más, sino como seres humanos que merecen el mayor de los respetos. De igual forma, debe centrarse en la sociedad de la que es parte y a la que afecta en mayor o menor medida. A su vez, todo miembro de la empresa debe ser integro, productivo y honesto, añadiendo valor a la institución que lo emplea y sirviendo a los demás. Aunque, como señala Hamburger,

*"Hacer posible una ética de la empresa no es tarea fácil. Ello demanda valentía, justicia, y prudencia, que son virtudes fundamentales en la persona que vive éticamente."*¹³⁶

¹³⁶ HAMBURGER Álvaro, *Ética de la Empresa, el Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, Colombia, 2004, p 35.

Dentro de la ética empresarial, la excelencia en el ejercicio de las responsabilidades y tareas requeridas en el trabajo demanda de la práctica de virtudes morales. Rodríguez Luño define virtud moral como la,

*"intención firme y estable de los fines virtuosos (el hombre justo quiere ser justo siempre, y no solo cuando le conviene) y también elección y realización de las acciones que aquí y ahora encarnan esos fines."*¹³⁷

La experiencia diaria en el contexto de trabajo es un campo propicio para la práctica de virtudes. Por ejemplo, cumplir con el deber y resistir las tentaciones que se dan constantemente en el entorno del trabajo y de los negocios, es practicar la templanza. Esta virtud evita que incurramos en acciones no éticas con la finalidad de lograr beneficios personales, sin tener en cuenta el efecto dañino que se pueda causar a los demás. De manera similar, obrar con justicia permite respetar y proteger los derechos de los demás, proveyendo a las personas lo que les corresponde. Esto significa ser justo con todo ser humano, aunque piense diferente a nosotros, no sea familia o amigo y aun si no nos simpatiza. Asimismo, envuelve respetar a otros sin que medien intereses egoístas. Pues dicho comportamiento puede ser profundamente injusto, aunque en términos prácticos o legales no lo parezca. Acciones como el robo, el fraude, la extorsión, la corrupción, dañar bienes ajenos, atentar contra la integridad física y mental de cualquier persona, así como el incumplimiento acuerdos y contratos, representan una violación a la justicia. También lo es la discriminación que niega derechos individuales. Según Velásques,

¹³⁷ RODRIGUEZ LUÑO Angel, *Ética General*, 5ta Edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A., Navarra, 2004, p. 218.

*"discriminar es el acto indebido de distinguir ilícitamente entre las personas, no con base en su mérito individual, sino con base en un prejuicio o alguna otra actitud odiosa o moralmente reprobable. Discriminar en el empleo es tomar una decisión (o serie de decisiones) adversa contra empleados (o prospectos empleados) que pertenecen a cierta clase, debido a un prejuicio moralmente injustificado hacia los miembros de esa clase."*¹³⁸

Otra virtud que debemos practicar en el ámbito laboral es la prudencia. Esta se da en el individuo que obra considerando realidades concretas de forma rigurosa y objetiva. La persona prudente descansa en principios universales y particulares de la ética. En su razonamiento, está atenta a circunstancias específicas que conducen a una acción o decisión y resuelve con justicia las diversas situaciones con las que se enfrenta. El hombre prudente rige sus acciones sobre la realidad que vive diariamente, pero buscando transformarla para que este acorde con lo verdadero y lo bueno para todos. Las virtudes antes mencionadas, así como la confianza, la lealtad y la honradez, expresan realidades que se producen en el interior del ser humano. Y todas se pueden dar en el ámbito de los negocios sin que esto impida el logro de los objetivos de lucro que persiguen las empresas. De hecho, estas deben reconocer el peso que las virtudes tienen en la generación de valor económico real para sí mismas. Además, tanto ella, como sus miembros deben comportarse moralmente, independientemente de los resultados que surjan de dicha conducta con respecto al logro de sus fines de lucro o a la obtención de beneficios personales.

¹³⁸ VELASQUEZ Manuel G., *Ética en los Negocios: Conceptos y Casos*, 4^{ta} Edición, Prentice- Hall, México, 2000, p. 371.

Un comportamiento éticamente correcto con el tiempo llevará, como dijo Aristóteles, a la felicidad derivada del deber cumplido. Aunque, como consecuencia del mismo la vida de la persona u organización envuelta en la decisión o acción moral parezca adversa a los ojos de los demás. Bajo esta visión, el ser humano debe buscar la felicidad, disfrutando su existencia y compartiendo a su vez lo mejor de sí con los demás, iguales en dignidad. De esta forma, las personas virtuosas construyen una sociedad más justa propiciando el bien común. O sea, la virtud será un legado en la vida del hombre en la medida en que este le sirva a los demás. Esta cualidad aplica de igual modo a toda organización empresarial que se considere virtuosa.

El desarrollo moral del ser humano nunca termina y, en ese aspecto, la empresa moderna se enfrenta al reto de formar a todos sus miembros, a través de la enseñanza y la práctica de buenos hábitos. Pero, el aprendizaje y la aceptación de lo moral y lo ético no son suficientes, como tampoco lo es pensar que sin ésta el hombre queda a expensas de sus deseos y del relativismo ético, tema que discutiremos más adelante. Por eso, no debemos quedarnos sólo en lo teórico. También es necesario pasar a la práctica y asumir un compromiso personal e institucional hacia la ética. Y eso se logra a través de acciones y decisiones correctas y justas. Sin embargo, no se puede esperar que haya empleados con una clara visión de su responsabilidad ética si esto no se forja desde el comienzo de su vida laboral. El trabajador llega a la organización con unos valores y con una posición personal sobre lo que considera moral. No obstante, la empresa puede promover en sus miembros, además de conocimiento intelectual y técnico, hábitos de justicia, solidaridad, compromiso con la verdad, honradez y responsabilidad ética y social. Así, esta puede convertirse en un centro de valores, donde se oriente sobre los derechos y deberes de todos. De esta forma,

el ambiente de trabajo puede ser terreno fértil y un espacio privilegiado para instruir y practicar una moral que evite que se busque reconocimiento, riqueza y poder sacrificando la verdad y la justicia social.

En la ética empresarial los valores sociales también son importantes. La empresa es parte de la sociedad en que convive y es claro que un conflicto entre los valores de una organización y los valores sociales imperantes podría hacer que ésta perdiera su legitimidad ante la sociedad. A nivel social la ética reflexiona sobre la normativa y principios que definen la moralidad de las acciones y decisiones entre los seres humanos que se relacionan con los demás. Por otro lado, el bien común es el conjunto de sucesos e incidencias que facilitan el desarrollo de todas las personas que componen esa sociedad. Todo individuo debe poder participar del bienestar material y no material prevaleciente para que algo sea considerado como bien común. En este aspecto, las organizaciones empresariales y sus miembros tienen la importante responsabilidad de cimentar dicho bien común, respetando a las personas y creando condiciones que le provean a todo individuo calidad de vida e iguales oportunidades. Lo anterior debe darse dentro de un contexto moral, fin primordial de la ética empresarial. Como sabemos, la organización es parte activa de la comunidad y centro de realización de mucha gente. Por eso, los elementos utilizados para promover un comportamiento correcto en la empresa deben poseer una dimensión universalista. Esto implica que los valores morales y principios éticos deben ser aceptados por todos los integrantes del núcleo social en general.

En la práctica, los empleados se enfrentan a dilemas éticos constantemente, sin importar el nivel jerárquico que ocupen en la empresa. Asuntos como el conflicto de intereses, mentir en informes (financieros, de gastos de viaje o de

cualquier otra índole), el soborno, aceptar regalos o favores inapropiados podrían afectar la imparcialidad de sus decisiones y la justicia de sus acciones. Desafortunadamente las personas, tanto en posiciones gerenciales como no gerenciales, se confrontan diariamente a diversas disyuntivas de índole ética en sus trabajos, sin tener ninguna base, preparación o adiestramiento en el área de ética empresarial o guías o códigos de conducta que los ayude a tomar decisiones éticas. En algunas ocasiones es fácil determinar si una decisión es ética, pero en muchas situaciones esto no es tan sencillo, especialmente en el mundo actual globalizado donde existen valores cambiantes, una mano de obra diversa y opiniones diferentes sobre asuntos claves en lo que respecta a lo que es una conducta moral.

Reconocemos que en estos tiempos existen retos significativos para desarrollar y mantener empresas morales. Sin embargo, alcanzar este objetivo no es imposible. Pero, para lograrlo debemos conocer con plena conciencia la respuesta a cuestionamientos como, ¿tienen las personas sensibilidad ética por interés propio, o porque verdaderamente sienten que deben comportarse correcta y moralmente?, ¿cómo los miembros de una organización empresarial pueden mantener su propia ética personal enfocada de tal manera que evite la amoralidad o la inmoralidad?;¹³⁹ ¿qué principios, conceptos y guías están disponibles para ayudar a las personas a ser éticas en la empresa?; ¿qué estrategias, enfoques o mejores prácticas pueden enfatizarse para crear una cultura ética en la organización? La búsqueda

¹³⁹ Prefijo= A= no, contra de... Raíz de la palabra = moral Por tanto Amoral = no moral. Que piensa o actúa de manera diferente a lo que el grupo social acepta como adecuado o correcto. Inmoral es aquella persona que va en contra de las normas o leyes es decir no hace lo correcto, hace cosas malas sabiendo que son malas, pero el amoral hace cosas malas sin ser consciente de que lo que hace esta mal y no sabe que está yendo contra una ley o norma. Definición obtenida en <http://www.psicopedagogia.com>.

de respuestas a esta y otras preguntas, es lo que nos ha llevado a realizar esta investigación.

Como parte de la misma seguidamente trataremos de contestar a dichos interrogantes examinando factores que influyen en el comportamiento moral de los miembros de la organización empresarial.

CAPITULO 4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO MORAL DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y EN EL CLIMA ÉTICO DE LA EMPRESA

4.1 Ideas Preliminares

Como individuo, todo ser humano experimenta desafíos éticos a nivel personal, tanto dentro, como fuera del entorno de trabajo. En principio, se espera que las personas se comporten moralmente porque internamente sienten que es lo correcto y lo justo. Pero, en la práctica la conducta ética no se puede definir de forma tan simplista. Por ejemplo, en el plano personal surgen cuestionamientos como: ¿es aceptable inflar las contribuciones hechas a instituciones de caridad para pagar menos en la planilla de contribución sobre ingresos, porque el gobierno utiliza de forma inadecuada los fondos públicos?; ¿es aceptable bajar música de Internet, aunque se sabe que es propiedad intelectual de otra persona? ¿Es ser astuto quedarse callado cuando un cajero cobra erróneamente menos por un producto o servicio prestado?

La gente también se enfrenta a asuntos éticos en el contexto de trabajo, al ejercer su rol como gerentes y empleados. Muchos de estos asuntos son similares a aquellos que se enfrentan en el plano personal. Sin embargo, los mismos pueden acarrear consecuencias, tanto para la reputación de la empresa, como para el ambiente organizacional y la cultura ética que imperaría en la compañía. Algunos ejemplos de dilemas éticos presentes en esta dimensión son: ¿pongo en mi ficha de trabajo más tiempo del realmente trabajado con el fin de recibir una paga mayor?; ¿miento sobre las bondades y la garantía de un producto o servicio con el fin de aumentar mi cuota de ventas y poder cumplir así con las expectativas de la empresa?; ¿me

doy de baja por enfermedad para no asistir al trabajo, cuando en realidad no lo estoy?

Tanto la ética personal, como la empresarial conllevan decisiones que usualmente sitúan al individuo en una situación de conflicto, al tener que escoger entre sus propios intereses y los de otras personas o grupos. Al hacer su análisis al respecto, se tiene que responder: ¿cómo debo actuar en esta situación?; ¿qué debo hacer en este escenario y en estas circunstancias? En este punto es importante tener en cuenta que en el contexto organizacional, la presencia o ausencia de prácticas y comportamientos morales va más allá de mostrar el clima ético que existe dentro de la empresa, pues también incluye el nivel personal del individuo.

Como se mencionó antes, el hombre es un ser integral, por lo que las experiencias, valores y vivencias en su vida privada afectan su conducta en el trabajo y, de igual forma, sus experiencias, valores y vivencias en el trabajo afectan su vida privada. Desde este punto de vista no existe una ética de los negocios y otra personal. Si se es verdaderamente ético, la conducta debe ser igualmente correcta, justa y moral, tanto en el plan personal, como en el de la empresa. El comportamiento moral y la reflexión ética tampoco son inherentes al cargo que se ocupa en una empresa. Más bien son un estilo de vida que en cierta forma define la relación con y entre los seres humanos en su quehacer diario personal y laboral. Tengamos en cuenta que la ética comporta aspectos abstractos no materiales, imperecederos y firmes que existen en el interior de cada individuo. Los objetos e instituciones del mundo material son variables efímeras que envuelven sólo una noción limitada de lo particular. Lo moral envuelve aquel conocimiento de lo universal y auténtico que sólo puede ser alcanzado por medio de la razón.

Finalmente, recordemos que la ética revela en el ser humano algo de más valor que la simple actuación. Por eso, para promover con éxito una conducta moral y un clima ético dentro de la empresa, es necesario conocer y entender los factores que influyen en el comportamiento moral de sus miembros, cuando éstos se enfrentan a dilemas éticos. Fuerzas internas y externas a la corporación afectan la visión moral y ética de empleados y gerentes en la misma, asunto que pasaremos a tratar de lleno a continuación.

4.2 Fuerzas Externas a la Organización

Varios elementos, externos a las organizaciones, influyen en la conducta moral y en el razonamiento ético de las personas. Dos de ellos son: los valores de las personas y su nivel de desarrollo moral.

4.2.1 Valores de las Personas

La ética y los valores están íntimamente relacionados, por lo que para poder entender cómo la gente se comporta y su visión moral, es importante tener en cuenta las diferentes fuentes de sus valores. Un ejemplo de fuerzas externas a la empresa que influyen en la conducta de las personas que forman parte de ella son los valores desarrollados en la sociedad a través de largos periodos de tiempo. A su vez, estos valores son influenciados por factores como actitudes, hábitos y patrones de comportamiento observados en la sociedad misma. Cinco fuentes principales de valores son las *religiones, la filosofía, la cultura, lo jurídico y las profesiones*.

Como hemos mencionado antes, la ética conlleva un conjunto de principios o valores morales que dirigen una

conducta; lo que en cierta medida es una manifestación de las creencias morales del individuo. Los valores son las concepciones que tienen las personas de la utilidad, importancia y la valía relativa de ciertos objetos e ideas. Dicho de otra manera, los valores reflejan lo que el ser humano considera importante en un gran esquema de cosas. El valor no lo poseen los objetos por sí mismos, sino más bien estos lo adquieren por su relación con el individuo como ser social. Asimismo, el bien y el mal forman parte de los actos del hombre y son motivación determinante en la intención y en la acción moral. Estos, a su vez son determinados por valores presentes en la voluntad humana. Los valores son duraderos, o sea cambian lentamente y dan forma a lo que las personas consideran ético y no ético.

Actualmente la mayoría de la gente habita en una sociedad pluralista, que ha expuesto a los miembros de la empresa a valores heterogéneos y cambiantes. Esto ha dado lugar a una mayor diversidad ética y moral, tanto en la comunidad, como en las distintas organizaciones que la conforman. Según Taboada Beller,

*"el pluralismo ético, reconoce que existe una sociedad abierta con una diversidad de puntos de vista, doctrinas y códigos normativos morales, de manera que unos y otros coexisten en una sociedad en un momento dado".*¹⁴⁰

Una sociedad pluralista está expuesta a criterios, juicios y formas de vida diversas. Desde este punto de vista,

¹⁴⁰ TABOADA BELLER, Walter, "El Estudio de la Ética y las Morales Particulares", en Baqueiro Hernández, Alberto (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, p. 21.

el pluralismo representa nuevos retos y desafíos para la empresa y la sociedad, ya que envuelve una gran variedad de creencias, valores, opiniones e ideas expresados en distintos entornos, entre ellos en la moral. Desde el aspecto ético el pluralismo implica la existencia de *tolerancia* y de una *ética de mínimos*. La *tolerancia* supone aceptar o permitir ideas y conductas diferentes, lo que no significa indiferencia, neutralidad o aprobación de todo. Más bien permite la discusión de diferentes ideas, planteamientos, actitudes y puntos de vista. Aún bajo el pluralismo actual imperante en muchas sociedades, no se debe tolerar toda práctica o conducta, como por ejemplo, las violaciones a los derechos humanos.

Con respecto a la ética, el pluralismo significa la existencia de una multiplicidad de posturas morales en la sociedad, lo que puede llevar al relativismo extremo, según el cual todo código normativo moral es válido. El relativismo cultural indica que los estándares morales difieren de lugar en lugar, por lo que lo que es correcto o incorrecto será definido en términos una cultura concreta. Sin embargo, existe una dimensión universal en la ética que define lo exigido a todos, independientemente de que se tenga una visión pluralista y distinta de la vida. Las normas morales surgen de convenciones sociales que, de hecho, varían. Pero, el pluralismo tiene límites y la *ética de mínimos* sirve de guía para establecer cuáles son los mínimos necesarios en las acciones y prácticas en diversas esferas sociales y en la empresa.

En cualquier sociedad pluralista pueden existir conflictos de valores. Y en esta época, el intenso predominio del relativismo ético ha influenciado en gran medida los valores de las personas. Este relativismo ha permitido a cada individuo definir lo correcto y lo incorrecto de acuerdo a su

propia percepción, por lo que algunas personas se rigen únicamente por su propio esquema ético. Por otra parte, el relativismo moral es diferente, ya que éste define el bien y el mal dependiendo de las circunstancias. En las sociedades relativistas, no hay guías de conducta permanentes y cada cual cuida solo sus propios intereses. En aquellas donde permea el relativismo moral se altera los códigos de comportamiento en función de las necesidades individuales y solo la ley y la fuerza pública detienen los desmedidos intereses personales de la gente. Como en este caso no existe un control interno individual, las guías morales confieren a la autoridad civil o a otras instituciones en la sociedad, como las religiones, el poder o derecho de precisar esos conceptos. Esto no significa que la ética se visualice como una donde no existen los valores en el sentido moral porque la manifestación actual del relativismo esté en la afirmación de que nada es enteramente bueno, ni malo. Este contexto relativista resalta una ética fundamentada en la intencionalidad de los actos y en la comprensión cultural de los mismos. Al presente se reconoce la existencia del pluralismo moral, que conlleva la obligación de ser tolerante, aceptando e intentando entender distintas opciones morales. Sin embargo, el pluralismo no debe llevar al relativismo extremo, sino más bien a asegurar y garantizar los derechos humanos. Por eso, actualmente a pesar de la influencia del relativismo y del multiculturalismo en el mundo, las empresas multinacionales y otras instituciones internacionales, como las Naciones Unidas, han intentado promulgar códigos de conducta universales con el fin de superar el relativismo extremo.

Como expusimos antes, las *religiones* han sido base de valores y de moralidad en todo el mundo. Estas son fundamento de muchas de las creencias sobre lo que la sociedad piensa al presente sobre aspectos como los conceptos de justicia, de la

dignidad del individuo y de lo que se considera correcto y moral, lo que en gran medida ha servido de guía de conducta al ser humano. La *filosofía* también ha sido fuente de valores para las personas. Desde la antigua Grecia, los filósofos han señalado que la razón puede ser base o raíz de principios morales. Más adelante en este trabajo se abundará en más detalle algunos enfoques al respecto. La cultura y las normas que manan del diario vivir, también ejercen un gran impacto en el pensamiento de la gente.

El *sistema legal* ha sido, por muchos años, otro de los elementos que con mayor fuerza ha definido lo que es correcto e incorrecto, para la gente en la sociedad y en las organizaciones. Sin embargo, existe una mayor discrepancia en la comunidad con respecto a lo que se considera ético y no ético, que en lo que se reconoce como legal o ilegal; aunque no se esté completamente conforme con todas las leyes existentes en un momento dado. Entonces el cuestionamiento es: ¿en qué se parecen y en qué se diferencian la ética y la ley? Como se expuso antes en este trabajo, se asemejan en que ambas son guías de conducta y tienen que ver con lo que es apropiado o aceptable. Pero, si bien la ley representa la traducción de lo que la sociedad considera bueno o malo, ésta constituye una conducta ética mínima, porque no abarca todos los estándares morales de comportamiento. Si una persona viola la ley o una regulación, podría considerarse que se está comportando de manera no ética, pero la ley no cubre todos los dominios en que pueden surgir cuestionamientos éticos. La ley busca evitar conductas inaceptables por parte de los miembros de la sociedad, así como corregir las transgresiones a una conducta aceptable, sin embargo no puede establecer por completo todo lo que es correcto o incorrecto, justo e injusto y moral e inmoral. Por lo tanto, obedecer la ley envuelve cumplir solo con lo que la sociedad piensa son estándares mínimos de conducta. Una conducta moral es aquella

que va más allá de lo que es requerido por la ley. Pero, como la ley representa el consenso oficial de lo que es ético y moral, su predominio es grande y extensamente aprobado por la sociedad.

En la actualidad, se vive en una sociedad litigante, donde la gente demanda a individuos y empresas con el supuesto propósito de buscar justicia. Se demanda por todo y en ocasiones se piden grandes cantidades de dinero como compensación. Esta situación ha afectado en gran medida las decisiones tomadas por parte de la gerencia y los miembros de la organización en el entorno laboral. La posibilidad de demandas ha motivado que ejecutivos y gerentes sean más minuciosos en su trato con los empleados, clientes, la comunidad y otros grupos de interés. La amenaza de perder mucho dinero y el efecto de las litigaciones en la imagen de la empresa, en su bienestar financiero y en su propia existencia ha distorsionado la toma de decisiones en las organizaciones y ha motivado que muchos gerentes administren con miedo. Este escenario ha llevado a que se actúe y se tomen decisiones a la defensiva, sin necesariamente evaluar y conocer con precisión el mejor y más correcto, justo y moral curso de acción a seguir. Sin embargo, no debemos olvidar que para las empresas actuar legal y moralmente puede significar el ahorro de billones de dólares anualmente en demandas, arreglos y robos. Por eso, la atención a este asunto de parte de las empresas es cada vez mayor, especialmente en estos tiempos, de crisis económica y alta incertidumbre, en que se vive hoy.

Anteriormente expusimos que las normas morales y la ética sobrepasan las prohibiciones de la ley y del no se debe, y además expresan el deber humano y los principios en los que se apoyan estas obligaciones. Al respecto podemos decir que toda empresa tiene una obligación ética, no solo en

términos de normas y deberes reglamentados, sino también en términos de valores morales fundamentales como son la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto mutuo, etc. A la par con éstos, la empresa también tiene deberes con la sociedad como; el no atentar contra el bienestar de todo ser viviente, la protección del medio ambiente para beneficio de la actual y de generaciones futuras y la eliminación de injusticias y desigualdades sociales, entre otras. Estas obligaciones podrían parecer utópicas y difíciles de cumplir. Sin embargo, toda empresa puede lograrlo, ajustándose a patrones éticos y consolidando en ella una cultura corporativa construida colectivamente en base a sólidos valores morales.

Volviendo a fuerzas externas a la empresa que influyen en la conducta de sus miembros, los *valores profesionales*, o sea, aquellos que surgen de organizaciones, sociedades y grupos profesionales que representan varios trabajos y posiciones, también están entre ellos. Estos valores articulan el consenso ético de los líderes de esas profesiones y ejercen un impacto más concreto en los miembros de la empresa que los valores *religiosos, filosóficos, culturales y legales*. Los miembros de la empresa de igual forma están influenciados por los valores de la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y por las corrientes actuales en la sociedad. En suma, las personas llegan a su lugar de trabajo con una filosofía personal compuesta por un sinnúmero de valores interconectados que han formado sus puntos de vista sobre el mundo, la vida y la empresa. Por lo tanto, varias son las fuentes de valores externos a la organización que influyen en la conducta ética y moral sus miembros.

4.2.2 Nivel de Desarrollo Moral

Otro elemento que influye en la conducta ética de los individuos en una organización es su nivel de desarrollo moral. Lawrence Kohlberg (1927-1987) psicólogo y doctor en filosofía norteamericano llevó a cabo extensas investigaciones, durante un periodo de casi veinte años, sobre el tema del desarrollo moral. Y aunque su teoría no ha sido aceptada por todos, la misma ha acrecentado el uso práctico de sus niveles de desarrollo moral.

Kohlberg define razonamiento moral como los juicios de aceptación o desviación de una norma. Sus investigaciones sobre el tema están cimentadas en la utilización de dilemas morales o situaciones hipotéticas en las que una persona debe tomar una decisión. O sea, define el nivel de razonamiento moral a partir de la solución de esos dilemas. Él observó que el desarrollo moral estaba relacionado con la edad, estableciendo una secuencia de tres niveles de desarrollo moral, cada uno de ellos con dos etapas; o sea, un total de seis etapas a través de las cuales los individuos aprenden a pensar o desarrollarse moralmente. Toda persona debe pasar de una etapa a la siguiente sin saltarse nunca la anterior. Estas son universales, porque se aplican a cualquier época y cultura. Esto no significa que todas las personas lleguen siempre hasta el nivel superior, la sexta etapa.

De hecho, algunos individuos se estabilizan en la cuarta o la quinta etapa. Para alcanzar la sexta etapa, una persona debe pasar cada una de las etapas previas, y hacerlo de manera secuencial. Kohlberg concluyó, basado en sus investigaciones, que en un principio las personas empiezan a aceptando las reglas de conducta como algo que está en manos de una autoridad externa. En la primera etapa la gente se

comporta bien para evitar el castigo. Más tarde perciben las mismas como mecanismos imprescindibles para obtener una recompensa que satisfaga sus propias necesidades. O sea, en el primer nivel de desarrollo moral, las personas se conducen moralmente por interés propio. En cambio, en el segundo nivel la razón del comportamiento moral es lograr la aprobación social y la estima de los demás. Aquí las reglas sirven de apoyo a unos principios sociales que el individuo debe cumplir para sentirse bien consigo mismo y con la sociedad. Principios que son necesarios para poder vivir junto a los demás. El tercer nivel, si es que se llega a él, se basa en el deseo de cumplir con ciertos principios universales que pueden ir inclusive más allá de las reglas sociales y de la ley. A continuación se ofrece una descripción detallada de cada una de las etapas, agrupadas en los niveles antes descritos.

Nivel I Moralidad Preconvencional

En este nivel de desarrollo moral la conducta de las personas es equivalente a la de niños entre los 4 y los 10 años de edad, donde el énfasis está en el control externo y el enfoque del individuo es en sí mismo. A esas edades, el niño empieza a crecer y sus principales reacciones conductistas surgen en respuesta al castigo y la recompensa. Esto es así porque durante ese período de su vida el ser humano realmente no entiende la idea moral de lo correcto y lo incorrecto y más bien aprende a conducirse de acuerdo con las consecuencias (recompensa o castigo) que es probable surjan. En el entorno de trabajo este nivel de desarrollo moral puede ser observado en muchos individuos cuya conducta moral está sujeta a las recompensas y castigos que les provee la empresa. El nivel I de moralidad preconvencional se divide en las siguientes dos etapas:

Etapas 1. Reacción al castigo u obediencia por castigo

En esta etapa, la orientación es evitar el dolor, por consiguiente, la razón para hacer lo correcto es evitar el castigo. Aquí, las consecuencias de una conducta estipulan lo bueno o lo malo sin reflexionar sobre el significado humano o el valor de estas consecuencias. La evitación del castigo y la sumisión incuestionable al poder valen por derecho propio y se apoyan en la autoridad y en el castigo, más que en un orden moral subyacente. En este caso, el incurrir en una acción buena o mala estará determinado por las consecuencias que la misma acarree. Por lo tanto, las personas obedecerán las reglas para evitar el castigo. Un individuo en este nivel de desarrollo moral no robaría en su empresa porque no quiere ser despedido o ir a la cárcel. Mas, no porque razone que es una acción inmoral, porque no es suyo el material robado o porque tenga en cuenta el daño que cause en los demás. Como podemos observar, en esta etapa los intereses de los demás son irrelevantes para la persona, excepto en su relación con su propio bienestar.

Etapas 2. Búsqueda de recompensa, orientación instrumental-relativista u orientación por el premio personal

En esta etapa la conducta correcta radica en aquello que instrumentalmente satisface las propias necesidades y esporádicamente las necesidades de otros. Aquí las relaciones humanas se basan en el intercambio, "tu me das y yo te doy" y no en la lealtad, en el agradecimiento o en la justicia. Asimismo, las necesidades personales son las que determinan la aceptación o desviación de una acción. La conducta, en este caso, parte de una orientación de intercambio individual reflejada en la frase, "si te ayudo, me ayudarás". En esta etapa, la persona hace aquello que puede impulsar sus

intereses, aún reconociendo que los demás también tienen los suyos.

La noción de lo correcto o incorrecto se basa en el interés propio y los conflictos se solucionan mediante el intercambio instrumental de bienes y servicios. En esta etapa, el individuo considera bueno todo lo que logra beneficios y satisface necesidades propias. Además, las nociones de "lo correcto", "lo equitativo", lo "justo" o lo "moral" se aplican en el plano material. Por lo tanto, la reciprocidad consiste en "tanto me das, tanto te doy". En la empresa una persona en esta etapa de desarrollo moral trabajaría tiempo extra o "daría la milla extra" en su trabajo, sólo si le dan en recompensa una paga adicional o algún tiempo libre.

Nivel II Moralidad Convencional

En este nivel de desarrollo moral la conducta de la gente es equivalente a la de niños entre 10 a 13 años de edad y su actitud generalmente se adhiere a las expectativas y al orden social prevaleciente. Según el ser humano va creciendo, se va dando cuenta de que existen otros cuyas percepciones, ideas y bienestar deben tenerse en cuenta. También desea agradar a otras personas y ser considerado *bueno* por aquellos cuya opinión es significativa para él. Al principio estas personas se circunscriben a la familia, a los amigos y a los allegados, y más tarde a otros individuos en la sociedad. En este nivel de desarrollo moral, el individuo se da cuenta de que es importante reconocer y cumplir con normas convencionales de la sociedad. Por esa razón, su evaluación sobre si una acción o conducta es buena o mala, se basa fundamentalmente en las expectativas y leyes de la sociedad.

Este nivel de desarrollo moral contiene las siguientes dos etapas:

*Etapa 3. Etapa de moralidad de "niño bueno-niña buena"
u orientación de concordancia interpersonal*

Esta es la etapa de expectativas interpersonales y de necesidad de pertenencia y de aprobación. Aquí, el niño mantiene buenas relaciones y es capaz de ponerse en el lugar de los demás. También busca la aprobación de otros. Éste, pronto asimila que vivir de la manera esperada por la familia, los iguales y otros allegados trae recompensas, como el sentimiento de aceptación, la confianza y la lealtad; por mencionar algunos. Por esa razón comienza a vivir y a comportarse como se espera de un buen hijo, amigo, compañero de trabajo, etc. Las expectativas de los demás comienzan a tener importancia para el individuo y los intereses de ciertas personas adquieren prioridad sobre sus propios intereses. La conducta empieza a ser valorada y juzgada por sus intenciones y la frase "*tiene una buena intención*", se vuelve, por primera vez, algo importante. En esta etapa, lo correcto se define como cumplir con las expectativas de gente cercana al individuo y cómo hacer aquello que agrada o ayude a otros. Aquí se tiene un buen comportamiento para lograr la aprobación de los demás, la cual se obtiene al ser "*niño bueno-niña buena*". En las organizaciones una persona que esté en esta etapa de desarrollo moral cumplirá con las normas de conducta esperada, por sus jefes y compañeros de trabajo, para que lo juzguen como un buen empleado. Por ejemplo, no usará Internet para asuntos personales en horas de trabajo, no porque lo considere una especie de robo, sino para que no piensen mal de él.

Etapa 4. Etapa de moralidad de ley y orden

Esta es la etapa de la orientación hacia la autoridad, las reglas y la preservación del orden social. Aquí el individuo se ve a sí mismo como parte de un sistema social mayor y reconoce que para funcionar y ser aceptado por el mismo necesita cumplir con ciertas normas y estándares sociales. De esta forma, la persona reconoce que, en adición a las expectativas de familia, amigos, y allegados, existen normas en la sociedad y sus instituciones, (como escuela, iglesia, empresas, gobierno, etc.) a las que debe responder, de forma que la sociedad funcione en orden. Estas reglas no sólo incluyen leyes existentes, sino además normas no oficiales que envuelven un buen comportamiento en el diario vivir y lealtad a las instituciones sociales vigentes. Así el individuo se ve socializado en lo que significa ser un buen ciudadano.

En esta etapa, el comportamiento correcto implica cumplir con el deber, mostrar respeto a la autoridad y mantener el orden social establecido. Se busca mantener las propias instituciones y cumplir con los deberes y obligaciones institucionales. En las organizaciones una persona que esté en esta etapa de desarrollo moral cumplirá con toda norma o ley sin necesariamente cuestionarse la justificación de la misma.

Nivel III Postconvencional o Moralidad de los Principios Morales Autónomos

En el nivel III de desarrollo moral la conducta de la gente es equivalente a la de individuos de más de 13 años de edad. En este nivel se llega a la verdadera moralidad y su enfoque va hacia la humanidad como un todo. Su orientación va

más allá de los otros. Aquí, los principios morales son aceptados por el individuo, no porque surgen de la sociedad, sino porque el mismo los concibe y acepta como correctos. El control de la conducta, así como lo que se considera correcto o incorrecto es más una decisión interna. Pues los principios y valores morales se forjan independientemente de los grupos sociales que los profesan y de los patrones observados en la sociedad. En este nivel la persona se da cuenta que puede haber conflictos entre los patrones aceptados socialmente e intenta elegir entre ellos. Pero, ahora sus juicios se basan en principios personales no necesariamente determinados por las leyes de la sociedad.

Kolberg dice que pocas personas alcanzan este nivel. Y que los que llegan tienen problemas para sostenerse en el mismo, debido a la dificultad que esto envuelve en su vida. En el nivel III de desarrollo moral, las personas tienen la facultad de pasar sobre los niveles convencionales, fundamentando sus acciones en los principios éticos más altos. Por ejemplo, en muchos países actualmente existen leyes que establecen que no se puede discriminar contra la mujer. En este caso, un individuo en el nivel II no discriminaría simplemente por cumplir con la ley. En cambio en el nivel III no discriminarían porque eso implicaría quebrantar principios universales, como la justicia hacia los seres humanos. Como se expuso antes, en este nivel lo correcto es determinado por la conciencia de unos principios éticos auto-elegidos por la persona que apelan a la universalidad. De forma que un elemento importante que distingue el nivel II del nivel III es la razón o motivación de la acción seguida por la gente.

Etapa 5. Orientación legalista o de contrato social

En esta etapa se acepta que hay valores y derechos, como la vida y la libertad, que deben existir en toda sociedad, independientemente de las instituciones sociales. Lo primordial es el ideal de "el mayor bien para el mayor número" y las personas se preocupan de que las leyes y deberes para con la sociedad se basen en este principio. La acción correcta, en este caso, se determina en base a derechos generales de los individuos y a estándares ampliamente evaluados y concertados por el total de la sociedad.

En esta etapa se reconoce el relativismo de los valores y las opiniones particulares. Además, se enfatiza en los respectivos procedimientos y reglas para alcanzar el consenso. Aquí lo correcto es cuestión de valores y opiniones personales y de lo se ha pactado constitucional y democráticamente. O sea, se reconoce como *lo adecuado* el respeto a los valores de la sociedad, siempre que éstos tengan una aceptación generalizada, se consienten de manera imparcial y se preserven la vida y la libertad del ser humano. Las personas hacen lo correcto porque como seres racionales deben cumplir las normas que resguardan la vida y la lealtad, con los que en todo caso se ha estado de acuerdo. A diferencia de la etapa cuatro, más que afianzarse en la ley y al orden establecido, se enfatiza la visión legal, pero con la posibilidad de cambiar la ley para tomar en cuenta consideraciones racionales de utilidad social. Fuera de la esfera legal, el contrato social pactado libremente, debe ser ineludiblemente cumplido.

Etapa 6. La ética universal o etapa de los principios éticos universales

En esta etapa de desarrollo moral, las personas creen que existen unos principios éticos universales que tienen prioridad sobre cualquier obligación legal o institucional. Aquí lo correcto se considera como un asunto de conciencia individual. Por tal razón, la gente actúa de acuerdo a su propia conciencia basándose en principios universales auto-elegidos que descansan en ideales como la justicia, la igualdad, los derechos humanos, la reciprocidad, el respeto por la dignidad de las personas como individuos, el bienestar social, etc. Como ser racional, el individuo entiende la importancia de estos principios, con los que toda sociedad debe estar de acuerdo y comprometida a seguir. En esta etapa, lo correcto precisamente radica en comportarse en concordancia con estos principios universales. Una persona en esta etapa de desarrollo moral haría una denuncia pública de prácticas de la empresa que resulten dañinas a la sociedad, (como contaminar el ambiente), independientemente del riesgo que esta acción envuelva para sí misma.

Puntos finales de la teoría niveles de desarrollo moral de Kohlberg

Kohlberg considera que al comienzo de su vida el hombre parte de una visión egocéntrica. O sea, percibe la realidad desde su propio punto de vista y le es imposible colocarse en el lugar de la otra persona. En esta etapa el individuo se considera el centro de la atención y de la actividad general y le es difícil visualizar una perspectiva distinta a la suya. Pero, a través de su desarrollo cognitivo éste va adquiriendo una visión moral más amplia que tiene en consideración a los demás. Según Kohlberg, la manifestación

máxima de este desarrollo se logra en la sexta etapa. Pero, indica que la mayoría de los seres humanos, como adultos, nunca llegará más allá del nivel II de desarrollo moral. Esta, como toda teoría, puede tener ciertas deficiencias, pero destaca como el nivel de desarrollo moral en que se encuentre el individuo afecta su comportamiento moral.

4.3 Fuentes Internas de la Organización

Hasta aquí hemos discutido elementos externos a las organizaciones, que pueden ejercer influencia en la conducta moral de sus miembros. Dichas fuentes externas afectan la noción del individuo sobre lo que es aceptable e inaceptable y son fundamento sobre el cual los miembros de una organización se comportan. Sin embargo, conviene añadir a estos factores, que surgen fuera de prácticas organizacionales específicas, fuentes internas de valores que afectan las acciones y decisiones de las personas dentro del entorno de trabajo. Antes de ser miembro de una empresa, la conducta moral y la visión ética de la gente está mayormente influenciada por los valores y experiencias aprendidas durante de su vida a través de la familia, escuela, iglesia, la cultura, la sociedad y otras personas e instituciones con las que ha convivido. Sin embargo, cuando una persona entra a trabajar a una organización experimenta un proceso de socialización a través del cual hace suyos los valores prevalecientes en ésta.

Para poder subsistir y tener éxito, el empleado pronto aprende ciertas reglas y normas que predominan en las organizaciones empresariales, como por ejemplo; el respeto a la estructura de autoridad, la lealtad a la empresa y a sus superiores, la adhesión a principios y prácticas imperantes en el ambiente de trabajo, la importancia de mantener una

alta ejecución y productividad y la trascendencia de los resultados exitosos, especialmente en estos tiempos de crisis económica y de una alta competencia. Muchas veces estas normas pueden ocupar una posición relevante en el quehacer diario del individuo, quien en ocasiones podría doblegar sus propios estándares y valores morales a aquellos existentes en la empresa. De hecho, investigaciones han indicado que una vez que las personas entran a formar parte de una organización, los valores prevaletentes en éstas ejercen una mayor influencia en dar forma a la conducta moral de los empleados, que las fuentes externas mencionadas anteriormente. Cuando elementos internos operan en conjunto, crean un componente que profesa un gran impacto, tanto en el comportamiento individual, como grupal de la organización. Por esta razón, los valores y acciones que dan forma a la cultura organizacional de la empresa son trascendentales para promover resultados y prácticas empresariales morales y éticas.

Una fuerza interna que ejerce influencia en la conducta moral de los miembros de una organización es su clima moral. Para entenderlo, debemos reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿qué elementos favorecen el comportamiento moral en la organización? y ¿qué prácticas y estrategias debe utilizar la gerencia de una organización para desarrollar un clima moral y una visión ética en la misma? Antes de promover un clima de trabajo ético en la empresa, sus directivos deben conocer qué factores determinan el comportamiento moral de los miembros de la organización. Se han llevado a cabo varias investigaciones con el fin de identificar fuentes de conducta ética en las organizaciones. Una de ellas fue la realizada por el "Ethic Resource Center" (ERC),¹⁴¹ junto con la Oficina

¹⁴¹ El "Ethics Resource Center, (ERC)" es una organización que ha dedicado por 85 años a la investigación independiente y a la promoción de altos estándares y prácticas éticas en instituciones públicas y privadas. <http://www.ethics.org/about-erc>

de Ética Gubernamental de Puerto Rico (OEG).¹⁴² En este estudio se evaluó el ambiente ético existente en las agencias públicas y municipios de la Rama Ejecutiva Del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.¹⁴³ En el mismo se diseñó una encuesta para conocer la percepción de los empleados en una gama de asuntos sobre ética. La misma también sirvió para recoger información que permitiera evaluar el progreso futuro dentro de tres áreas relacionadas con la ética en el lugar de trabajo: los estándares de conducta ética y los valores, los asuntos éticos y resultados y el ambiente ético. En términos generales, los hallazgos de la investigación fueron mixtos. Entre los principales están los siguientes:

- a. los empleados reconocieron la existencia y la necesidad de contar con valores y estándares de ética
- b. un número de empleados sintió presión para violar los estándares éticos
- c. los empleados reconocieron que la conducta impropia ocurre y que a menudo no se denuncia

¹⁴² El 24 de julio de 1985, se aprobó la Ley de Ética Gubernamental del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, la cual creó la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico (OEG). La OEG posee amplios poderes para promover la conducta ética en el servicio público, así como para prevenir y penalizar el comportamiento de aquellos servidores públicos que vulneren los principios básicos de una ética de excelencia. www.oslpr.org/2005-2008/leyes/doc/ley-108-01-Sep-2005.doc

¹⁴³ En Puerto Rico, la Rama Ejecutiva es dirigida por el Gobernador, quien es elegido directamente por el pueblo en elecciones generales celebradas cada cuatro años. Este, a su vez designa con el consejo y consentimiento del Senado, los miembros de su Gabinete, que junto al Gobernador podrán en vigor las políticas programáticas del Gobierno, a través de los organismos gubernamentales. Tomado de la página oficial del Gobierno de Puerto Rico, <http://www.gobierno.pr/GPRPortal/Inicio/RamaEjecutiva/>

Los participantes en este estudio igualmente indicaron que se sentían apreciados en sus agencias y municipios y que las personas con las que trabajaban generalmente daban buen ejemplo de comportamiento ético. Los hallazgos de esta investigación también mostraron que el 93% de los encuestados entendía que el gobierno debe mantener a sus empleados en los estándares de comportamiento ético más altos. Basado en los resultados del estudio se concluyó que los servidores públicos creen en la obligación de ser éticos y quieren trabajar en ambientes éticos. Pero, necesitan más información, recursos y un compromiso total de sus líderes para crear un ambiente en el que se pueda desarrollar la ética de manera saludable.¹⁴⁴

Otra investigación relacionada con la conducta ética en las organizaciones fue llevada a cabo por el *Harvard Business Review*, quien hizo una encuesta a 1,500 lectores, que incluían ejecutivos y gerentes. En una de las preguntas se les pidió a los participantes en el estudio que mencionaran diversos factores que ellos consideraban que contribuían a acciones o conductas no éticas en las organizaciones. Entre éstas se mencionaron, en orden de frecuencia descendente: la conducta de los superiores, las prácticas éticas en una industria o profesión, la conducta de los iguales o colegas en la organización, las políticas o la falta de políticas organizacionales formales y las necesidades financieras personales. Más tarde, se hizo un estudio similar en el cual se encuestaron a 1,200 lectores del *Harvard Business Review*, pero añadiendo un factor adicional; el clima moral de la sociedad. Asimismo, se hizo una tercera investigación con una

¹⁴⁴ Ethos Gubernamental, Estudio sobre el servicio público: Encuesta de ética 2003, Revista del Centro Para el Desarrollo del Pensamiento Ético, Oficina de Ética Gubernamental, Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Número Especial, Volumen I, Número II, Enero-Junio 2004.

muestra de 1,400 gerentes a los que les solicitaron que sopesaran seis factores en términos de su influencia y contribución en promover un comportamiento ético. Al evaluar las tres investigaciones los hallazgos fueron los siguientes: en los tres estudios la conducta de los superiores fue valorada como el factor más relevante en promover una conducta no ética; la conducta de los iguales se valoró como un factor importante en dos de los tres estudios; las prácticas éticas en la profesión o en la industrias se clasificó en la mitad superior en los tres estudios y de forma interesante, la necesidad financiera personal ocupó el último lugar en las tres investigaciones aludidas.¹⁴⁵

Los resultados de los estudios antes mencionados destacan la importancia de la conducta de los superiores e iguales, así como la poca relevancia del factor "necesidades financieras personales", en influenciar acciones y decisiones éticas en las organizaciones. *La toma de decisiones y la conducta amoral o inmoral* por parte de colegas y superiores puede crear un clima organizacional que promueve comportamientos cuestionables de parte de sus miembros. Por conducta amoral nos referimos a las acciones de aquellos individuos que no tienen en cuenta consideraciones morales en su quehacer diario de trabajo. Estas personas no se oponen a los principios éticos, ni están en contra de las normas y leyes morales. Tampoco se comportan a conciencia de forma incorrecta. Sin embargo, por descuido o indiferencia, incurren en conductas moralmente incorrectas. En ocasiones, ni se dan cuenta de que quebrantan alguna ley o norma dada. No obstante, al no prestar atención a la dimensión ética de sus acciones y decisiones llevan a otros miembros de la organización a actuar de forma similar. Además, los empleados

¹⁴⁵ CARROLL , Archie B. y BUCHHOLTZ, Ann K., "*Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*", 6^{ta} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2006, pp. 229-30.

influenciados por la conducta amoral de jefes y colegas, podrían a veces sentirse presionados a comprometer sus propios principios éticos. Ya sea debido al proceso de socialización que se da en la empresa o simplemente porque piensan que "así es como se hacen las cosas en la organización".

Algunas personas incurren en una conducta inmoral, porque están contra cualquier norma, ley o principio ético que impida el logro de los objetivos de la empresa. Estas se envuelven en conductas o prácticas no éticas con pleno conocimiento de las leyes y normas que violan y con plena conciencia de que lo que hacen es incorrecto. Pero, defienden sus acciones porque según ellos, "el fin justifica los medios", o porque piensan que en los negocios la ética no se aplica de la misma forma en el resto de la sociedad. El individuo que se comporta de forma inmoral puede ejercer una gran influencia en otros miembros de la organización, especialmente si son parte de la gerencia de la misma. Pues, los empleados observan la conducta de sus superiores y colegas e identifican lo que es aceptable en el entorno de trabajo.

La *aceptación de la legalidad como una conducta estándar*, también puede tener como resultado comportamientos no éticos. Como hemos señalado en varias ocasiones, la ley y las normas representan la traducción de lo que la sociedad considera bueno o malo. Sin embargo, recordemos que la ética va más allá de la ley. Porque esta última no abarca todos los asuntos relacionados con la moral. Algunas personas piensan que si simplemente cumplen con la ley están haciendo lo correcto. Pero, las normas no son perfectas y adherirse rigurosamente a la letra de la ley y no a la intención o el espíritu de la misma puede producir actos injustos y hasta inmorales.

Cuando una organización incurre de forma repetida en prácticas indebidas, escudándose sólo en su legalidad, envía el mensaje de que la reflexión ética es innecesaria. Entonces, la conducta se limita al cumplimiento y pocos se preocuparán por corregir la injusticia de algunas normas, ni de perseguir el bien común. Esta situación puede, en ocasiones, llevar a que las personas se envuelvan en acciones y decisiones inadecuadas en su trabajo. No estamos aquí promoviendo que se incumpla con las leyes y normas de la empresa y la sociedad, pues éstas son importantes. Más bien estamos señalando que la aceptación de la legalidad como una conducta estándar no necesariamente promueve un comportamiento moral en los miembros de una organización. Y de hecho, si no se tiene cuidado, podría resultar en el efecto contrario.

Otros factores internos que ejercen influencia en la conducta moral de los miembros de la organización son las *presiones ejercidas sobre los subordinados por parte de sus superiores y los objetivos y sistemas de evaluación que sobre enfatizan las ganancias*. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se enfrenta a un contexto turbulento y caracterizado por una alta competencia. Esto ha llevado a las empresas a buscar reducir sus costos y a aumentar su productividad y sus ganancias. Tales acciones se han asociado con presiones hacia los subordinados por parte de gerentes y supervisores para que cumplan con unas metas, a veces poco realistas. Para añadir, generalmente no se tienen en cuenta consideraciones éticas al evaluar dichas personas. Ambos factores pueden crear un ambiente organizacional no ético. Porque, los empleados pueden comprometer valores morales, personales y organizacionales, con el fin de cumplir con las expectativas de sus jefes y de la empresa. Este tipo de comportamiento tiende a aumentar en tiempos de crisis y de alta incertidumbre ambiental, como los que estamos viviendo

al presente. Pues, la gente necesita de un trabajo que le provea ingresos para sostenerse y mantener una vida de calidad. Pero, en estos tiempos, donde las empresas están sujetas a continuas transiciones organizacionales como fusiones, adquisiciones y reestructuraciones, es más difícil para ellas garantizar empleos de largo plazo a las personas. Estas circunstancias obligan a los empleados a intentar conservar su trabajo a toda costa, aunque a veces eso signifique dejar de cumplir con estándares éticos. Un ejemplo de estas acciones no éticas es cuando se le miente a un cliente y se le incita a comprar productos que realmente no necesita, con tal de cumplir con los objetivos de venta impuestos por la empresa.

Los empleados pueden también sentirse comprometidos a incurrir en comportamientos incorrectos por la presión originada por un clima organizacional que impone la obediencia y lealtad a la estructura de autoridad de empresa, bajo cualquier circunstancia. Aunque, esto signifique el sacrificio de principios morales y éticos. Un ejemplo de ello es cuando se miente en los estados financieros de la empresa con el fin de favorecer a la compañía ante sus acreedores. Dicho situación está guiada por la mentalidad de que el éxito económico está sobre cualquier otra responsabilidad de la empresa. No obstante, la insensibilidad con relación a cómo los miembros de la organización perciben la presión de sus jefes para cumplir con directrices y metas de la empresa aumenta la posibilidad de crear climas organizacionales no éticos. En este aspecto, los directivos de la compañía deben asegurarse de que no hayan malentendidos en términos de cuán lejos desean que vaya su gente para lograr las mismas.

Las políticas formales inadecuadas y la falta de controles en la empresa también pueden resultar ser factores internos que influyan en la conducta moral de los miembros de

la organización. Cuando los empleados no tienen guías claras que les indiquen el camino a seguir, a través de políticas y de controles apropiados, o cuando éstos existen, pero no se impulsa su cumplimiento, es más fácil que la conducta de los trabajadores se desvíe del camino correcto. Independientemente de la posición y el nivel jerárquico que ocupen en la empresa. Dos ejemplos de problemas relacionados con este punto pueden ser políticas ambiguas de reembolso de gastos de representación y la ausencia de un código de ética claro y específico. Finalmente, la *ausencia de liderazgo ético*, lo que incluye a algunos de los puntos antes mencionados, es un factor importante que puede afectar la conducta moral y la visión ética de los empleados. Esto se da cuando los directivos de la empresa no asumen un papel de liderazgo positivo, haciendo lo que es correcto y justo. De esta forma, se alejan de una gerencia moral. En suma, todos los elementos antes discutidos dan forma a la cultura organizacional de la empresa y a su clima ético. Son factores que ejercen una gran influencia en el comportamiento moral de los miembros de la organización. Por eso, debemos tenerlos en cuenta al tratar el tema de ética empresarial. A continuación examinaremos con detalle dicho asunto.

4.3.1 El Clima Moral de la Organización

Cada empresa es única, con objetivos, realidades y problemas propios de su área de acción. Ese perfil distintivo de toda institución, da lugar a culturas organizacionales específicas, que deben tenerse en cuenta al intentar promover un clima ético en la misma. Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a un sistema de creencias y valores compartidos en la empresa que definen cómo sus miembros deben comportarse en el entorno de trabajo. Esta representa la personalidad de la organización y da significado a la forma en que se hacen las cosas en la misma.

Pues, establece patrones de conducta e influencia las actividades, opiniones y acciones que se dan en la compañía. Algunos autores definen cultura organizacional como:

- Un conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada empresa. La misma muestra la forma tradicional en que piensan y hacen las cosas todos los miembros de la empresa. Asimismo, manifiesta las normas informales y no escritas que orientan la conducta diaria de sus integrantes, que dan sentido a las acciones seguidas para lograr los objetivos organizacionales. Cada organización tiene una cultura corporativa particular y específica.¹⁴⁶ (Chiavenato)
- Aquello que distingue la manera de ser de una empresa y que se refleja en la conducta de todos sus miembros. La misma se manifiesta en forma de creencias, actitudes y conductas colectivas que forjan una manera de pensar, vivir, actuar en la organización y que se transmite a los nuevos integrantes de la compañía. ... Es lo que hace que todas las personas que son parte de una empresa piensen de forma similar y posean iguales valores, creencias y símbolos en el entorno de trabajo."¹⁴⁷ (Hamburger)

A su vez, el *clima organizacional* refleja las normas y actitudes expresadas a través de la cultura organizacional. El mismo da forma a la conducta de los individuos en la empresa y surge a partir de la manera en que las personas se

¹⁴⁶ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p. 319.

¹⁴⁷ HAMBURGER FERNANDEZ Álvaro A., *Ética de la Empresa: El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, 2004, p. 51.

relacionan unos con otros en el entorno laboral. Chiavenato lo define como:

*"el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. ... Se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. ... Involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales."*¹⁴⁸

El *clima organizacional* también define la manera en que los miembros de la organización ven a la empresa, en términos de confianza, integridad, justicia, libertad permitida, etc. Conocerlo es fundamental para entender cualquier situación en la organización. La percepción de los empleados, o sea, la manera en que ellos ven las cosas como individuos, sus interacciones y la forma en que visualizan el entorno laboral es pieza central del clima organizacional. Por eso, parte de esta investigación se centra en identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral. Porque dicha información es necesaria para poder promover con éxito un clima organizacional ético en toda institución. Hamburger define cultura ética como:

¹⁴⁸ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, p. 321.

"la fundamentación de los procesos y relaciones empresariales en valores éticos corporativos compartidos para todos los miembros de la organización."¹⁴⁹

Establecer un clima moral en una organización de forma eficiente implica institucionalizar el mismo. Esto significa que se debe seguir un proceso a través del cual tomen lugar diferentes iniciativas que ayuden a lograr que la ética forme parte del quehacer diario en la empresa. Schaefer opina que la cultura organizacional se convertirá en una cultura ética específica en el momento en que la empresa pueda implementar y practicar normas explícitas de moralidad en su diario vivir.¹⁵⁰ Algunos mecanismos que pueden ayudar a crear un clima moral en la organización son: un liderazgo basado en valores morales de parte de directivos y gerenciales de la empresa, códigos de ética efectivos, oficial, comité u oficina de ética, una buena comunicación que incluya aspectos de la ética en la empresa, procesos eficaces para reportar conductas inadecuadas y para sancionar y disciplinar a los violadores de los estándares éticos, procedimientos eficientes y fiables de consulta sobre dilemas éticos, objetivos realistas y programas de reconocimiento a empleados que muestren una conducta correcta y moral. Otras herramientas para crear un clima moral en la empresa son: mecanismos fiables de denuncia pública o "whistle blowing", adiestramiento o capacitación en ética, auditorías éticas, auto-evaluación y transparencia corporativa. En fin, una organización que desee genuinamente institucionalizar un clima ético en su entorno laboral debe crear un programa efectivo, que incluya la mayoría o todos los elementos antes

¹⁴⁹ HAMBURGER FERNANDEZ Álvaro A., o.c., p. 39.

¹⁵⁰ SCHAEFER, Richard T., *Introducción a la Sociología*, 6^{ta} Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid, 2006, p. 49.

mencionados. A través del mismo, la empresa podrá promover con éxito acciones y decisiones fundamentadas en altos valores morales. No obstante, al desarrollar el mismo se debe tener en cuenta, tanto la viabilidad de implantar dichos instrumentos, como su pertinencia en la realidad diaria de la organización. Y, ¿cómo se puede lograr un cambio cultural en la empresa? Al respecto, Robbins y Coulter opinan lo siguiente,

*"el reto consiste en descongelar la cultura existente, implantar las nuevas formas de hacer las cosas y reforzar los nuevos valores. Ninguna acción por sí sola producirá el impacto necesario para cambiar algo que está tan arraigado y es tan valorado. Por lo tanto, se requiere una estrategia integral y coordinada para manejar el cambio cultural."*¹⁵¹

Para que lograr un mejor entendimiento de los mecanismos antes mencionados, a continuación discutiremos en detalle algunos de ellos:

a. Liderazgo de los directivos y gerenciales de la empresa

Un elemento importante en la ética empresarial es el liderazgo de la gerencia de la empresa. Dirigir una organización con éxito conlleva unir el esfuerzo de muchas personas para alcanzar un fin concreto. Para ello, es necesario ejercer un liderazgo de forma efectiva, de manera que los miembros de la empresa trabajen fuertemente para alcanzar las metas organizacionales. Para lograrlo un buen líder debe influenciar, a través de ideas persuasivas y de la empatía, el comportamiento de sus empleados. Con respecto al

¹⁵¹ ROBBINS Stephen P. & COULTER, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p. 322.

objetivo de fomentar un clima organizacional ético, la conducta de la gerencia se ha señalado, en varios estudios, como el principal factor que influye en el comportamiento moral de los miembros de la empresa. Por esta razón, toda estrategia adoptada con el fin de promover un clima ético en la compañía debe surgir de la gerencia. Al respecto indica Guillén Parra,

*"un papel clave en el desarrollo de la calidad ética de la organización corresponde a quienes las dirigen, aquellos que tienen como misión su gobierno. Como es lógico quienes poseen mayor poder formal, mayor capacidad de decisión, tienen a su vez mayor responsabilidad en la construcción de la confianza dentro y fuera de la organización. Esto no menoscaba la responsabilidad individual de cada miembro de la organización, pero lleva a la necesidad de considerar el papel específico del trabajo directivo en el desarrollo de la calidad humana de la organización y en la construcción de confianza."*¹⁵²

Como expresamos antes, un buen liderazgo es un medio efectivo para crear un clima organizacional ético, a veces, con mayor eficiencia que programas formales que buscan fomentar la conducta moral en la organización. El tono moral de una empresa en gran medida es determinado por la gerencia, especialmente la de alto nivel, ya que todos sus miembros, tanto gerentes como empleados, observan la conducta de sus superiores en busca de señales que definan lo que se considera prácticas aceptables en la misma. Hoy día la ética de la empresa está algo desacreditada porque se asocia con muchas prohibiciones, sin que esto esté acompañado por un

¹⁵² GUILLEN PARRA, Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, España, 2006, p. 39.

modelo ético en el entorno de trabajo, especialmente por parte de los directivos de la misma. La alta gerencia, debido a su posición privilegiada, puede proveer a través de su buen ejemplo y de las políticas adecuadas, un modelo altamente visible que lleve a los miembros de la organización a comportarse moralmente y a desarrollar sensibilidad ética en su trabajo. De modo similar, puede causar el efecto contrario si el modelo es equivocado. Por eso, se requiere de una conducta a través de la cual se transmita la ética vía testimonio, pues no se puede exigir a otros lo que no se está dispuesto a hacer. Una popular frase expresa, *dice más lo que se hace, que lo que se dice*. En otras palabras, el testimonio a través de un buen modelo es insustituible si se desea promover un clima organizacional ético.

Y ¿cómo los directivos y gerenciales pueden ser modelos de conducta moral en la empresa? Pues, practicando virtudes como la justicia, la honestidad y la veracidad, antes de exigirselas a otros. A través de acciones como cobrar precios razonables a los consumidores, tratar a las personas con dignidad, ejercer el respeto mutuo, pagar salarios justos a sus empleados, etc. También, reconociendo que los miembros de la organización son individuos con intereses, necesidades, valores y puntos de vista diversos. Que llegan a la empresa con expectativas y metas propias, las que se deben tener en cuenta. Además, visualizando a sus empleados, no como simples activos de producción, sino como seres humanos pensantes y con sentimientos. Individuos que ejercen diferentes roles dentro y fuera del ámbito de trabajo, por lo que necesitan mantener cierto nivel de autonomía y privacidad.

En este punto es fundamental entender que el liderazgo ético se fundamenta, en gran medida, en la percepción que se tenga de los directivos de la empresa como personas morales, tanto en su vida privada, como en su trabajo. Por lo tanto,

todo gerente debe mantener un comportamiento apoyado en fuertes valores morales. Enviando así un mensaje claro sobre lo que considera conductas deseables en la organización. Con frecuencia los directivos de las empresas centran su atención en obtener ganancias a corto plazo, enfatizando el producir lo más posible, de forma rápida y al menor costo. Para lograrlo, en ocasiones pasan por alto consideraciones éticas. Pero, insistimos en que todo gerente debe ser responsable, integro, prudente, honesto, respetuoso y justo. Porque el ejemplo comienza en el tope.

El *liderazgo ético*, también debe reflejarse en la *junta de directores* de la empresa. No son suficientes los códigos de conducta y los programas de ética para generar climas éticos. Para lograr instituciones morales se necesita comenzar con las decisiones y acciones de la misma junta de directores. Pues su papel en promover la ética corporativa es muy importante. Un liderazgo abierto, honesto, accesible y comunicativo, así como un modelaje positivo de parte de la junta de directores, del CEO (oficial ejecutivo en jefe o presidente de la empresa) y de toda la gerencia ayuda a crear organizaciones transparentes y éticas. Desafortunadamente, en la práctica a menudo sólo se observan, de forma aislada, acciones y decisiones morales. Por lo que alcanzar este objetivo representa un gran reto para los directivos y administradores que forman parte del mundo empresarial actual.

En suma, toda persona que ocupe una posición de liderazgo en una empresa debe ser proactiva con respecto a su agenda ética, actuando en base a valores que la guíen hacia prácticas morales, visibles para todos en la organización. Desde este contexto, es fundamental que se comporte habitualmente de forma correcta, y no por excepción. Esto significa que debe evitar recurrir a justificaciones o

argumentos que aparenten ser morales, para apoyar o disculpar acciones que a todas luces son injustas, deshonestas y no éticas. Conjuntamente, todo líder de empresa, no importa el nivel jerárquico que ocupe en la misma, debe siempre recordar que trabaja para y con la gente. Por lo tanto, no puede olvidar la dimensión moral que envuelven todas sus actividades. En estos tiempos, donde se vive en un ambiente organizacional caracterizado por la globalización, sociedades pluralistas y el relativismo, los líderes empresariales tienen la responsabilidad de fomentar la integridad y moralidad como parte esencial de la cultura organizacional de la institución que dirigen. Esto puede lograrse promoviendo un clima de concienciación moral y de reflexión ética en la misma.

b. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva (oral, escrita y no-verbal), es otro factor determinante al intentar promover un clima ético en la organización. Los directivos de las empresas, así como todos sus empleados deben comunicarse de forma clara, honesta, transparente y libre de prejuicios. Asimismo, deben ser certeros y evitar el cinismo, el engaño y la exageración. La confidencialidad también es un punto a tenerse en cuenta al intentar lograr una buena comunicación en un clima ético. En este aspecto, todo miembro de la empresa y en especial sus directivos, debe reflexionar sobre los datos que dan a conocer a otros. Pues, revelar información confidencial puede causar daño a otras personas. También, puede hacer que se pierda la confianza en compañeros de trabajo y en la misma organización. Además, la empresa debe poseer mecanismos y un entorno laboral que faciliten la comunicación sobre asuntos éticos.

c. Objetivos realistas

Establecer objetivos realistas es otro factor determinante al intentar promover un clima ético en la organización. Como se expuso en la sección anterior, los superiores (gerentes y supervisores) pueden, a través del requerimiento de objetivos poco realistas, encaminar a sus subordinados a incurrir en conductas no éticas, en ocasiones de manera inadvertida. Bajo la presión que esto envuelve, los subordinados pueden pensar que "cualquier cosa es aceptable o correcta" siempre que se cumplan con las expectativas de sus jefes y con los objetivos de la empresa. Al respecto Gélínier señala, que decisiones jerárquicas que condicionan el comportamiento de los subordinados, como la demanda de objetivos tan exigentes que no pueden lograrse de forma honesta, llevan al empleado a incurrir en conductas inadecuadas. Especialmente si el mismo sabe que será despedido si no los alcanza. En tal situación, la falta de ética del jefe es especialmente peligrosa porque provoca que sus subordinados incurran en conductas impropias que laceran la ética interna de la empresa.¹⁵³

Por eso, es fundamental concienciar a las personas que supervisan a otros sobre la importancia de establecer objetivos realistas. Evitando así, que los subordinados incurran en comportamientos no adecuados por culpa de los mismos jefes. Toda decisión tiene una dimensión ética, aún disposiciones gerenciales rutinarias como el establecimiento de objetivos. Por tal razón, se debe desarrollar una sensibilidad hacia el posible riesgo de originar, intencional o no intencionalmente, escenarios donde otros puedan percibir una necesidad de hacer cosas incorrectas. Ya que eso

¹⁵³ GELINIER Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, p. 65.

dificultaría la institución de un clima ético en la organización.

d. Sancionar a los violadores de las normas y códigos de ética

Sancionar a los violadores de normas y códigos de conducta es un elemento esencial si se quiere promover un clima organizacional ético. Uno de los motivos que llevan a los empleados a cuestionarse el deseo genuino de las empresas de crear un clima moral en la misma ha sido su descuido en disciplinar a los violadores de sus reglas y códigos de ética. Si analizamos los casos de corrupción y de comportamientos incorrectos en la muchas compañías, posiblemente encontraremos no se sancionó a las personas que incurrieron en dicha conducta. Continuamente se dan situaciones en que los directivos de las empresas no disciplinan, ni penalizan acciones inmorales de sus miembros. Esta despreocupación de parte de la gerencia se puede percibir, como un consentimiento o una aceptación implícita de la conducta incorrecta. Por eso, es necesario disciplinar de forma visible y enérgica a todo individuo que viole intencionalmente las normas y códigos de ética de la organización. Independientemente del nivel jerárquico que ocupen en la misma. Las medidas disciplinarias deben ir desde llamarle la atención a la persona, hasta su despido. Dependiendo tanto de la gravedad, como de las veces en que se haya incurrido en conductas no éticas. Y en caso de que el empleado esté envuelto en un acto criminal, la empresa debe cooperar con las autoridades que aplican la ley. No obstante, igual que se disciplina la mala conducta, también se debe reconocer y premiar el comportamiento moral. Porque esta práctica ayudará a promover y mantener un clima ético en la empresa. En resumen, los directivos de las organizaciones

deben comunicar a sus miembros, a través de la disciplina, que la conducta inadecuada no será tolerada en el entorno de trabajo. Pues, el consentimiento implícito por parte de la gerencia de infracciones a las normas morales y códigos de conducta debilitará esfuerzos serios por lograr climas éticos en las empresas.

e. Denuncia pública o "whistle blowing"

Evitar que los empleados se vean obligados a denunciar públicamente conductas indebidas y dañinas de parte de la empresa (en inglés "*whistle blowing*"), es otro aspecto a tener en cuenta al intentar promover un clima organizacional ético. Lo anterior se logra manteniendo un comportamiento moral en el entorno de trabajo. Sin embargo, un clima ético efectivo depende igualmente de la existencia de políticas formales y de herramientas que permitan canalizar quejas y denuncias de conductas inadecuadas en la organización. De modo que la gerencia pueda investigar y, de ser necesario, tomar acción correctiva al respecto. Ejemplo de estas últimas son los comités de ética, así como líneas de teléfono donde los empleados puedan revelar, de forma confidencial, acciones incorrectas. Pero, estos mecanismos deben contar con medidas para proteger a las personas que hacen la denuncia. De forma que no sean blancos de venganza por parte de sus supervisores o de la gerencia misma. También, deben tener el apoyo de la alta gerencia. No obstante, la empresa debe asegurarse que los mismos no se utilicen para hacer imputaciones falsas. De manera que se evite causar daño a personas acusadas injustamente. Por tal razón, antes de dar paso a cualquier acción disciplinaria, como respuesta a alguna imputación de conducta no ética, es fundamental investigar el asunto de forma profunda e imparcial. Asimismo, se pueden disponer de líneas de teléfonos libre de costo para orientar a los empleados sobre las políticas y códigos de conducta de la

compañía. Así, como de diversos asuntos relacionados con el comportamiento moral esperado en la empresa.

Por otro lado, para estar justificada la denuncia pública debe poseer dos características, ya que la misma generalmente perjudica la imagen y credibilidad de la organización. Y en ciertos casos, puede inclusive acarrear penas criminales. *Primero*, la conducta señalada debe conllevar serios daños para otras personas y para la sociedad. *Segundo*, se deben agotar todas las vías internas en la empresa para que se tome acción sobre la conducta incorrecta, antes de hacer la denuncia pública. Al respecto expresa Rodríguez Rubio,

*"la denuncia pública se hace en casos graves, después de haber agotado los canales correspondientes para superar los motivos de preocupación. Una denuncia, por lo tanto, no se correcta si se hace en base a rumores, por venganza, con un conocimiento indirecto, infundado y superficial, si no se ha consultado directamente con las fuentes que pueden dar la información más completa, si no se han dado las quejas ante los responsables directos de lo que está ocurriendo."*¹⁵⁴

Y añade que para legitimar la denuncia pública deben existir las siguientes razones:

"tener conocimiento técnico de la situación, comunicar su preocupación dentro de los canales oficiales, no recibir respuesta a su comunicación, esperar un tiempo más que suficiente para denunciar, estar conciente de su deber de confidencialidad con la empresa y estar

¹⁵⁴ RODRIGUEZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Puerto Rico, 2001, p. 96.

conciente de la existencia de serios fundamentos para temer por la seguridad del público".¹⁵⁵

Finalmente, antes de hacer la denuncia pública, el empleado debe tener en cuenta las consecuencias económicas, legales y psicológicas que la misma tendrá tanto para sí mismo, como para su familia. Entre estas amenazas, represalias y hasta el despido de su trabajo. Pero, tampoco debe olvidar el aspecto moral del asunto en cuestión.

e. Adiestramiento o capacitación en ética

Otro factor a tener en cuenta al intentar crear un clima organizacional ético es el *adiestramiento* en ese particular. Pues el mismo puede ayudar a los miembros de la empresa a tomar conciencia y entender la importancia de actuar moralmente. Educar a los empleados a través de seminarios, videos, análisis de casos, talleres, conferencias y literatura sobre ética empresarial puede estimular su sensibilidad hacia este asunto. También los ayudará a tomar acciones y decisiones moralmente correctas en su entorno de trabajo. Dicho fin puede, de igual modo, alcanzarse a través del intercambio de experiencias con otras organizaciones que hayan implementado con éxito programas de ética. Sobre el adiestramiento en ética Viguri Breton expresa,

"El entrenamiento, es decir, la participación, mejora nuestra reflexión ética, de ahí que conviene diseñar formas de organización que propicien este aprendizaje. La misión de la capacitación o el entrenamiento es básica para que la reflexión ética tenga relevancia en

¹⁵⁵ *Id.*, pp. 95-96.

*una organización y debe convertirse en parte del proceso real de la toma de decisiones."*¹⁵⁶

Pero, ¿puede aprenderse la ética? Algunos consideran que la ética es algo personal y por consiguiente no se puede enseñar, ni modificar. Otros piensan que la enseñanza de ética debe ser parte importante, tanto del currículo de las escuelas de administración de empresas, como de los programas de adiestramiento y desarrollo dirigido al personal de todos los niveles jerárquicos de la organización. Y, ¿cuáles deben ser los objetivos de los adiestramientos en ética? Carroll y Buchholtz sugieren,

*"aumentar la sensibilidad de los gerentes hacia los problemas éticos, alentar la evaluación crítica de las prioridades de los valores, aumentar la concienciación de las realidades organizacionales y sociales, mejorar el entendimiento de la importancia de la imagen pública y las relaciones pública/sociales, examinar las facetas éticas de la toma de decisiones empresarial, causar un mayor grado de justicia y honestidad en el lugar de trabajo y responder de forma más completa a las responsabilidades sociales de la empresa."*¹⁵⁷

¹⁵⁶ VIGURI BRETON, Carlos, "Ética Interna en la Organizaciones Lucrativas", en Hernández Baqueiro, Alberto (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, p. 388.

¹⁵⁷ CARROLL, Archie B. y BUCHHOLTZ, Ann K., *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*, 6^{ta} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2006, p. 247. Traducción propia.

g. *Transparencia corporativa*

La *transparencia corporativa* es también un elemento fundamental al intentar generar climas éticos en la organización. Carroll y Buchholtz la definen como,

*"la calidad, características o estado en que actividades, procesos, prácticas y decisiones que tienen lugar en las empresa sea abiertas o visibles al mundo exterior. Lo opuesto a transparencia es una condición en la cual las actividades y prácticas se mantienen oscuras o escondidas del escrutinio o la revisión del mundo exterior."*¹⁵⁸

En el mundo de los negocios muchas veces, empresas y personas dentro de ellas, se valen de estrategias mezquinas y deshonestas para obtener algún tipo de provecho o ganancia. Esta falta de transparencia en las transacciones generalmente beneficia solo a una de las partes. Lo más indigno de esta situación es que usualmente se obtiene ventaja a costa de la inexperiencia e ignorancia de la otra parte. El resultado es que muchas veces se causa daño a otros, más allá del perjudicado de forma directa. Comportamientos corruptos e inmorales de empresas como Adelphia Communications, Enron y Tyco; así como de los vendedores de hipotecas y banqueros que originaron la crisis financiera que actualmente se vive a nivel global, han afectado negativamente a muchos individuos e instituciones en la sociedad. De esta forma, la falta de transparencia y acciones centradas en el interés propio han suscitado la desconfianza de ciudadanos y organizaciones en el sistema empresarial. Por eso, grupos de interés como consumidores, ambientalistas, el gobierno, los inversionistas, las comunidades, etc., han aumentado las

¹⁵⁸ *Id.*, p. 248.

presiones para el surgimiento de organizaciones transparentes. Exigiendo conocer con mayor claridad que está aconteciendo dentro de ellas. Porque se sienten afectados de forma directa e indirecta por sus actividades. Asimismo, a nivel interno presionan los empleados, directamente o a través de sus uniones y de los medios de comunicación.

Conjuntamente, la transparencia es una cualidad requerida hoy a toda empresa socialmente responsable. Para poder subsistir, éstas necesitan que se confíe en ellas. Algo que se ha visto socavado por la gran cantidad de escándalos y malas prácticas corporativas. Por eso, en este momento, las compañías están obligadas a ser transparentes y morales. Pues, solo así lograrán alcanzar y mantener la confianza de parte de la sociedad y de sus grupos de interés. Al mismo tiempo, si la institución no muestra transparencia en sus acciones y decisiones, tampoco puede exigirlo a sus empleados. Y como mencionamos antes, investigaciones previas han mostrado que el ejemplo de parte de la empresa y de su alta gerencia es uno de los elementos que más influye en el comportamiento moral de los miembros de la organización. Por lo tanto, para crear culturas organizacionales éticas es necesaria que se practique la transparencia en todos los niveles de la corporación.

h. Programas éticos

Los programas éticos son determinantes para intentar promover un clima moral en la organización. En la actualidad muchas empresas han comenzado a formar unidades o departamentos, dentro de ellas, encargados de establecer acciones formales como: desarrollar y dar a conocer códigos de conducta, diseñar y ofrecer adiestramientos sobre ética, crear líneas de teléfonos confidenciales y otros mecanismos

que faciliten la denuncia de conductas impropias, establecer sistemas de asesoramiento y consejería para los empleados, concerniente a asuntos éticos en el entorno laboral, etc. Relacionado con este punto, en 2003, el Centro de Recursos Éticos en Washington, Estados Unidos, llevó a cabo una encuesta sobre el tema de ética empresarial en el cual se obtuvieron los siguientes hallazgos: la presencia de programas éticos en las empresas se asoció con un aumento en los reportes de conductas indebidas por parte de sus empleados, el personal de organizaciones que contaban con programas éticos eran más propensos a manifestar que aquellos que violen la ética debían responsabilizarse y en organizaciones más grandes, que contaban con estos programas se encontró que sus empleados decían sentir menos presión para comprometer los estándares éticos de la compañía.¹⁵⁹ Este estudio muestra la necesidad de instituir programas éticos que faciliten la creación de culturas organizacionales guiadas por valores morales. No obstante, debemos resaltar que para que los mismos funcionen las empresas deben desarrollar e implementar, en conjunto, muchas de las herramientas examinadas anteriormente en este trabajo. Además, deben promover que la moralidad y la ética dirijan, de forma habitual, las acciones y decisiones en el entorno de trabajo. Para ello, la gerencia debe mostrar un interés genuino en los mismos, mejorando estos programas cuando sea necesario. Al respecto Robbins y Coulter señalan lo siguiente,

“los gerentes pueden hacer varias cosas si verdaderamente tienen la voluntad de reducir el comportamiento inmoral en las organizaciones. Tal vez

¹⁵⁹ CARROLL Archie B. y BUCHHOLTZ Ann K., *“Business and Society-Ethics And Stakeholder Management”*, 6^{ta} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2006, p. 236. Traducción propia.

*contraten individuos con normas éticas elevadas, establezcan códigos de ética y reglas de decisión, enseñen con el ejemplo, definan metas de trabajo y mecanismos de evaluación del desempeño, brinden capacitación ética, realicen auditorías sociales y presten apoyo a los individuos que enfrenten disyuntivas morales. Tomadas aisladamente es poco probable que estas acciones tengan mucho impacto. Sin embargo, cuando se implantan todas o casi todas como parte de un programa completo de ética, tienen el potencial de mejorar notablemente el ambiente moral de la organización, pero aquí el término clave es potencial. No hay garantías de que un programa de ética bien diseñado traiga el resultado deseado. A veces los programas de ética en las corporaciones son poco más que gestos de relaciones públicas, con una influencia mínima en gerentes y empleados."*¹⁶⁰

i. Auditorías éticas y la auto-evaluación

Las organizaciones se han dado cuenta de la necesidad de dar seguimiento y medir la efectividad de sus iniciativas y programas éticos. Muchas de ellas utilizan las *auditorías éticas y la auto-evaluación* como un mecanismo para lograr dicho propósito. A través de estas auditorías se examinan minuciosamente los programas de ética para determinar si los mismos cumplen con los objetivos para los que fueron creados. También se verifican factores como la sinceridad y empeño de los directivos de la organización en promover un clima ético en la empresa. Para cumplir con su encomienda estas auditorías utilizan instrumentos como documentación escrita, comités, entrevistas a empleados, etc. Hoy, un número cada

¹⁶⁰ ROBBINS Stephen P. & COULTER Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p. 115-116.

vez mayor de organizaciones utiliza esta herramienta como medio para mejorar sus programas éticos, así como su ejecución en el ámbito de la ética empresarial.

En suma, forjar empresas morales requiere la implementación de muchas de las prácticas examinadas anteriormente. El fin es formar empleados y gerentes que tomen acciones y decisiones, luego de una reflexión ética profunda. No obstante, tomar decisiones éticas no es tarea fácil, especialmente en el actual mundo globalizado, donde permea la diversidad y el relativismo. Por tal razón, a continuación procederemos a discutir con más detalle factores relacionados con la toma de decisiones ética.

4.3.2 La Toma de Decisiones Éticas

La *toma de decisiones* es un componente esencial a tener en cuenta al intentar promover un clima ético en la organización. Ya que representa un punto central del quehacer diario laboral. Los procesos decisionales en las empresas han cambiado en los últimos años. Por ejemplo, compañías con políticas y normas rígidas y estrictas han dado paso a instituciones más dinámicas, emprendedoras y flexibles. Esta situación se da en parte porque hoy las corporaciones, para poder subsistir, necesitan tomar buenas decisiones con mayor rapidez. Solo así pueden enfrentar los retos y oportunidades que le presenta el medio ambiente cambiante en que se desenvuelven en la actualidad. Usualmente, todo proceso de toma de decisiones incluye los siguientes pasos: establecer el problema, analizarlo, determinar posibles cursos de acción a seguir, evaluar cada curso de acción disponible, elegir la mejor alternativa, implementar el curso de acción seleccionado y, finalmente, evaluar su implementación. La mayoría de las decisiones tomadas dentro del entorno

organizacional tiene implicaciones éticas. Y mientras más alta sea la posición que ocupa el individuo en el nivel jerárquico de la empresa, más en cuenta debe tener la repercusión de sus decisiones en los demás. No significa esto que empleados con posiciones bajas no deban preocuparse por cómo sus decisiones afectan a otros, especialmente en el aspecto moral y ético. En realidad todos debemos estar vigilantes sobre las consecuencias de nuestras decisiones en otras personas, no solo en el contexto de trabajo, sino en todos los aspectos de nuestra vida.

La toma de decisiones ética no siempre es un proceso simple. A veces es un asunto multifacético y complejo. Debido a las numerosas alternativas disponibles y a la incertidumbre respecto a sus consecuencias en otros y en los individuos que las toman. Sin embargo, existen guías que nos pueden ayudar a tomar decisiones éticas. Entre ellas están la perspectiva convencional y el enfoque de principios, que discutiremos a continuación.

Al primer punto de vista se le llama *convencional* porque es la forma en que piensa la mayoría de la gente en la sociedad. O expresado de otra manera, es la manera convencional de pensar de las personas. El proceso decisonal aplicando esta visión comporta lo siguiente: se observa la conducta actual, se compara con las normas de aceptabilidad prevalecientes y luego se hace un juicio en base a dicha comparación. El análisis antes descrito implica contestar lo siguiente: ¿qué normas deben utilizarse al hacer los juicios éticos? Según este punto de vista, aquellas que surgen de la familia, los amigos, las creencias religiosas, la ley, la comunidad local, la sociedad en general, así como de la conciencia misma del ser humano. Y en el caso que nos ocupa, también sirven de guía las normas que surgen de los compañeros de trabajo, del lugar donde opera la empresa, de

la profesión que ejercen y de las políticas y prácticas de la empresa. Una limitación de este enfoque es que debido a la diversidad en los valores y en la percepción de las personas sobre lo que es correcto e incorrecto, diferentes individuos pueden llegar a conclusiones distintas con respecto a si la acción o conducta evaluada es o no ética. Otro problema de esta perspectiva es el siguiente: ¿por qué normas nos guiamos para tomar las decisiones cuando las pautas que envían unas normas entran en conflicto con las que envían otras normas? En muchas ocasiones los cánones prevalecientes en la sociedad envían mensajes mixtos con respecto a lo que se considera correcto en términos éticos. Por ejemplo, actualmente se censura la discriminación en el trabajo, pero algunas empresas no contratan, o no dan un ascenso a personas mayores o de cierto origen étnico. Y peor aún, en los medios de comunicación a veces se proyecta como aceptable esa discriminación. Como cuando en las películas se presentan a latinos y mujeres en puestos bajos en la empresa y casi nunca en puestos gerenciales altos. O cuando se censura el acoso sexual, pero en anuncios, programas y series televisivas, películas y hasta en juegos de video se envían mensajes de índole sexual.

En ocasiones la sociedad coincide en clasificar ciertas acciones y decisiones como incorrectas. Pero, dicho consenso disminuye en comportamientos concretos. Por ejemplo, la mayoría de la gente concuerda en que llevarse mercancía de un comercio sin pagar es una conducta inadecuada. Sin embargo, no evalúan de igual forma la acción de empleados que toman materiales de la empresa para uso personal. A pesar de que en ambos casos se han beneficiado de algo que no les pertenece. Esto es así porque lo primero lo califican como un robo (conducta inmoral), mientras que lo segundo no necesariamente lo consideran así. De modo similar, acciones semejantes pueden considerarse inmorales en algunas circunstancias y en

otras no. Como cuando se considera el asesinato como un acto inmoral, pero no la pena de muerte o el aborto. Aunque, en todos los casos significa la pérdida de una vida. Por tal razón, cuando se utiliza el enfoque convencional es necesario establecer claramente las normas que servirán de base para evaluar si una acción o decisión es moralmente correcta o incorrecta. En el entorno de trabajo, dicho juicio debe cimentarse, tanto en las normas de aceptabilidad prevalecientes en la empresa, como en la sociedad. No obstante, a pesar de las limitaciones antes expuestas, la visión convencional puede ser de gran ayuda para resolver dilemas morales en el entorno de trabajo. Siempre que se evite caer en el relativismo ético como excusa para justificar conductas indebidas.

Otra forma de hacer un análisis ético en la toma de decisiones es el *enfoque de principios*. Este se apoya en la idea de que las personas desean que sus decisiones se fundamenten en bases más sólidas que las que le provee la orientación convencional. Recordemos que este último descansa en lo que piensa la gente, y en los estándares prevalecientes en la sociedad en una época o período dado. A través del tiempo se han desarrollado varios principios que pueden encaminarnos hacia una toma de decisiones correcta. En la ética empresarial un principio se define como una regla o norma de moralidad que sirve de guía a los miembros de la organización cuando se enfrentan con dilemas éticos en el quehacer diario laboral.

La ética de principios evalúa las acciones y decisiones en relación a una regla o principio dado. Luego analiza si los principios elegidos son correctos y el porqué se deben obedecer. Los filósofos morales clasifican los principios éticos en dos grupos: los teleológicos y los deontológicos. La visión teleológica se centra en los resultados de las

acciones y decisiones evaluadas y toma en cuenta las consecuencias previsibles de las mismas. Un principio básico en esta clasificación es el utilitarismo.

Por otro lado, las teorías deontológicas se centran en los deberes, como cuando se dice que los miembros de una organización tienen el deber de tratar bien a los clientes o que deben respetar a los demás en su trabajo. La visión deontológica valida las normas, independientemente de las consecuencias. Además, permite excepciones en circunstancias conflictivas concretas como matar en defensa propia, defender la guerra justa, la pena de muerte, etc. Una teoría que ilustra claramente el enfoque en los deberes es el *imperativo categórico* de Immanuel Kant. Los principios de derechos, de justicia y la Regla de Oro reflejan igualmente preocupación por el deber, las consecuencias o una combinación de ambos. Reconocemos que existen otros principios éticos que pueden servir de guía en la toma de decisiones. Pero, en este trabajo la discusión se centra en los enfoques antes mencionados porque pueden ser aplicados con mayor efectividad en el entorno empresarial.

4.3.2.1 Principio de Utilitarismo

El utilitarismo es un razonamiento teleológico que basa su juicio de lo correcto o incorrecto de una acción o decisión en sus consecuencias. Específicamente, en la cantidad total de bien o mal producido por las mismas. Este principio puede resumirse en la frase: *buscar la máxima satisfacción para el mayor número de individuos*. Lo importante en esta perspectiva es conseguir la suma más grande posible de bienestar, en cantidad y calidad, para el mayor número de personas. Dos filósofos que abogaron por este punto de vista fueron Jeremy Bentham (1748-1832) y John

Stuart Mill (1806-1873). Bentham formuló el *principio de utilidad*, según el cual la guía a seguir al valorar las acciones de un individuo son el aumento o disminución de la felicidad o placer que la misma promueva. A su vez, John Stuart Mill expuso que el fin de las acciones de todo ser humano es derivar el mayor placer o felicidad para el mayor número de personas. O sea, que las acciones serán correctas en la medida que tiendan a promover el mayor bien para el mayor número.

Como podemos observar, en el enfoque utilitarista la moralidad se juzga en base a la utilidad o maximización de consecuencias positivas que una acción o decisión pueda producir. Las que usualmente incluyen felicidad o satisfacción de las preferencias. Y la felicidad se concibe como placer y ausencia de dolor. En el ambiente empresarial, hacer un análisis costo-beneficio es involucrarse en un pensamiento utilitarista. Donde los costos y beneficios a tener en cuenta deben ser tanto de índole económica (expresados en dinero), como sociales (expresado a través del efecto de la decisión o acción en la sociedad) y psicológicos (se refiere al impacto emocional en el individuo). En el análisis se suman todos los costos y beneficios. Y si el beneficio es mayor que el costo, la decisión se considera ética, porque produce el mayor bien para el mayor número de personas. Pero, si el costo neto es mayor que el beneficio neto será una decisión no ética, porque causa más daño que el bien que produce.

Lo valioso del utilitarismo es que nos forja a preocuparnos por el bienestar general, y a usar estándares morales fuera del interés propio. Sin embargo, este principio también tiene sus limitaciones. Una de ellas es la dificultad que representa medir de forma certera algunos costos y beneficios. Por ejemplo, elementos como los bienes

producidos, las ventas, ciertos costos, así como las ganancias son fáciles de calcular. Aunque, factores como la moral de los empleados, la satisfacción psicológica de la gente, o el valor de la vida humana, son más difíciles de cuantificar. No obstante, estos últimos deben incluirse en el análisis costo-beneficio porque si no el mismo estaría incompleto. Otra debilidad de la perspectiva utilitarista es que no tiene en cuenta los derechos de aquellos en minoría, los que pueden ser opacados por la mayoría. Por ejemplo, la decisión de cerrar una planta manufacturera puede considerarse correcta bajo este razonamiento si maximiza el bien para la mayoría de las personas afectadas por la misma. Aunque como resultado a individuos mayores, por su edad, se les haga difícil conseguir un nuevo empleo. Igual que a personas con bajo nivel económico, sin la educación académica y sin las destrezas necesarias para realizar las tareas requeridas en nuevos trabajos. En ambos casos los derechos individuales y el bien de grupos en minoría podrían verse perjudicados si se juzga una posible acción bajo este postulado.

Otra debilidad de la visión utilitarista es que al centrarse en las consecuencias, olvida los medios utilizados al tomar ciertas decisiones y acciones. Dicha posición estimula la visión de que *el fin justifica los medios*. Lo que podría favorecer comportamientos no éticos bajo el argumento de que causan el mayor bien y el menor mal para la gente. Un ejemplo de ello se da cuando injustamente no se emplean a personas discapacitadas calificadas para un puesto debido a sus limitaciones físicas o mentales. En fin, el principio utilitarista dificulta la toma de decisiones ética porque no tiene en cuenta ni la distribución justa del bien, ni los derechos de minorías. Pero, como mencionamos antes, su atractivo está en que nos forja a pensar en el bienestar general. Además, nos lleva a usar estándares fuera del

interés propio para juzgar si una decisión o curso de acción es moralmente correcta.

4.3.2.2 Imperativo Categórico de Immanuel Kant

Otra importante teoría relacionada con la ética es la de *Imperativo Categórico*, formulada por Immanuel Kant (1724-1804). Principio deontológico fundamentado en el deber. Un deber es,

*"la obligación o necesidad de actuar moralmente. La noción de deber adquiere una especial significación en la filosofía kantiana, de carácter formal, en la que el deber se convierte en la fuente de la obligación moral y, por ende, en la fuente de la moralidad. El concepto de deber, que contiene el de una voluntad buena es, para Kant, la necesidad de una acción por respeto a la ley moral".*¹⁶¹

En la ética, el *deber* envuelve, tanto el aspecto obligatorio de una acción o conducta específica, como la reflexión sobre lo que es correcto e incorrecto. Según la visión de Kant, toda acción o decisión moral descansa en principios morales absolutos, a los que llamó imperativos categóricos, que dictaminan el rumbo a seguir, sin importar sus consecuencias. Asimismo, señala que toda acción debe ser buena en sí misma y conforme con la razón para poder ser reconocida como categóricamente imperativa. Al respecto expresa Rodríguez, un imperativo es,

"un mandato moral obligatorio para todo ser racional y es categórico en cuanto debe ser seguido por la

¹⁶¹ www.webdianoia.com/glosario/main.php

*voluntad desinteresadamente o sin condiciones. Es un mandato absoluto en cuanto a que debe realizarse sin que lo detengan ni las consecuencias de la acción, ni el deseo contrario del agente. Solo en ese modo de actuar hay valor moral".*¹⁶²

Por ejemplo, la acción de un individuo al que se le exige integridad y realiza la misma con el fin de ser calificado como integro, no puede ser considerada como moral. Como cuando una persona encuentra un objeto de valor y lo devuelve simplemente por el interés de que se le reconozca como honesta. En este caso su acción no tiene mérito moral. Aunque haya cumplido con la ley moral. Esto es así porque la virtud moral reside en la buena voluntad. Es decir en la verdadera intención o motivación de las acciones y no en la acción misma. Y esa buena voluntad existe solo cuando se respeta y obedece la ley moral por deber, sin ningún otro interés. Rodríguez señala que si bien Kant no toma en cuenta las consecuencias de la acción, si destaca la motivación o intención de la misma.¹⁶³

En su teoría Kant esboza tres enunciados: *primero*, se debe actuar sólo de acuerdo a reglas o máximas de acción que se conviertan en una ley universal. O sea, aquellas que todo el mundo pueda seguir. Por lo tanto, toda acción debe concebirse como si las normas que guían la conducta del individuo pudieran convertirse en leyes universales. Esta universalidad debe ser válida para todo ser racional. ¿Y cuáles son los principios a tener en cuenta al intentar decretar leyes de perfil universal? Pues de acuerdo a Kant, aquellos fundamentados en el bien supremo, donde el ser

¹⁶² RODRIGUEZ RUBIO Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas Inc., Puerto Rico, 2001, p. 18-19.

¹⁶³ *ibid.*

humano actúa conforme al deber y no a la felicidad. Ya que la felicidad es dudosa y ambigua. Y debe ser secundaria porque no garantiza dicho bien supremo, sino mayormente los bienes personales. Como podemos observar, en su teoría Kant suplanta la moral del bien y de la felicidad, por una moral del deber. Además, excluye de la ética todo lo que supone interés propio. También, encuentra en el derecho el logro de un orden donde la máxima libertad personal cohabita con la máxima libertad de los demás.

Segundo, se debe actuar de forma que las personas se tomen como fin y no como un medio, reconociendo así la dignidad humana. Porque tomar a una persona como un medio resultaría visiblemente inmoral. Pues, según señala Rodríguez el ser humano,

*"no es un objeto, sino un sujeto cuyo valor se designa con dignidad y respetabilidad. Esto es, porque no tiene sobre él una dirección externa, sino que es su propio soberano el que va elaborando, racional y libremente, la ley que le rige dentro de sí."*¹⁶⁴

Lo anterior implica que todo individuo posee dignidad y valor moral, por lo que nadie debe ser explotado, ni manipulado, ni usado como medio para otro fin. El imperativo categórico no formula condiciones, sino que habla de un deber ser como fin en sí mismo. Como por ejemplo, el deber de ser integro y honesto sin condición alguna. Porque, toda consideración moral se origina en la pureza de la voluntad y en la rectitud de los propósitos. Para Kant, un acto moral es válido no por la acción misma, sino por la voluntad que lo determina. En otras palabras, un acto es moralmente bueno si la persona que lo lleva a cabo lo considera como

¹⁶⁴ RODRÍGUEZ RUBIO, Andrés, o.c., p. 21.

absolutamente correcto y como un fin absoluto o imperativo categórico. Por otro lado, una acción se considera moralmente incorrecta cuando el individuo la ejecuta como un medio para obtener, a través de ella, alguna consecuencia favorable para sí mismo.

Como podemos advertir aquí, la moralidad descansa en la razón de la acción y no en la acción misma. Por lo que un acto se considerará bueno siempre que se lleve a cabo por deber y buena voluntad y no como medio para obtener algo. Por lo tanto, toda persona obrará moralmente sólo si reprime sentimientos e inclinaciones de interés propio y realiza lo que debe hacer, en vez de lo que desea.

El *tercer* enunciado del imperativo categórico recuerda el *principio de autonomía*, el cual sostiene que cada ser racional es capaz de respetarse a sí mismo como un hacedor de ley universal. Por lo que no necesita de una autoridad externa para determinar la naturaleza de la ley moral, pues eso lo puede descubrir por sí mismo. Al respecto, opina Rodríguez,

*"La moralidad de Kant proviene de una exigencia interior del ser humano y no de la reglas transmitidas desde el exterior por la sociedad. Se deriva ella de la racionalidad, en cuanto esta tiene la capacidad de establecer la ley moral independientemente de la experiencia. Esta ley moral básica es el imperativo categórico."*¹⁶⁵

La autonomía surge de la libre voluntad del individuo y del respeto del deber por el deber mismo. Para Kant, la razón

¹⁶⁵ RODRÍGUEZ RUBIO, Andrés, *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Puerto Rico, 2001, p. 18.

pura en sí misma, es la libertad. Y lo que determina la libertad kantiana es la ley moral. Esa libertad es, a la vez, virtud y bien. Según él, se debe obrar de forma que el principio de una ley universal moral guíe la propia voluntad. La libertad relaciona la responsabilidad con la ejecución y el desarrollo de hombre con su realización en sociedad. Desde este punto de vista, el perfeccionamiento del individuo gira en torno a su responsabilidad de crecimiento, tanto en lo personal, a través de una mayor dignificación, como en lo social, a través de una mayor humanización del ser humano y de la sociedad. El hombre es esencialmente un ser social que tiene un sentido de pertenencia y de apertura hacia otros individuos. Este establece relaciones que le permiten determinar su propia identidad. En este aspecto, la responsabilidad colectiva es positiva en la medida que exista solidaridad para superar el mal. El ser humano también muestra tener sentimientos, que transferidos a la práctica presume un sentido de responsabilidad que denota una apreciación ética. Generalmente, se asume que los sentimientos son moralmente buenos cuando contribuyen a una acción buena. Por eso, para Kant un sentimiento imprescindible es el desear el bien a los demás. En fin, el imperativo categórico de Kant expone que toda acción moral debe estar fundamentada en un principio supremo objetivo y racional, el que debe adoptarse libremente.

Como toda teoría ética, la propuesta de Kant tiene sus puntos fuertes y débiles. Sin embargo, lo que amerita su trato en este trabajo es su énfasis en el deber, más que en las consecuencias, así como su noción de universalidad y respeto por las personas. Otros principios que parecen ser más consistentes con los deberes que con las consecuencias de una acción y decisión, son el de derecho y el de justicia, los que examinaremos a continuación.

4.3.2.3 Principio de Derechos

Los derechos de los seres humanos son otra fuente para hacer juicios éticos. Todo individuo tiene derecho a la libertad, a la privacidad, al crecimiento como persona, a la dignidad humana, a tener calidad de vida, a escoger libremente, a lograr su máximo potencial, etc. Respetar a los demás, aún a aquellos de los cuales diferimos es la esencia de los derechos humanos. Y bajo el principio de derechos, toda acción o decisión que niegue a las personas cualesquiera de los derechos antes mencionados se consideraría como inmoral.

La perspectiva de derechos sostiene que los individuos deben tratarse por el valor de ellos mismos, porque son seres humanos. Por lo tanto, bajo este punto de vista usar a otros para propósitos particulares no es una acción correcta, ni moral. Como se expuso antes, una de las limitaciones del utilitarismo es que no tiene en cuenta los derechos de algunas personas. Esto es así porque dicho enfoque califica ciertas acciones como moralmente correctas, siempre que estas proporcionen el mayor bien para el mayor número. Sin ponderar si las mismas violan los derechos de los que están en minoría.

En cambio, esta visión mantiene que los derechos de la gente no pueden quedar ofuscados por la utilidad. Según la misma, un derecho solamente puede ser descartado por otro derecho de mayor relevancia. Por ejemplo, reconocer que el respeto a la vida es un derecho moral básico impide que se considere el aborto o a la pena de muerte como una acción correcta. Aunque ésta sea legal y produzca el mayor bien para el mayor número.

En la organización, todo individuo tiene derecho al trato igual, lo que se considera un derecho moral. Por lo tanto, ningún empleado debe ser tratado de forma diferente, ni discriminado, bajo el argumento de que dicha acción resulta en el mayor bien para un mayor número. Asimismo, la decisión de seleccionar o no a una persona para un puesto de trabajo debe basarse en los mismos criterios para todos, sin tener en cuenta a qué grupo pertenece. Otra diferencia entre el principio de derechos y el utilitarismo es que el primero formula la moralidad desde la perspectiva del individuo o grupo de individuos, mientras el segundo expresa la moralidad en los términos de la sociedad como un todo. O sea, cuando se juzgan acciones y decisiones apoyándose en el enfoque de derechos se fomenta el bienestar individual, más que el bienestar para el mayor número de personas.

Sin embargo, el principio de derechos también tiene sus limitaciones. Uno de ellos es la dificultad que presenta a la hora de equilibrar derechos conflictivos. Como por ejemplo, los derechos civiles de las personas versus el derecho a la seguridad de un país y sus ciudadanos. Y en el caso de la empresa, el derecho a la privacidad del empleado versus el derecho de la compañía a proteger su propiedad, comprobando la honestidad de sus trabajadores a través del uso de cámaras de video en el área de trabajo.

A la luz de lo descrito anteriormente es necesario atender dos importantes cuestionamientos: *primero* ¿qué derechos tienen prioridad sobre otros? *Segundo*: En la sociedad pluralista y diversa en que actualmente vivimos, ¿qué se considera un derecho legítimo; los de las minorías, los de la mujer, los de los fumadores, los de los discapacitados, los de los empleados, los de la empresa, etc.?

Sabemos que ciertos derechos están protegidos por la ley y que otros son reconocidos como derechos morales. Pero, se espera que en el entorno de trabajo se respeten los derechos morales de la misma forma en la que se respetan los derechos legales. No obstante, generalmente no existen pautas claras que ayuden a determinar cuáles derechos y con cuanta amplitud deben ser protegidos. Tampoco que derechos tienen predominio sobre otros. Actualmente, muchos individuos y grupos luchan porque sus reivindicaciones e intereses se acepten por la sociedad como derechos legítimos. Este escenario en ocasiones reduce la atención hacia derechos más importantes. En el contexto empresarial esta situación puede causar que las compañías y sus miembros se concentren más en aquellos derechos que puedan ser moralmente justificados. Otra debilidad de este enfoque es que a veces se crean y aprueban leyes, más por motivos políticos, que por consideraciones morales. Por lo que al legislar se le da prioridad a los derechos exigidos por grupos que tienen más poder y que ejercen una mayor presión. Aunque existan derechos que deberían ser atendidos primero, por ser más legítimos en términos morales. Como el derecho de los ambientalistas versus el derecho de los desarrolladores y constructores de viviendas. Más no podemos olvidar que los derechos morales no obedecen a un sistema legal, sino más bien a un razonamiento moral.

Las limitaciones antes expuestas pueden llevarnos a olvidar derechos importantes. Además, según se amplía la cantidad de derechos exigidos, la brecha de lo que se considera moral por la sociedad puede cambiar. Estas circunstancias hacen cada vez más complejo el proceso de toma de decisiones en el ámbito organizacional. Ya que se hace difícil hacer un balance entre los derechos, a veces conflictivos, de diversos individuos y grupos de interés de la empresa. Sin embargo, los derechos humanos continúan

siendo un punto importante a tener en cuenta al intentar evaluar decisiones o acciones a seguir, tanto a nivel personal, como organizacional.

4.3.2.4 Principio de Justicia

Otro enfoque que sirve de guía para la toma de decisiones éticas es el principio de justicia. Este punto de vista está centrado en lograr un trato justo para todas las personas: como empleados que anhelan tener un pago adecuado por su trabajo, consumidores que desean precios razonables cuando compran bienes y servicios, personas que quieren ser tratadas dignamente, etc. De acuerdo con este principio, la justicia existe cuando los beneficios y las cargas que conlleva una acción o decisión están distribuidos equitativamente, bajo iguales circunstancias y en conformidad con las reglas aceptadas por la sociedad.

Bajo esta premisa la mayoría de la gente estaría de acuerdo en que para ser éticos se debe ser justo con todos los individuos y grupos en la sociedad. Y en el caso de la empresa, con todos sus grupos de interés. Como empleados, consumidores, mujeres, hombres, personas discapacitadas, etc. Pero, ¿cómo se determina lo que es justo para cada persona o grupo y cuál es su deber? y ¿Cómo se estipula el deber de un individuo? ¿En base al tipo de trabajo que lleva a cabo, al esfuerzo realizado, al mérito, a sus necesidades, o a qué otro factor? Cada uno de los elementos antes mencionados puede ser importante a la hora de responder a dichas preguntas. Todo depende del escenario en el que se apliquen.

La distribución justa de la riqueza en la sociedad es otra preocupación de este enfoque. Aunque no en todos los casos conlleva una distribución equitativa. Porque las

proporciones de beneficios recibidos por la gente dependerán en gran medida de las normas prevalecientes en la misma. Las cuales pueden variar de organización en organización, de cultura en cultura y de país en país. Generalmente, la sociedad tiene en cuenta las necesidades, habilidades, esfuerzos y contribuciones de los individuos al intentar definir lo que es justo. Por eso, la distribución de ingreso y riqueza puede variar, de forma justa, de una persona a otra o de un grupo a otro grupo.

En estos tiempos, la estructura social ha cambiado y el componente familiar se define de manera diferente. La mujer representa un número significativo de la fuerza de trabajo, los valores no necesariamente son los mismos que los de generaciones anteriores y se tiene un concepto distinto de lo que se considera justo y de lo que se contempla como un deber. Por ejemplo, en el ámbito empresarial actualmente se acepta que pagar a los empleados en función de sus méritos es más justo que pagarles teniendo en cuenta sus necesidades o por su antigüedad en el trabajo. También, se consiente que las organizaciones no garanticen un empleo a largo plazo a sus trabajadores. Entonces, ¿qué se entiende por justicia en este escenario? Pues, la distribución justa de beneficios y cargas (justicia distributiva), compensar a alguien por una injusticia pasada (justicia compensatoria) y seguir procesos justos en la toma de decisiones (justicia de procedimiento).

John Rawls, (1921-2002) filósofo estadounidense y profesor en la Universidad Harvard, defendió una visión de justicia que plantea que una decisión no es más o menos justa por los resultados que produzca, sino por los procesos que lleven a dichos resultados. Posición opuesta al utilitarismo. De esta forma Rawls intentó superar la injusta distribución de beneficios existente en la sociedad. En su teoría, él destaca la suerte o el azar, a través de la cual unos nacen

con una buena fortuna en la repartición de bienes materiales, así, como con una mayor capacidad natural en la distribución de la inteligencia. Como consecuencia estas personas ocupan un lugar más privilegiado en la sociedad. Mientras, en ese aspecto, otros nacen en desventaja. Según Rawls, este prorrato arbitrario no obedece a méritos y derechos propios, sino más bien a una lotería natural.

No obstante, él consideraba que tanto los aspectos humanos, como las organizaciones se pueden cambiar. Pero, para que haya una apropiada distribución de beneficios, deben existir principios de justicia social que provean modelos que permitan asignar derechos y deberes, y distribuir de forma equitativa (en iguales circunstancias) ventajas y cargas sociales. Rawls señalaba que la definición de lo justo y lo injusto dependerá de la ordenación social del grupo y de si éstos son equitativos o no. Pues nadie debe hacer valer sus intereses sobre los de los demás. Indicaba además, que para que haya justicia, todas las personas o grupos afectados por una decisión deben tener plena libertad, no deben ser perjudicados por la decisión o acción tomada y sus necesidades básicas deben ser cubiertas. Sin embargo, eso podría omitirse siempre que la desventaja individual redunde en una ganancia para el colectivo o cuando todas las personas envueltas en la situación operen en igualdad de oportunidades y condiciones.

La teoría de Rawls se fundamenta en la existencia de una práctica justa que permita seleccionar los principios en base a los que se solucionarán los conflictos. Dos principios de justicia en los se apoya la misma son los siguientes:

Primero: Todo ser humano tiene igual derecho a disfrutar de libertades básicas compatibles con las libertades de las

demás personas. Y, en iguales circunstancias, todo individuo debe ser tratado de forma equitativa. Los críticos de este principio exponen que, bajo iguales oportunidades, no hay injusticia cuando la gente se beneficia más que otros como resultado de su trabajo, esfuerzo, destrezas, ingenuidad o riesgos asumidos. Según ellos, dichas personas pueden alcanzar más y no se les debe requerir que produzcan beneficios para los menos aventajados.

Segundo: Las desigualdades sociales y económicas deben estar dispuestas de forma que razonablemente resulten ser para ventaja de todos. Asimismo, deben estar vinculadas a posiciones y oficios abiertos para todos. Por lo que la política pública debe aumentar, tanto como sea posible, el bienestar social y económico de los que están en desventaja. Los críticos catalogan este principio como débil, ya que las desigualdades podrían resultar tan amplias que se convertirían en unas visiblemente injustas. Desigualdades donde el rico se volvería más rico y el pobre un poco menos pobre.

Como todo enfoque, el principio de justicia también tiene sus limitaciones. Por ejemplo, las reglas distributivas normalmente garantizan privilegios a algunos grupos, basados en la tradición y en las costumbres. Lo que podría crear desigualdades entre grupos, generando tensiones sociales y demandas por un sistema más justo. Por ejemplo, la regla de igual oportunidad demanda que todos posean las mismas ventajas para empezar en la vida, en términos de opciones de salud, educación, selección de carreras, etc. porque lleva a una distribución más justa de los beneficios y las cargas en la sociedad. Pero dicha regla, mal definida y aplicada, puede llevar a situaciones injustas. Como cuando se le proveen ayudas económicas a ciertos sectores desaventajados de la sociedad y éstas son mal utilizadas. Y en muchos casos,

personas que pueden trabajar no lo hacen para poder cualificar para este tipo de beneficio. Tal situación desvía fondos que pueden ser utilizados para ayudar a sectores de la comunidad que realmente los necesitan.

Finalmente, es importante destacar que el razonamiento justo no es lo mismo que el razonamiento utilitario. Porque, aunque en ambos principios el análisis de si una acción o decisión es moral o no, se hace comparando costos y beneficios, uno y otro lo conciben de modo diferente. El primero, considera quién paga los costos y quién recibe los beneficios. Y si la distribución entre cargas y beneficios es justa de acuerdo a reglas impuestas por la sociedad. Si la distribución resulta ser justa, entonces la acción o decisión será considerada como ética. Mientras, el utilitarismo suma costos y beneficios para ver si uno es mayor que otro. Si los beneficios son mayores que los costos, la acción probablemente será considerada como ética. Lo contrario resultaría en una decisión no ética.

4.3.2.5 Ética de la Virtud

La *ética de virtud* es otra perspectiva que puede servir de guía en la toma de decisiones ética. Esta no es un principio en sí mismo. Y difiere de los enfoques arriba presentados, en que considera como centro de la ética el *ser* y no el *hacer*. Los puntos de vista utilitarista, de derechos y de justicia formulan guías que ayudan al individuo a distinguir lo moral de lo inmoral de una acción o decisión. Y buscan contestar la pregunta, *¿qué debo hacer para tomar decisiones éticas y para tener una conducta moral?* En cambio, la ética de virtud se enfoca más en el desarrollo del carácter, que en la acción misma. Intentando definir *qué clase de persona debe ser el individuo*. Su principal

preocupación es el desarrollo de virtudes como honestidad, justicia, templanza, benevolencia, no maleficencia, etc. El fundamento de este enfoque es que las personas virtuosas se envolverán en acciones y decisiones morales y éticas. Por lo que evitarán incurrir en conductas inadecuadas como el interés propio, el egoísmo, la insensibilidad humana y la indiferencia, por mencionar algunos ejemplos.

La ética de la virtud tiene raíces en la teoría aristotélica. Según Aristóteles, todas las actividades del hombre deben dirigirse hacia un fin común: la búsqueda de la felicidad. La cual se obtiene a través de la virtud y del entendimiento de todo aquello que perfeccione al individuo. La ética, entonces consiste en la búsqueda del bien y de la felicidad de todo ser humano. ¿Y cómo se obtiene la felicidad? ¿Por aprendizaje, por costumbre, por azar o por designio divino? Pues se adquiere tanto por aprendizaje, como por costumbre y/o hábitos.

En su teoría Aristóteles se refiere a dos tipos de virtudes: las *éticas* o *morales* y las *dianoéticas* o *intelectuales*. Las *primeras* son virtudes que se obtienen a través de la costumbre, del ejercicio y del hábito. Y se relacionan con la parte irracional del hombre, sus pasiones y apetitos. Así, como con la parte sensitiva del alma. Estas virtudes regulan las relaciones entre los hombres y se relacionan con el carácter, el placer y el dolor. Ejemplos de ellas son: valentía, templanza, veracidad y justicia. Según esta visión el hombre se acostumbra a algo, cuando reiteradamente actúa de tal forma que esto se torna en un hábito y en parte de su comportamiento.

Por otro lado, las virtudes dianoéticas operan sobre la parte racional del ser humano. Y tienen que ver con su

intelecto y pensamiento. Estas son resultado de la educación y de la experiencia. Ejemplos de ellas son la sabiduría, la prudencia y la inteligencia. Las virtudes dianoéticas no son innatas. Más bien son aprendidas a través de la enseñanza. Por ejemplo, una persona hará el bien si se le enseña a obrar bien. Una educación adecuada le ayudará igualmente a no apartarse del bien y a no deslumbrarse por los placeres del vicio. De acuerdo a esta visión, si las virtudes fueran innatas y conforme a la naturaleza humana, todo individuo sería virtuoso simplemente por ser hombre. Y eso no ocurre en el mundo actual. El ser humano no es justo sólo por saber lo que es la justicia. En realidad es necesario aprenderla y practicarla hasta transformarla en un hábito. Sólo así puede llegar a ser justo. De modo similar, el saber lo que es bueno no hace al hombre instintivamente bueno. Porque ser bueno envuelve aprender a hacer el bien voluntariamente y a plena conciencia. En otras palabras, toda virtud involucra voluntad, aprender buenas acciones y actuar con conciencia.

Como expusimos antes, Aristóteles plantea que toda actividad humana debe encaminarse hacia un fin último, la felicidad, actividad acorde con la virtud. Pero, ¿son indispensables los bienes materiales para que el ser humano logre la felicidad? Según él no. Pues el individuo virtuoso seguirá siendo feliz aunque no posea bienes materiales. Además, su virtud le servirá de guía y lo llevará siempre a la acción recta. Sin embargo, la felicidad es algo difícil de determinar. Pues depende del estilo de vida de cada individuo. Además, varía en los distintos tipos de actividad y en las diversas artes.

Generalmente, la toma de decisiones en la organización acarrea obstáculos y dificultades, especialmente en tiempos tan difíciles como los que experimenta la empresa en la actualidad. Pero, la ética de virtud, aquella que resalta más

el desarrollo del carácter, que la acción misma, evitará que personas virtuosas tomen decisiones e incurran en comportamientos moralmente incorrectos en el medio laboral. Tomemos por ejemplo, la prudencia. Esta virtud puede evitar que se cometan acciones indebidas en entorno de trabajo. Pues llevará a los miembros de la organización a juzgar acciones y decisiones particulares acorde a normas de moralidad prevalecientes, eliminando dudas sobre lo bueno que se debe hacer y el mal que se debe evitar. De esta forma, los lleva a elegir los medios rectos para realizar el bien. La persona prudente razona con lógica y de un modo práctico, previniendo las cosas y evitando riesgos innecesarios. Por eso, toma decisiones sólo después de haber reflexionado y de sentir que en conciencia tenía que preceder así. En la organización, el gerente y empleado prudente meditará las cosas teniendo en cuenta todos los ángulos del asunto y la situación tratada. Luego, hará juicios ponderando aspectos prácticos y morales. Y, finalmente, de acuerdo a este razonamiento, decidirá y actuará según le dicte su conciencia.

La justicia es otra virtud importante a la hora de tomar decisiones en el ámbito empresarial. Porque envuelve el reparto de cargas y beneficios entre los diversos grupos de interés de la organización, como empleados, suplidores, clientes, accionistas, grupos activistas sociales, el gobierno, etc. Se ejerce justicia, entre cosas, proveyendo igual oportunidad a los empleados, administrando eficientemente la empresa (protegiendo así el capital invertido por los inversionistas en la corporación), llevando a cabo una competencia digna y lícita, cumpliendo con las obligaciones contributivas para con el gobierno, apoyando a la comunidad. En una palabra, respetando el bien común y cumpliendo con normas y principios legales y morales.

La templanza, virtud asociada con la sensatez y la moderación también favorece la toma de decisiones y la conducta ética. Porque ayuda a frenar la atracción natural del hombre hacia los placeres y mantiene sus deseos en los límites de la honestidad. Las personas que practican la templanza se enfocan en sí mismas y en su yo interior, logrando un orden interno, que es donde se toman finalmente las decisiones. Esta virtud igualmente ayuda al individuo a mantener el equilibrio, a ser él mismo y a no actuar por impulso. Además, lo hace humilde, bondadoso y discreto en su relación con los demás, evitando dañarse a sí mismo y a otros con sus acciones y decisiones.

Lamentablemente la virtud de la templanza a veces no se practica en el contexto empresarial. Como cuando no se siente pudor por faltas como utilizar bienes de la empresa para usos personales, la publicidad engañosa de bienes y servicios, el uso no ético de la tecnología, el soborno, la corrupción, etc. Esto ocurre, en gran medida, debido al ambiente de interés propio imperante hoy. Y lo peor es que frecuentemente la sociedad consiente dicha conducta impropia. A través de los medios de comunicación, de Internet, de las películas, de la publicidad y de otros mecanismos relacionados. La ira, sentimiento que genera violencia, es otra muestra de la falta de templanza. Por eso, en momentos de inestabilidad, crisis e incertidumbre como el que estamos experimentando actualmente la práctica de esta virtud es fundamental. Porque modera el enojo y frena impulsos que pueden dañar a otros.

4.3.2.6 La Regla de Oro

Uno de los principios más antiguos y universales utilizados como guía para evaluar si una acción o decisión es ética es la regla de oro. La misma tiene su base en la

tradición religiosa, aunque no se apoya en ninguna fe o dogma específico. La regla de oro plantea que *no se debe hacer a los demás lo que no nos gustaría que nos hicieran a nosotros*. Este razonamiento puede ser utilizado por cualquier persona, sin que ello requiera aprender y/o seguir alguna educación religiosa concreta. John C. Maxwell, experto en liderazgo a nivel internacional y autor de más de veinte libros, expone las siguientes cuatro razones para adoptar la regla de oro en la toma de decisiones: a. es aceptada por la mayoría de la gente, b. es fácil de entender c. es una filosofía de ganar-ganar y d. sirve de brújula cuando se necesita dirección.¹⁶⁶ Este principio ayuda al individuo a definir como correctas o incorrectas acciones y decisiones, apoyándose en comparaciones sobre lo que considera justo y moral para sí mismo. La regla es que si una persona quiere ser tratada justamente, también debe tratar a otros de manera justa. En el ámbito laboral, si un supervisor desea ser respetado por sus subordinados, él también debe respetarlos a ellos. Asimismo, si una persona no desea ser discriminada en su trabajo, tampoco debe discriminar contra los demás. Sobre la regla de oro Guillén Parra señala,

*"el mejor modo de juzgar como actuar sobre terceros, es considerarlos como uno mismo, valorarlos con el mismo respeto con que se es consciente que se debe tener a uno mismo. Los demás son poseedores de la misma dignidad que cada uno posee. Esta dignidad no depende de la raza, el sexo, la edad, la salud o cualquier otro aspecto accidental, sino del hecho de ser persona."*¹⁶⁷

¹⁶⁶ MAXWELL, John C., *There's No Such Thing as Business Ethics: There's Only One Rule for Making Decisions*, Warner Books, 2003, p. 24-29.

¹⁶⁷ GUILLEN PARRA, Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, España, 2006, p. 79.

Un punto importante de este enfoque es su imparcialidad al evaluar, desde el aspecto ético, si una acción o decisión es o no moral, pues las personas no pueden hacer excepciones con ellas mismas. En las organizaciones, la regla de oro individualiza el razonamiento ético porque lleva al ser humano a reflexionar sobre lo correcto e incorrecto de acciones y decisiones en el entorno de trabajo, tomándose en cuenta a sí mismo.

Puntos finales de la toma de decisiones

En suma, la toma de decisiones es parte vital del entorno organizacional. Pues sin buenas decisiones ninguna compañía puede subsistir. Y este proceso es a veces difícil. Porque toda decisión tiene algún nivel de riesgo. Ya que generalmente no se conocen con certeza sus consecuencias hasta que se ejecuta la acción que ella conlleva. Muchas empresas buscan disminuir dichos riesgos a través de intensos análisis empíricos. Sin embargo, esto no debe ser el único elemento a tener en cuenta al intentar tomar decisiones correctas. También deben considerarse aspectos morales. Ya que de esta forma se tomarán mejores decisiones. Sabemos que lo moral y lo ético se relacionan con la manera en que nos comportamos. De igual forma conlleva asumir responsablemente las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Así, como el bien y el mal que ellas puedan producir. La moral se apoya en la creencia de que el hombre bueno presume buenos actos que, a su vez, descansan en decisiones tomadas tras una reflexión ética libre y racional. En este aspecto, las normas morales guían a las personas a tomar decisiones justas que promueven el bienestar de los demás, tanto en el ámbito personal, como laboral.

Todo acto moral se inicia con una decisión que se enfrenta a una diversidad de valores y que lleva a una acción voluntaria. Dicha decisión podría hacerse con un propósito moral, como por ejemplo, ayudar a los más necesitados. Sin embargo, para considerarse moral los medios usados para alcanzar dicho fin deben ser también morales. Porque si se logra a través de medios inmorales, el mismo será también un acto inmoral, aunque algunos no lo consideren así. Por ejemplo, construir viviendas para la gente pobre sin hogar será una práctica inmoral si para lograrlo se daña el medio ambiente y se destruyen recursos naturales escasos. Porque no es ético justificar acciones indebidas apoyándose en un fin moralmente bueno. De forma similar, las circunstancias en que se toman las decisiones determinan su moralidad. Por ejemplo, violar la privacidad de los empleados puede considerarse moral, si eso conlleva la protección de vidas. Como es el caso de las pruebas para detectar el abuso de ciertas sustancias que se hacen a los pilotos de aviones comerciales. Finalmente, la confianza es importante en el ámbito empresarial. Algo que se logra a través de la toma de decisiones moral. Creando a su vez climas organizacionales éticos y con ello empresas morales en las que la sociedad se pueda apoyar.

4.3.3 La Pertinencia de un Código Ético

Un elemento clave a examinar en este trabajo es la medida en qué un código ético puede o no promover una conducta moral en los empleados de la empresa, así como un clima organizacional ético. Robbins y Coulter definen al código ético como,

*"una declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la empresa espera que se adhieran sus empleados".*¹⁶⁸

Según Marín,

*"los códigos de empresa o códigos éticos reflejan los principios éticos con los que se identifica la entidad y definen modelos de actuación ante posibles situaciones en que la organización puede verse envuelta."*¹⁶⁹

Igualmente expresa que los códigos de conducta encierran mensajes que la empresa quiere hacer llegar a la sociedad como muestra de sus compromisos como buena ciudadana. Para Marín, estos representan un compromiso formal que debe asumir toda la organización como colectivo. Por lo que su mayor reto es implicar a todos los públicos internos en el cumplimiento de esos compromisos.¹⁷⁰

Los códigos éticos tienen un carácter normativo. Su objetivo es establecer reglas que guíen la conducta de los miembros de la organización, con el fin de evitar prácticas laborales y empresariales inadecuadas. También buscan promover de forma directa la ocurrencia de comportamientos morales en la empresa. Estos son documentos que definen de forma explícita y concreta conductas aceptadas y no aceptadas en la organización, desde el ámbito de la ética. Los códigos de conducta pueden diferir de organización a organización con respecto a su amplitud, su enfoque, el nivel de detalles en

¹⁶⁸ ROBBINS,, Stephen P. & COULTER, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p. 116.

¹⁶⁹ MARIN CALAHORRO Francisco, *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 50.

¹⁷⁰ MARIN CALAHORRO Francisco, o.c., pp. 50-51.

los mismos, así como el contenido de su temática y su tono. Se puede decir que los códigos de conducta son una ramificación práctica de un sistema filosófico axiológico donde valores como honradez, justicia, igualdad, bienestar y respeto del ser humano, los fundamentan. Pero, como expresa Solomon,

"Vivimos en una sociedad éticamente pluralista. Eso significa que no existe un solo código de ética, sino diferentes grupos de valores y reglas en una variedad de contextos, comunidades y sub-culturas... Aún lo que parecen ser las más básicas reglas de moralidad parecen variar de cultura a cultura, contexto a contexto, y de vecindad a vecindad." ¹⁷¹

En la actualidad, los códigos éticos han adquirido gran relevancia debido a la desmedida cantidad de casos de corrupción ocurridos en los últimos años a nivel mundial, tanto en el sector privado, como en el público. La crisis de valores por la que atraviesa la sociedad y el ámbito empresarial, han hecho necesario que las organizaciones cuenten con normas que guíen el comportamiento de sus miembros, a través de códigos de conducta.

Un estudio realizado sobre los códigos de ética muestra lo siguiente: el 70% de las empresas cuenta con algún tipo de documento formal sobre ética, la mayoría ha sido elaborado a partir del año 1990, el código de conducta es el tipo de documento formal más común en la empresa (70%), seguido por la misión o visión de organización (67%) y el credo o declaración de valores de la misma (48%). Dicha investigación también reveló lo siguiente: el 85% de las compañías

¹⁷¹ SOLOMON Robert C., *On Ethics and Living Well*, Thomson Wadsworth, U.S. A., 2006, p. 6. Traducción propia.

multinacionales grandes y el 83% de las empresas que cotizan en bolsa de valores tienen documentos formales, el 45% de las compañías nacionales poco internacionalizadas y el 42% de las empresas familiares cuentan con estos documentos y en el 64.7% de los casos los códigos son elaborados por altos directivos. Según este mismo estudio, los aspectos mayormente contenidos en los códigos de conducta resultaron ser los valores asumidos por la empresa, señalamientos sobre el comportamiento esperado por parte de los empleados de la misma, la excelencia humana de la institución, referencias a la identidad corporativa y el reforzamiento de normas comunes de ética profesional.¹⁷²

Las normas establecen lo obligado, lo prohibido y lo permitido en una sociedad. No puede existir una sociedad sin normas, ni normas sin una sociedad. El mismo concepto se aplica a las empresas. Las normas y los códigos de ética que las contienen, son mandatos a través de los cuales la organización forja los valores en los que se fundamenta su cultura. Estos se formulan con el fin de que la conducta de sus miembros se ajuste a los mismos. Las normas establecen el comportamiento esperado y el que se debe evitar en situaciones específicas siendo su cumplimiento obligatorio. Aquellas normas expresadas a través de dichos códigos deben interpretarse como la adhesión a unos principios que deben regir el quehacer diario en la empresa para institucionalizar en ella un estilo de vida moral. El objetivo es que toda actividad del empleado se enfoque en los aspectos técnicos y

¹⁷² DEBELJUH, Patricia , Artículo, "La Importancia de los Códigos de Ética",
http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/30/58640/laimportancia-deloscodigosdeetica.html

Patricia Debeljuh es investigadora de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Profesora de Ética y Responsabilidad Empresaria de la Escuela de Dirección de Empresas (EDDE) y miembro Fundadora de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE),

financieros de su trabajo, pero siempre respetando la dignidad del ser humano. Esto supone que en la organización todos deben llevar a cabo su trabajo observando principios éticos por encima de intereses personales. En este aspecto los códigos éticos son pertinentes para la empresa ya que son un medio de promover una cultura organizacional basada en fuertes valores morales. Un buen código de conducta indica la dirección correcta a seguir en el entorno de trabajo, sin anular la libertad personal. Aunque los valores morales que se intentan promover a través de los mismos no sean aceptados por todos en la organización.

Estos códigos no hacen más morales a las personas. Tampoco las hace más sensibles a aspectos éticos. En parte, porque según expuso Lawrence Kohlberg, el ser humano se desarrolla y madura a nivel moral a través de los años. Entonces, ¿funcionan los códigos éticos? La contestación a este cuestionamiento es que no siempre promueven un comportamiento moral en las organizaciones. En una encuesta sobre el tema realizada a empleados de empresas estadounidenses mostró que el 75% de los encuestados habían aceptado haber incurrido en infracciones legales o éticas en los doce meses anteriores al estudio, tales como: prácticas de ventas engañosas, condiciones laborales inseguras, hostigamiento sexual, conflicto de intereses y daños al ambiente. Reaccionando a esta encuesta Robbins y Coulter sugieren a los directivos de las organizaciones que comuniquen periódicamente los códigos éticos a los empleados. Asimismo, debe reafirmarse continuamente la importancia de dichos códigos y el compromiso para con los mismos por parte de la organización. Finalmente, sugieren que debe disciplinarse en forma congruente a aquellos que los quebrantan.¹⁷³

¹⁷³ ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005, p.117.

Un problema con muchos códigos éticos es que son imprecisos y confusos. Lo que en ocasiones los hace inservibles e ineficaces. La ambigüedad con respecto a lo que se considera o no ético en la organización puede resultar problemático para su personal. Por eso, para que sean efectivos, éstos deben ser coherentes. Lo que significa que una conducta no debe ser a la vez permitida y prohibida. También, deben ser lo suficientemente específicos para que indiquen claramente a los empleados la manera en que se debe actuar. A la vez deben ser lo bastante amplios para que les dejen la libertad de juicio necesaria. Conocer y entender las normas expuestas en los códigos éticos ayudará a las personas a tomar de forma libre y responsable decisiones acorde a su naturaleza racional.

Por otro lado, reconocemos que medir las acciones sólo por a las directrices de los códigos de conducta puede hacer que el comportamiento en la empresa se convierta en simples prácticas instintivas, sin una auténtica base moral. Practicar el bien y evitar el mal por voluntad propia, debe ser resultado de una buena reflexión ética. Por eso, es necesario evitar el cumplimiento mecánico de normas y reglas de conducta. Porque aquel que no tenga motivos profundos para comportarse moralmente buscará de algún modo eludir las prohibiciones estipuladas en los códigos de ética. Pues para ellos lo importante no es cumplir, ni reflexionar sobre las consecuencias de sus actos. Sino más bien evitar que no le sorprendan en el incumplimiento.

Además, otros miembros de la empresa pueden sentir que al cumplir con las normas de los códigos de conducta sacrifican logros profesionales. Por eso, estos códigos deben promover auténticos valores morales. Y su creación,

implantación y seguimiento debe suscitar, más allá del simple cumplimiento, el desarrollo de virtudes morales genuinas. En otras palabras, los códigos éticos deben llevar a los miembros de la empresa a adoptar un modo de ser virtuoso. Por lo que aquellos que los desarrollan e implantan se enfrentan al reto de lograr que sus principios se traduzcan en realidades específicas, creando guías de comportamiento claras y comunicando a todos de forma efectiva dichos principios morales. Además, se debe capacitar a los empleados para que comprendan la necesidad de los códigos de conducta y para que aprendan a incorporarlo en su quehacer diario laboral. Lo que puede alcanzarse a través de medios como seminarios, videos, análisis de casos, talleres, conferencias, etc.

El cumplimiento del código ético obliga tanto a empleados, como a directivos de la organización a tener una conducta transparente y a ser modelos de comportamiento moral, especialmente los gerenciales de la empresa, cuyas acciones y decisiones deben ser coherentes con los valores exigidos a los demás. Ya que si ellos no muestran estar fuertemente adheridos a los valores éticos que promulgan, cualquier estrategia destinada a promover los mismos resultaría inútil. Pues como indica Marín Calahorro,

*"La alta dirección es la que determina la oficialización, en la empresa, de los principios éticos y valores con los que se identifica esta como colectivo."*¹⁷⁴

La utilidad de los códigos éticos depende también de las políticas y actitudes gerenciales relacionadas con su uso. El

¹⁷⁴ MARIN CALAHORRO Francisco, *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Editorial Fragua, Madrid, 2008, p. 49.

cuestionamiento clave aquí es si los mismos son eficaces o si sólo son documentos cuya función es más de relaciones públicas. Con certeza podríamos decir que su efecto en la conducta de los empleados dependerá de que éstos perciban que dichos códigos serán enérgicamente adheridos a la cultura organizacional de la empresa. Pasando a ser parte del modo de vida en el entorno de trabajo y como consecuencia de su clima ético.

Resumiendo, toda organización debe poseer un código de conducta que sirva de guía de comportamiento para sus miembros. Pero, la efectividad de su implantación dependerá en gran medida del nivel de identificación y compromiso de los empleados para con los valores que contiene dicho código. Sólo si éstos se adhieren a sus normas y alinean de forma consciente y voluntaria sus acciones y decisiones a las mismas, dicho código será efectivo. O sea, lo esencial es que las guías morales dictadas por ellos se tornen *en un modo de ser y actuar* en la empresa. Reconocemos que los códigos éticos no son el único medio para promover una conducta moral en una organización. Pero, cuando son desarrollados e implementados apropiadamente suscitan decisiones y prácticas correctas y justas en la misma, porque formulan y clarifican el comportamiento esperado en el entorno de trabajo.

4.3.4 ¿Tiene Ventajas la Ética de la Empresa?

En suma, en toda actividad económica y de negocios la ética es imprescindible. Pues toda acción empresarial envuelve al ser humano. Y en la misma medida en que la sociedad se ha vuelto más compleja, la moralidad y la ética se han convertido en asuntos cada vez más importantes. En el mundo de los negocios generalmente el éxito se mide por sus logros económicos. Y existe la creencia de que la ética no es

un componente que ayude a las organizaciones a triunfar. Dicha percepción es incorrecta ya que el objetivo de lucro no es opuesto a la moralidad en el entorno empresarial. Porque hoy existen condiciones que permiten trabajar con mayor eficiencia de forma ética. Gélinier señala que la empresa no tiene porvenir sin la ética. Según él, aunque a corto plazo la falta de honradez puede ser beneficiosa, a largo plazo compromete la moral y la eficacia en la misma. Para ser honrada y equitativa, la empresa debe practicar una ética que vaya más allá de la ley. Expone Gélinier que la honradez debe respetarse. Y que el destino de la empresa depende de respetar las prohibiciones y evitar los antivalores, así como de promover la práctica de valores positivos para el éxito común.¹⁷⁵

Podemos afirmar con certeza que la mayoría de las organizaciones desean actuar moralmente. Porque ello estimula las buenas relaciones entre sus miembros, promueve que la comunidad y otros grupos de interés confíen en ellas y realza su imagen ante la sociedad. Pero, la idea de que todo es válido para obtener las metas organizacionales ha originado escenarios negativos en instituciones del sector público y privado. Ejemplo de ello son la falta de justicia, rectitud, y honestidad, así como la corrupción rampante presente en el entorno empresarial en los últimos años. Este deterioro en la esfera moral ha perjudicado tanto a la sociedad, como a las mismas empresas. El resultado ha sido que muchas personas ya no pueden identificar un clima ético en su lugar de trabajo. Lo que ha causado desconfianza de su parte hacia su empleador y un descuido hacia los principios éticos. Por eso, se hace imperioso rescatar valores que permitan crear organizaciones morales.

¹⁷⁵ GELINIER Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, p. 138.

Actualmente, las empresas operan en un ambiente colmado de mucha incertidumbre, cambios constantes y una alta competencia. Igualmente, conviven en una sociedad diversa, donde permea el relativismo. Por eso, la ética empresarial resulta fundamental. Especialmente, ante una sociedad que necesita organizaciones morales e individuos con conciencia ética. Y en momentos de crisis como los de esta época, es aún más importante crear organizaciones que mantengan un clima caracterizado por la honradez y la justicia. Uno donde se busque alcanzar, más allá del beneficio propio, el bien común. Y donde prevalezca un alto respeto hacia el ser humano. Dicho objetivo puede lograrse promoviendo una cultura organizacional ética.

Muchas empresas se conforman con crear códigos de conducta y con ofrecer adiestramientos a su personal sobre el tema. Pero no entienden que también deben tener en cuenta otros factores discutidos previamente en este trabajo. Proveer información sobre ese asunto a directivos y personal de organizaciones empresariales es uno de los propósitos de esta investigación.

A través del tiempo se han desarrollado diversos principios y teorías éticas que intentan ayudar a las personas a definir acciones y decisiones correctas. Sin embargo, ninguno de ellos puede ser utilizado de forma exclusiva. Ya que todos los enfoques tienen sus fuerzas y debilidades. Y cada uno presenta diversos problemas en sus definiciones y en ciertas generalizaciones. Lo que nos indica lo difícil que resultaría emplear alguno de ellos de forma exclusiva cuando se desea determinar conductas correctas. No obstante, lo anterior no impide que puedan servir de guía para definir comportamientos morales, tanto a nivel personal, como organizacional. De hecho, una de las aportaciones de

estas perspectivas es que ayudan a aumentar la sensibilidad hacia aspectos morales y éticos.

Un clima organizacional ético promueve que se actúe con integridad y que se cumplan con las obligaciones conforme a convicciones y requerimientos morales. En este aspecto, los enfoques de principios desarrollan guías que ayudan al individuo a tomar decisiones morales. Unos lo hacen basándose en las consecuencias de una decisión o acción, (visión de la teleológica) y otros basándose en los deberes (visión deontológica). Ambas nociones, deber y consecuencia, son importantes porque estimulan la reflexión ética. Lo que genera la confianza y cooperación en el ambiente de trabajo. También, contribuye a aumentar la moral de los empleados, su productividad y su sentido de orgullo, cuando sienten que forman parte de una organización que enfatiza valores morales como un estilo de vida en entorno laboral. Lo que finalmente favorece la creación de un clima organizacional ético y de una mejor empresa.

4.4. Aproximación a una definición de Ética de la Empresa

En suma, consideramos que la ética empresarial puede definirse como la reflexión necesaria e imperativa sobre valores, normas, costumbres y experiencias que ocurren en el entorno organizacional, a tenor con la realidad en que se desempeña la misma.

Como ética aplicada, la ética empresarial busca adaptar al contexto de la empresa conceptos éticos. A través de ella la organización puede adherirse a principios y prácticas que guíen a sus miembros de hacia la reflexión y la acción moral en el quehacer diario que se da en el ámbito laboral y de negocios.

La ética está atada a la conducta de las personas y se proyecta en todas las dimensiones del quehacer humano. En ella se apoya el saber, la obligación y la voluntad moral conforme a la reflexión interior de cada individuo. La moral se relaciona con el deber ser y con lo bueno y lo malo de las decisiones y acciones humanas.

En la empresa, las elecciones morales que hacen las personas son importantes. Más no podemos olvidar que el hombre es complejo, así como su comportamiento. La actuación ética se deriva de valoraciones de tipo moral y de acciones particulares que el ser humano adopta libremente a la luz de diversos elementos y del ambiente en que el mismo se desenvuelve. En general, la gente determina lo correcto y lo incorrecto, en términos morales, apoyándose en su interpretación de hechos e ideas concretas que se dan en el medio social en el cual participa y basándose en esa reflexión decide lo que debe hacer. De esta forma, en la organización, el comportamiento moral trasciende la dimensión individual, adquiriendo relevancia el entorno social en que la persona se desempeña.

La empresa es responsable de promulgar un comportamiento moral entre sus miembros y de asegurarse que estos cumplan con sus deberes y obligaciones teniendo en cuenta principios éticos. Pero, promover una conducta moral en la organización requiere el examen de diversos elementos internos y externos a la institución, pues, como mencionamos antes, la conducta moral es afectada por una variedad de componentes. Por esta razón, la definición de ética empresarial debe estar abierta al análisis de los múltiples factores que influyen en el comportamiento moral de los miembros de la organización.

La empresa es una entidad económica y social que desarrolla gestiones específicas para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades del ser humano. La

misma desempeña un papel importante en la calidad de vida de la gente y ejerce una gran influencia en la sociedad. En este aspecto, la ética empresarial es necesaria, ya que promueve una forma de actuar que beneficia al bien común. Igualmente, permite reconocer los derechos de los demás, facilitando que la sociedad viva de una manera digna y justa.

La ética empresarial, además, es necesaria como elemento de juicio y razonamiento ante los dilemas morales que se dan en el entorno de negocios. A través de ella se genera una reflexión en los miembros de la organización que fortalece su capacidad de examen y análisis con respecto a la dimensión moral de las acciones y decisiones que ocurren en el ámbito laboral. Asimismo, es indispensable para fomentar en las personas que forman parte de la empresa sensibilidad hacia aspectos morales, respeto hacia sí mismos y hacia los demás, así como una forma de vida que promueva virtudes como integridad, honestidad, confianza, etc. Para lograrlo la empresa debe evitar utilizar la ética como un simple instrumento normativo para solucionar conflictos y asuntos cuestionables, de índole moral, en el entorno organizacional. En ese aspecto, la ética de la empresa es necesaria para lograr que la organización opere dentro de un marco que vaya más allá de una visión de cumplimiento o meramente legal.

En la sociedad y en el mundo empresarial la confianza es importante para que las mismas puedan obrar adecuadamente. Por eso, la ética empresarial también es necesaria, pues fortalece la confianza que debe prevalecer entre las personas y las organizaciones, permitiendo con ello su buen funcionamiento y la armonía social. Por último, la ética empresarial es importante porque promueve que las empresas cumplan con sus compromisos y responsabilidades para con la sociedad.

De ahí que una preocupación legítima en el ámbito de los negocios es la que concierne a la contestación que demos a la pregunta: ¿será rentable la práctica de la ética empresarial? ó ¿beneficia en algo la ética en el logro de los objetivos económicos de la organización? La respuesta debe ser afirmativa, pues la empresa puede ser más productiva y lucrativa si asume consideraciones éticas al llevar a cabo sus actividades. En la actualidad muchas organizaciones se han dado cuenta que el comportamiento ético produce beneficios económicos. Asimismo, han descubierto que a través del ejercicio de la ética empresarial se puede lograr equilibrio y estabilidad en el sistema socio-económico y una actividad económica más justa.

Una entidad ética es más eficiente y tiene mayores posibilidades de maximizar valores económicos actuales y futuros que una que no lo es. De hecho, la ausencia de un comportamiento ético en el entorno organizacional puede acabar con el logro de la misión y las metas de la empresa. Y aunque a corto plazo pueda parecer que las organizaciones éticas puedan estar en desventaja con respecto a su competencia, a largo plazo el comportamiento moral las puede ayudar tanto a aumentar sus ganancias, como a reducir sus costos. Además, una empresa cuya principal razón de ser es el logro de beneficios económicos inmediatos, sin limitaciones morales, probablemente estará dominada por conflictos que con el tiempo podrían deteriorar su estabilidad financiera y hasta su propia supervivencia. En cambio, una organización que practica la ética empresarial puede afianzar su continuidad, desarrollo y expansión; objeto central de la misma como colectividad de individuos. A la vez, puede minimizar la intervención del Estado en sus acciones y decisiones y ser aceptada y reconocida como una empresa legítima por la sociedad y por sus grupos de interés.

A pesar de lo antes mencionado, entendemos que la ética empresarial es difícil de asumir, especialmente en el entorno actual caracterizado por inestabilidad económica y social, una alta competencia, constantes y acelerados cambios y una pluralidad de valores y normas que guían el comportamiento humano. Hoy, muchas empresas se encuentran en una feroz carrera por la supervivencia que las lleva en ocasiones a actuar de forma amoral o inmoral. Aceptar y estimular a los empleados que mientan a los clientes con el fin de lograr una venta, presentar a acreedores, accionistas y potenciales inversionistas una situación financiera irreal, someter a los empleados a condiciones de trabajo inseguras e injustas con el fin de reducir costos, llevar al mercado productos peligrosos y de mala calidad, son algunos ejemplos de tales prácticas no éticas. Sin embargo, la incertidumbre, inestabilidad, diversidad y circunstancias difíciles a que se enfrentan las empresas y sus miembros en estos tiempos no debe ser excusa para actuar incorrectamente. Al contrario, dichas ocurrencias deben representar un mayor esfuerzo por su parte para actuar y tomar decisiones moralmente correctas y justas, apoyándose en la reflexión ética.

Finalmente, en la ética empresarial la teoría y la práctica son igualmente importantes. En este aspecto, la ética individual parte de referencias teóricas y filosóficas sobre el carácter y la naturaleza del ser humano y apela a la conciencia y al razonamiento de cada persona para determinar lo bueno y lo malo de una acción o decisión. Por su parte, la ética empresarial recurre a mecanismos y procesos organizativos que influyen en el comportamiento moral de los miembros de la institución para crear una cultura y un ambiente laboral que se apoye en valores y principios morales. Algunos de ellos son: un liderazgo ético por parte de la gerencia, políticas y/o normas que prohíban explícitamente prácticas no éticas, procedimientos de control

y sanción ante posibles prácticas de conductas no-éticas, una comunicación efectiva entre todos los niveles jerárquicos de la misma, programas de formación (adiestramientos y educación) al personal en relación a valores que facilitan el desempeño ético en el trabajo, un buen ejemplo de conducta ética por parte de la gerencia y los empleados, la incorporación de aspectos éticos en la evaluación del personal y en los procesos de reconocimiento de su personal, códigos éticos efectivos, objetivos de ejecución realistas y que estén de acuerdo a los valores éticos deseados, medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos, instrumentos efectivos de denuncia pública y auditorias sobre aspectos éticos.

La ética empresarial puede ayudar a crear organizaciones morales a través de la implementación de elementos como los antes mencionados, así como haciendo efectivos valores, normas y principios que ayuden promover un buen comportamiento en los miembros de la empresa. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, hasta este momento en esta investigación hemos analizado, en base a fuentes de documentación de referencias bibliográficas, la evolución histórica de la empresa moderna y su influencia en la sociedad, la importancia del estudio de la ética en el ámbito empresarial, los elementos que influyen en el comportamiento moral de los miembros de una organización, así como factores que inciden en el clima ético de la empresa. El propósito es conocer la naturaleza, estructura, racionalidad, evolución y funcionamiento de la empresa moderna y su relación con la ética empresarial.

Pero, con el objeto de aportar nuevos datos que ayuden a ampliar el conocimiento sobre la ética empresarial, en la parte final de este trabajo analizaremos el clima existente en varias organizaciones desde una perspectiva de la ética de

la empresa. En particular, se evaluarán los resultados de una encuesta realizada con el fin de identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales hacia la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral. El propósito es explorar las impresiones de los miembros de la organización sobre factores internos y externos a la empresa que influyen en el comportamiento moral y en el clima ético de la misma. A continuación presentamos los resultados de dicho estudio.

CAPITULO 5 METODOLOGÍA

Este capítulo atiende al cuarto objetivo específico de la investigación, dirigido a identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral, a fin de explorar sus impresiones sobre factores internos y externos a la empresa que influyen en el comportamiento moral y en el clima ético de la misma.

5.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, la visión tradicional de la moralidad ha evolucionado, ante un entorno en constante cambio. A la luz de tal situación, hoy son necesarios nuevos modelos que respondan con mayor efectividad a las diversas variables que intervienen en los aspectos éticos en la organización. Por ejemplo, el rápido avance tecnológico prevaleciente en la era moderna ha generado escenarios en la sociedad y en el ámbito laboral que requieren que la empresa conciba la ética como un valor estratégico importante. Y cuanto más dinámico e incierto es el ambiente empresarial, la organización debe apoyar más su estrategia en una visión ética.

Hasta este momento, en el presente trabajo se ha analizado la ética destacando el sentido de la moralidad como una columna fundamental en la organización, así como un factor determinante de la ejecución empresarial, desde una visión teórica y filosófica. Pero, no podemos excluir su perspectiva pragmática, que es la propia de las empresas. En el contexto empresarial, la experiencia es importante. Pues el ser humano, en su praxis diaria personal y laboral, adquiere un conocimiento que lo lleva a construir subjetivamente marcos mentales propios. Asimismo, responde a

sus necesidades e intereses acorde a dichas ocurrencias y a la realidad histórica, económica y social en que se desenvuelve. De forma similar, en el campo de la moralidad, el individuo evalúa lo ético conforme al conocimiento acumulado, adquirido a través de su experiencia de vida dentro y fuera de su ambiente de trabajo. También, crea modelos mentales a base a dicho conocimiento y a la experiencia que se produce en el medio social, cultural y económico que lo condiciona.

Toda empresa que pretenda perfeccionar su ejecución ética podría determinar, con mayor facilidad las áreas que necesitan mejora si cuenta con información adecuada sobre dicho asunto. Por eso, para intentar promover un clima moral en el lugar de trabajo, primero es importante evaluar las percepciones de los miembros de la organización sobre el ambiente ético existente en la misma. Sustentado en esos datos se pueden determinar, entonces, las dimensiones que demandan reformarse. Luego se pueden desarrollar e implementar programas efectivos que ayuden a crear una cultura ética en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, a partir de este momento, esta investigación se centra en la búsqueda, a través de datos empíricos, de los aspectos correspondientes al tema de la ética empresarial. Específicamente, trataremos el asunto de la ética en los negocios y su consideración en el ambiente de trabajo. Con tal propósito, analizaremos el clima existente en varias organizaciones desde una perspectiva de la ética de la empresa. En particular, se evaluará la percepción de los empleados de organizaciones empresariales hacia la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral.

5.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

- a. Describir la evolución histórica de la empresa moderna y su influencia en la sociedad.
- b. Analizar la importancia del estudio de la ética en el ámbito empresarial.
- c. Indagar sobre los elementos que influyen en el comportamiento moral de los miembros de una organización empresarial y sobre factores que inciden en el clima ético de la misma.
- d. Identificar la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral.

5.3 Preguntas de la Investigación

Las variables incluidas en el cuestionario *Percepciones sobre la Ética en el Ambiente Laboral*, se establecen a la luz de siete preguntas de investigación para la encuesta. Éstas son:

Pregunta 1

¿Perciben los empleados de organizaciones empresariales que en su lugar de trabajo existe un clima ético?

1.a. ¿Qué factores característicos de un clima organizacional ético perciben los empleados que existen en su entorno laboral: valores éticos, objetivos, las políticas y procedimientos adecuados, procedimientos de control y sanción, buena comunicación, educación y el adiestramiento sobre asuntos éticos, buen ejemplo de la gerencia y de los empleados, procedimientos de evaluación y reconocimiento a los empleados que incorpora aspectos éticos?

Pregunta 2

¿Perciben los empleados que las organizaciones donde trabajan o han trabajado utilizan adecuadamente el Código Ético como herramienta para promover la conducta moral en el entorno laboral?

Pregunta 3

¿Cuál es la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre *conductas no éticas* en su entorno de trabajo?

3.a ¿Han observado *conductas no éticas* en el entorno laboral?

3.b ¿Informó la *conducta no ética* a la persona apropiada?

3.c ¿Se han sentido presionados para incurrir en *conductas no éticas* en el entorno laboral?

Pregunta 4

¿Qué factores consideran los empleados de la empresa que contribuyen más a promover *conductas no éticas* por parte de los miembros de la organización?

Pregunta 5

¿Qué factores consideran los empleados que contribuyen más a promover un *clima organizacional ético* en las empresas?

Pregunta 6

¿Cuál es la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de *conductas no éticas* y *la frecuencia* con que estas se observan en el mundo de trabajo en general?

6.a ¿Cuán de acuerdo están los empleados con situaciones asociadas con *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

6.b ¿Muestran los empleados destreza para identificar *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

6.c ¿Perciben los empleados que son frecuentes las *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

5.4 Selección de la Muestra

La muestra de este estudio está compuesta por 50 empleados pertenecientes a una empresa cooperativa en Puerto Rico. También incluye a 256 estudiantes universitarios con experiencia de trabajo que cursaron estudios ofrecidos por el Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA), durante los meses de enero a mayo de 2009.

5.5 Instrumento de Medición

En esta investigación se utilizó el método de encuesta, porque permite recoger información sobre cómo actúan y piensan las personas en un periodo dado. En nuestro caso, para recopilar los datos necesarios se utilizó un cuestionario desarrollado por la doctoranda titulado, *Percepciones de empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral*. Se empleó esta técnica por ser una forma práctica y eficaz para obtener los datos deseados. Además, porque la misma facilita incluir a un mayor número de participantes en el estudio. Reconocemos que la encuesta sólo refleja la opinión de los participantes en el estudio en un momento dado.

En nuestro caso, la misma provee un perfil ético de la institución estudiada sólo para un período específico. Además, aunque a través de la encuesta se pueden identificar aspectos relevantes de la ética en la empresa, no siempre se obtiene el detalle necesario para entender por completo el asunto investigado. Esta desventaja se puede superar a través de estudios de seguimiento. En este aspecto, esta investigación puede servir de base para estudios posteriores relacionados con el tema de la ética empresarial, facilitando la comparación entre la experiencia actual y los posibles hallazgos futuros.

5.6 Procedimiento de Investigación y de Recogida de Datos

El procedimiento utilizado en este estudio consistió, primero en examinar referencias de fuentes bibliográficas, base de datos y documentación en línea, que sirvieron de base para:

- Describir la evolución histórica de la empresa moderna y su influencia en la sociedad.
- Analizar la importancia del estudio de la ética en el ámbito empresarial.
- Indagar sobre elementos que influyen en el comportamiento moral de los miembros de la organización y sobre factores que inciden en el clima ético de la misma.

Como segundo paso, se desarrolló un cuestionario, con el fin de recoger información sobre la percepción de los empleados de diversas organizaciones empresariales sobre la ética en su entorno de trabajo y su consideración en el ambiente laboral. Dicho cuestionario se elaboró basándonos en los elementos discutidos en la primera parte de este trabajo, sobre los diversos factores que, según la teoría, influyen en promover un clima ético en la organización. En el mismo se redactó una serie de preguntas para evaluar, entre otros elementos, el clima ético de la empresa. Los principales temas tratados en el cuestionario incluyen: información demográfica de los empleados, datos relacionados con su percepción de empleados sobre aspectos éticos vigentes en la empresa en que trabajan o han trabajado, así como su opinión sobre situaciones que pueden darse en el mundo de trabajo en general y que pueden plantear discrepancias en el mismo. Inicialmente se hizo un borrador preliminar del cuestionario y se sometió a cinco expertos para su revisión y corrección. Posteriormente, se discutió con de cada uno de ellos las modificaciones recomendadas y se adoptaron los cambios necesarios.

Además de someter el cuestionario al juicio de un panel de expertos, también se calcularon los coeficientes

requeridos para determinar el nivel de confiabilidad y validez del mismo mediante un estudio piloto. Este se hizo con una muestra de estudiantes con experiencia de trabajo que cursaron estudios ofrecidos por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Bayamón, recinto similar al de Arecibo. El estudio piloto se llevó a cabo durante los meses de noviembre de 2008 a febrero de 2009. También, se administró a empleados de una empresa cooperativa, que por razones de confidencialidad no se identifica en este escrito. A los participantes en el estudio piloto se les pidió, que además de contestar el cuestionario, de considerarlo necesario, ofrecieran sugerencias que nos ayudaran a mejorar el mismo. Con esta prueba de confiabilidad y validez buscábamos garantizar la adquisición de información de calidad, verificando que las preguntas del cuestionario fueran claras y sin ambigüedades. Además, deseábamos revisar que el lenguaje utilizado fuera entendido por las personas a las que el mismo estaría dirigido.

Se logró respuesta de un total de 95 participantes, que se subdividen en: 81 estudiantes y 14 empleados de la empresa cooperativa. La literatura reseña que la muestra de personas que participa en la prueba piloto ha de tener características similares a la que se incluirá en el estudio y habitualmente su tamaño es entre 30 a 50 personas.¹⁷⁶ Esto lleva a establecer que la muestra total de 95 participantes del estudio piloto cumplió con creces con los parámetros que exige la normativa al uso. Más aún, Malhotra señala que, en general, la muestra de la prueba piloto es pequeña, y varía de 15 a 30 encuestados, dependiendo de la heterogeneidad de

¹⁷⁶ ARGIMON PALLAS José M. y JIMENEZ VILLA José, *Métodos de investigación clínica y epidemiológica* 3^{ra} Edición, Elsevier, Madrid, 2007, p. 235.

la población objetivo.¹⁷⁷ Este apunte confirma que en términos globales y por grupo de participantes (estudiantes y empleados) se contó con una muestra aceptable para los propósitos de la prueba piloto.

Después de recibir los cuestionarios debidamente contestados, se procedió al tratamiento de entrada y análisis de los datos de la prueba piloto mediante el paquete estadístico de computadoras para las Ciencias Sociales conocido como *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). El mismo consiste en una serie de herramientas estadísticas para el manejo y análisis de datos.¹⁷⁸ La confiabilidad del cuestionario se precisó por la consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Técnicamente, éste no es una prueba estadística, sino un coeficiente de validez (o consistencia), que expresa cuán bien un conjunto de ítems o variables mide a un constructo unidimensional. Si la correlación entre los ítems del instrumento es alta (cercana a 1.0), se considera que existe evidencia de que los ítems están midiendo el mismo constructo. A esto se refiere cuando se dice que existe alta o buena confiabilidad. Bland y Altman plantean que el coeficiente Alfa de Cronbach tiene un valor más cercano a uno que a cero y está entre 0.50-0.70, los criterios mínimos para asegurar una consistencia interna apropiada.¹⁷⁹ Por su parte, Nunnally expresa que a mayor coeficiente alpha, más confiable

¹⁷⁷ MALHOTRA Naresh K., *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* 4^{ta} Edición, Prentice Hall, México, 2004, p.301.

¹⁷⁸ NORUSIS Marija J., *SPSS for Windows, Version 6*, IL: SPSS Inc., Chicago, 1993, p.1.

¹⁷⁹ BLAND J. M. y ALTMAN D. G., Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, 314, 1997, p. 572.

resulta ser el instrumento. Este autor añade que usualmente un coeficiente de 0.70, o más, es aceptable.¹⁸⁰

Al determinar los coeficientes para el cuestionario que se diseñó para esta investigación se obtuvo un alpha general de 0.839, considerando a la muestra participante total e incluyendo a todas las 97 variables contenidas en las 53 preguntas que constituyen el cuestionario. Para profundizar en el análisis de confiabilidad, se calculó el Alpha de Cronbach para las dos partes sustanciales del cuestionario, excluyendo la Parte I destinada a recopilar información socio-demográfica de los participantes. La Parte II se denominó Ética en la empresa y alcanzó un coeficiente Alpha de 0.884. La Parte III, la cual se identificó como Situaciones en el mundo del trabajo, obtuvo un coeficiente de 0.748. Como se mencionó previamente el instrumento global obtuvo un coeficiente Alpha de 0.839. En la Tabla 1 se observa que si las variables contenidas en la Parte I (Información socio-demográfica) se excluyeran del análisis de confiabilidad, el coeficiente Alpha de Cronbach sería 0.843.

¹⁸⁰ NUNNALLY Jum C., *Psychometric theory*, 2da Edición, McGraw-Hill, New York, 1978, pp. 245-246.

Tabla 1

Coeficientes Alpha de Cronbach para las diversas partes del Cuestionario sobre Percepciones de Empleados de Organizaciones Empresariales sobre la Ética en el Ambiente Laboral

Escala	Sección del cuestionario	Preguntas del cuestionario	Total de variables	Alpha
Ética en la empresa	Parte II	6 - 34	54	.884
Situaciones en el mundo del trabajo	Parte III	35 - 53	38	.748
Instrumento, excluyendo Parte I (información socio-demográfica)	Parte II a la III	6-53	91	.843
Instrumento global	Parte I a la IV	1 - 53	97	.839

En síntesis, el coeficiente alpha para cada parte del cuestionario y el instrumento global estuvieron entre 0.75 y 0.88. Los coeficientes que se registraron superan el 0.70 que menciona la literatura como valor aceptable. Esto lleva a establecer que los coeficientes del instrumento de la presente investigación se consideran altos, acercándose al valor máximo de 1.0. Por lo tanto, el mismo se considera confiable, estable y adecuado en términos de su consistencia interna.

El cuestionario, también, fue sometido para su aprobación al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación de la Universidad, "Institutional Review Board" (IRB). Este comité es el

encargado de velar por los derechos y el bienestar de los seres humanos que participen en proyectos de investigación llevados a cabo usando facilidades de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA). El IRB otorgó la certificación que determinaba el cuestionario cumplió con los estándares nacionales para la protección de los derechos y el bienestar de los seres humanos que participen en proyectos de investigación usando facilidades del UPRA. A la par con el proceso antes descrito, se procedió a pedir autorización al Rector y a la Decana Académica de la UPRA para comenzar con los procedimientos necesarios para poder administrar el cuestionario vía Internet, permiso que se obtuvo. Superado este paso nos comunicamos con la Dirección del Centro de Tecnologías de Información (CTI), para el apoyo técnico requerido para la administración del instrumento. Luego, se comenzó con el proceso de crear una página electrónica para la administración del cuestionario vía Internet.

Para garantizar la confidencialidad de los participantes, no se les solicitó nombres, ni ninguna otra información que pudiera identificarlos. También, se garantizó y se mantuvo estricta confidencialidad de todos los datos obtenidos en el estudio. Junto al cuestionario se incluyó la *Hoja de Consentimiento Informado*, así como instrucciones específicas para la contestación del mismo. Se estableció una dirección electrónica y se dio a conocer un número telefónico para contestar cualquier pregunta o duda que los participantes en la investigación pudieran tener con relación con la encuesta. El sistema utilizado para recopilar los datos de las contestaciones al cuestionario, *Percepciones de los Empleados sobre la Ética en el Entorno de Trabajo*, fue el Phpsurveyor Versión 0.98. El mismo corre a través de la web y está instalado en un servidor de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo. Dicho sistema computadorizado no solicita ningún tipo de información del participante que lo pueda

identificar y/o relacionar con sus contestaciones. O sea, es totalmente anónimo. La invitación para participar en dicho cuestionario, fue enviada a los participantes por correo electrónico y sólo contenía el enlace que llevaba al cuestionario. Dicho enlace abría automáticamente el navegador de Internet de la computadora del participante y presentaba la primera pantalla con las instrucciones del cuestionario. Pero, en ningún momento la dirección electrónica ("email") del participante se guardó o se relacionó con el cuestionario. Los datos fueron almacenados en una base de datos MySQL en un servidor de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo. La única persona con acceso al sistema Phpsurveyor para ver las estadísticas de las contestaciones, fue la investigadora Rosa N. Pérez Riestra. Las personas autorizadas a acceder a la base de datos del servidor fueron los dos (2) Coordinadores de Servicio al Usuario y la Webmaster. Este personal se rige por el código ético y la política de Uso de Tecnologías de Información de la Universidad de Puerto Rico. Los servidores están ubicados físicamente en un Centro de Cómputos donde hay control de acceso. El acceso electrónico a los servidores está protegido por un "Firewall CISCO ASA 5520" para que ninguna persona externa o interna pueda acceder electrónicamente a los mismos. También, el servidor cuenta con su propio sistema de "Firewall". La información se guardó en el servidor hasta que la doctoranda, Rosa N. Pérez Riestra, finalizó su investigación. Luego se guardó en un CD propiedad de la investigadora y se procedió a borrarlo de la base de datos del servidor de la UPRA.¹⁸¹

Durante esta investigación se invitó a varias empresas locales y multinacionales a participar en la misma. Pero, nuestros acercamientos fueron rechazados por la mayoría de

¹⁸¹ Datos suministrados por Laurymar De Jesús Cruz Programadora y Diseñadora de Páginas de Internet

ellas. Una empresa cooperativa aceptó a participar en el estudio. Como expusimos antes, por razones de confidencialidad no se identifica su nombre en este escrito. Se procedió entonces a administrar cuestionario, vía Internet, a los empleados de esta empresa. Luego del instrumento estar disponible en Internet durante dos meses y de múltiples esfuerzos de apoyo por parte de la empresa estimulándolos a contestar el mismo, se logró la participación de un total de 50 personas de la empresa cooperativa. Este grupo muestral, en particular, no resultó ser representativo de la población total de empleados cualificados para participar en la investigación. Aun así examinamos sus contestaciones, sin que esto constituya una tendencia precisa de la percepción de los empleados sobre el clima organizacional de la empresa.

El cuestionario, también, se administró a estudiantes universitarios con experiencia de trabajo y que tomaron cursos ofrecidos por el Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Arecibo, durante los meses de enero a mayo de 2009. Se logró la participación de 256 estudiantes, el que resultó ser un grupo estadísticamente representativo. Una vez completada esta fase del estudio, procedimos a analizar las respuestas recibidas. A continuación presentaremos los resultados de dicho examen.

CAPITULO 6 RESULTADOS

6.1 Presentación y Análisis de Resultados

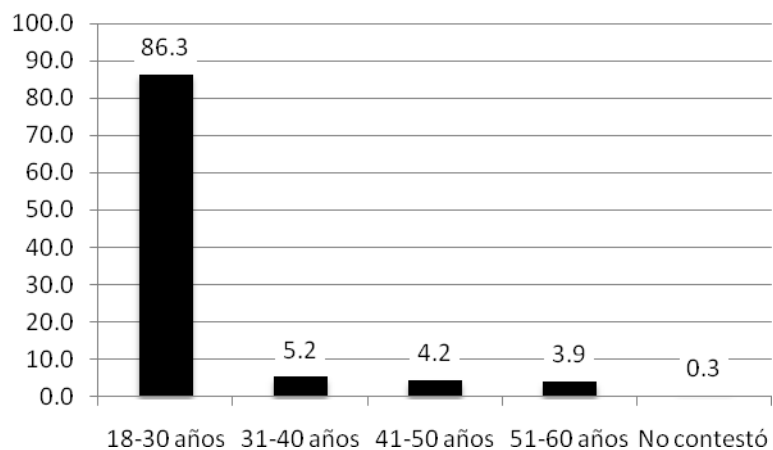
En este capítulo de la investigación se presentan los resultados más sobresalientes de las respuestas al cuestionario. Los hallazgos se subdividen en dos secciones principales: la información socio-demográfica de los encuestados y la discusión de hallazgos por pregunta de investigación. Los resultados se reseñan en formatos tabulares y de gráficas para claridad de la exposición. La discusión de los hallazgos se fundamenta en la búsqueda de evidencia para examinar las preguntas de investigación que se plantearon con el fin de examinar las percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral.

Información socio-demográfica de los encuestados

Un total de 306 empleados de organizaciones empresariales participaron del estudio y la mayoría de estos (83.7%) figuraban como estudiantes universitarios en el momento de contestar la encuesta. El cuestionario incluía cinco preguntas iniciales dirigidas a establecer el perfil socio-demográfico de los empleados encuestados. Las variables que se auscultaron fueron: edad, género, escolaridad, tiempo laboral en la empresa u organización y nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa.

Gráfica 1

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por edad



El 86.3% de los participantes en la encuesta tenía entre dieciocho a treinta años. Cada uno de los restantes intervalos de edad reunió a 5% o menos de los encuestados.

Tabla 2

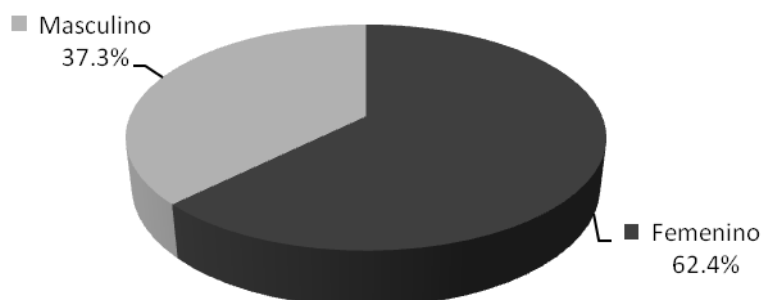
Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y edad

Edad		Grupo		Total
		Estudiante	Empresa	
No contestó	f	1	0	1
	%	.4%	.0%	.3%
18-30 años	f	249	15	264
	%	97.3%	30.0%	86.3%
31-40 años	f	4	12	16
	%	1.6%	24.0%	5.2%
41-50 años	f	2	11	13
	%	.8%	22.0%	4.2%
51-60 años	f	0	12	12
	%	.0%	24.0%	3.9%
Total	f	256	50	306
	%	100.0%	100.0%	100.0%

La edad del 97.3% de los estudiantes encuestados fluctuó entre dieciocho a los treinta años, mientras que el 30% de los encuestados de la empresa se agrupó en este mismo intervalo. Específicamente, la edad de los participantes de la empresa se distribuyó de la siguiente forma: 30% tenía entre dieciocho a treinta años, 24% tenía entre treinta y uno a cuarenta años, 22% tenía entre cuarenta y uno a cincuenta años y 24% tenía entre cincuenta y uno a sesenta años.

Gráfica 2

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por género



Nota: La representación gráfica excluye a una persona que no indicó su género (0.3%).

El 62.4% de los participantes en la investigación pertenecía al sexo femenino, mientras 37.3% pertenecía al sexo masculino. Una persona no contestó esta pregunta.

Tabla 3

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y género

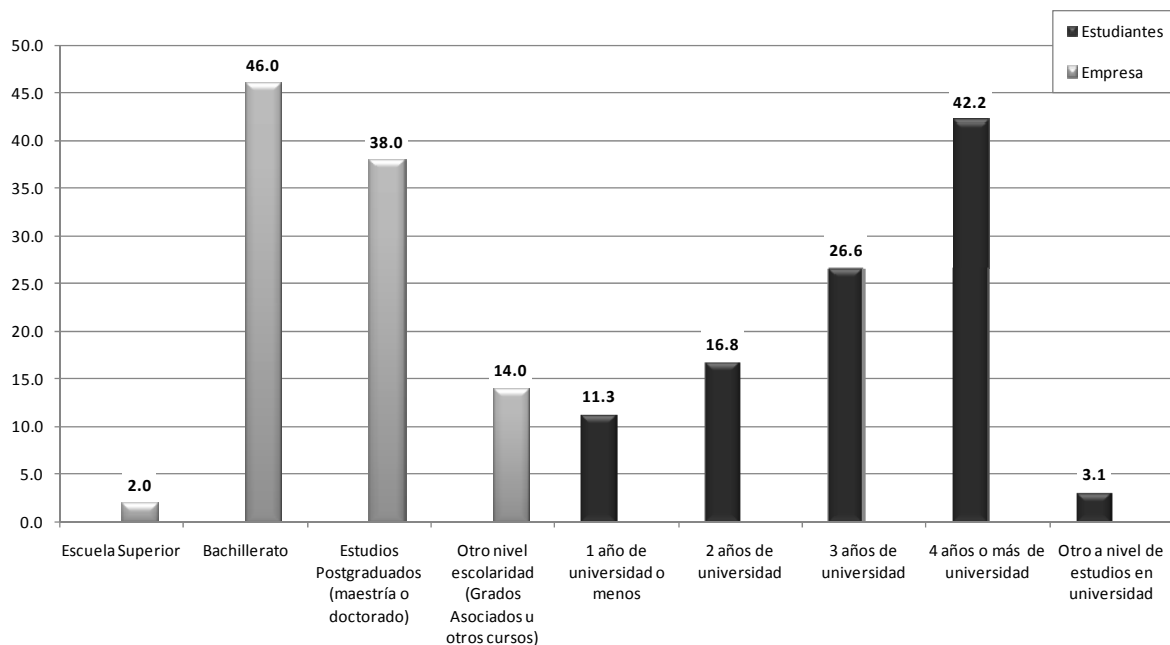
Género		Grupo		Total
		Estudiante	Empresa	
Femenino	f	154	37	191
	%	60.2%	74.0%	62.4%
Masculino	f	102	12	114
	%	39.8%	24.0%	37.3%
No contestó	f	0	1	1
	%	0.0%	2.0%	0.3%
Total	f	256	50	306
	%	100.0%	100.0%	100.0%

La distribución de los participantes en la investigación por grupo encuestado y por género se dio de la siguiente forma: el 60.2% de los estudiantes encuestados era del sexo femenino y el 39.8% era del sexo masculino.

En la empresa el 74% de los participantes en el estudio eran del sexo femenino y 24 eran del sexo masculino. Como se mencionó anteriormente, una persona de este grupo no indicó su género.

Gráfica 3

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y escolaridad

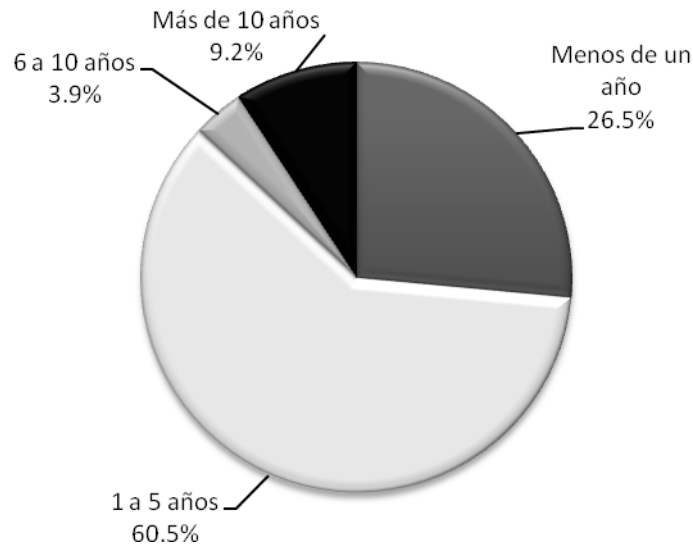


La distribución de los participantes en la investigación por grupo encuestado y por escolaridad se dio de la siguiente forma: 42.2% de los estudiantes tenía 4 o más años de estudios universitarios, 26.6% tenía 3 años de estudios universitarios, 16.8% tenía 2 años de estudios universitarios y 11.3% tenía 1 año o menos de estudios universitarios. Solo 3.1% de los estudiantes tenía otro nivel de estudios universitarios.

De los participantes de la empresa el 46% tenía un bachillerato (o licenciatura), 38% tenía grados de maestría o doctorado y 14% tenía otro grado de escolaridad. El 2% tenía sólo el grado de escuela superior.

Gráfica 4

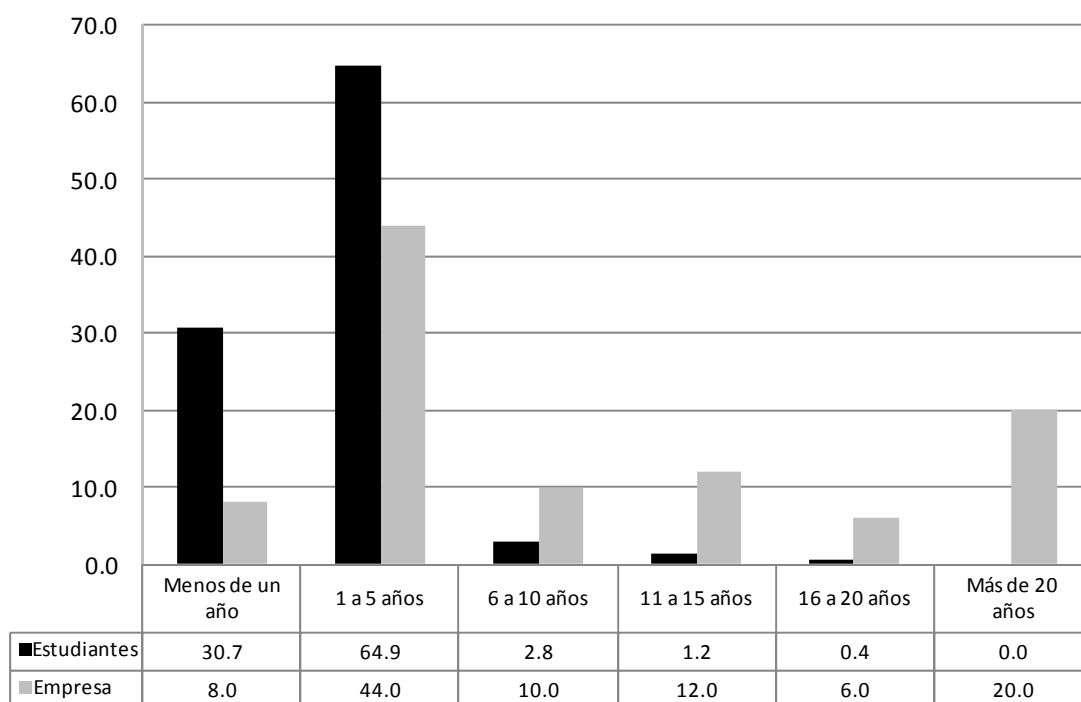
Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por tiempo trabajando en la empresa u organización



La mayoría de los encuestados contaba con cinco años o menos laborando para la organización (60.5%), mientras el 26.5% tenía menos de un año. El 9.2% tenía más de diez años y el 3.9% tenía de seis a diez años trabajando en la empresa al momento del estudio.

Gráfica 5

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y tiempo laborando para la empresa u organización



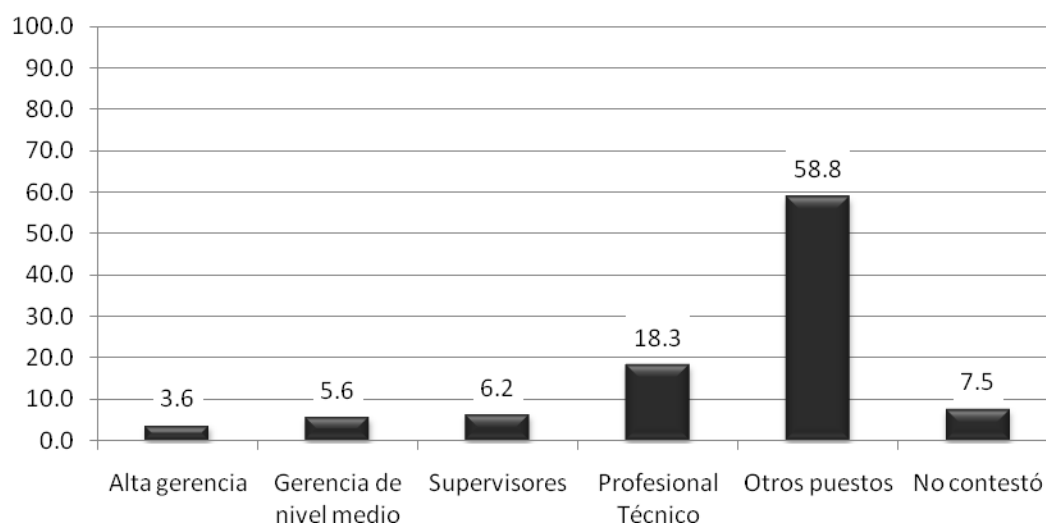
La distribución de los participantes en la investigación por grupo encuestado y tiempo laborando para la empresa es como sigue: el 64.9% de los estudiantes tenía de uno a cinco años laborando en la organización y 30.7% tenía menos de un año.

En la empresa, el 44% tenía de uno a cinco años laborando en la misma, mientras que el 26% contaba con 16 años o más, distribuyéndose en: 20% con más de veinte años y 6% con 16 a 20 años. El 10% de los participantes de la empresa tenía de seis a diez años laborando en la organización y 12% tenía de once a quince años.

10% tenían de seis a diez años laborando en la organización, 12% tenían de once a quince años y 20% tenían más de veinte años.

Gráfica 6

Distribución porcentual de los empleados de organizaciones empresariales por nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa



Con respecto a la distribución porcentual por nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa, el 58.8% de los encuestados ocupaban puestos no gerenciales y 18.3% ocupaban puestos de profesional técnico.

Tabla 4

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por grupo encuestado y nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa

Nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa		Grupo		Total
		Estudiante	Empresa	
Alta gerencia	f	6	5	11
	%	2.5%	10.6%	3.9%
Gerencia de nivel medio	f	10	7	17
	%	4.2%	14.9%	6.0%
Supervisores	f	9	10	19
	%	3.8%	21.3%	6.7%
Profesional Técnico	f	41	15	56
	%	17.4%	31.9%	19.8%
Otros puestos	f	170	10	180
	%	72.0%	21.3%	63.6%
Total	f	236	47	283
	%	100.0%	100.0%	100.0%

La distribución de los participantes en el estudio por grupo encuestado y nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa se presenta en la Tabla 4. De los 306 encuestados, un total de 283 indicaron el nivel del puesto. El 72% de los estudiantes encuestados ocupa puestos no gerenciales y el 17.4% ejerce un puesto de profesional técnico.

En la empresa, se observa que el 31.9% de los participantes en el estudio ocupa puestos de profesional técnico, 21.3% de supervisor, 21.3% ocupa otros puestos, 14.9% pertenecía a la gerencia de nivel medio y 10.6% ocupan puestos de la alta gerencia.

Después de presentar la información socio-demográfica de los encuestados, obtenida a través de las preguntas de la

primera parte del cuestionario, procederemos a la discusión de los hallazgos por pregunta de investigación.

La segunda parte del cuestionario presenta una lista de aspectos relacionados con la ética en la empresa. En el mismo el encuestado contestó las preguntas sobre el clima ético de la empresa, de acuerdo a su experiencia en la organización en la que trabaja o ha trabajado.

Pregunta 1

¿Perciben los empleados de organizaciones empresariales que en su lugar de trabajo existe un clima ético?

La primera pregunta de investigación cuenta con un cuestionamiento específico subyacente a ella. Este es:

1.a. ¿Qué factores característicos de un clima organizacional ético perciben los empleados que existen en su entorno laboral: valores éticos, objetivos, las políticas y procedimientos adecuados, procedimientos de control y sanción, buena comunicación, educación y el adiestramiento sobre asuntos éticos, buen ejemplo de la gerencia y de los empleados, procedimientos de evaluación y reconocimiento a los empleados que incorpora aspectos éticos?

Tabla 5-A

Distribución de percepción de estudiantes universitarios encuestados sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral

Aseveración	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		No sé (no tengo elementos de juicio)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	promueve entre sus empleados altos estándares de comportamiento ético	116	45.3%	101	39.5%	22	8.6%	12	4.7%	5
establece sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados	125	48.8%	96	37.5%	20	7.8%	11	4.3%	4	1.6%
posee políticas y/o normas que prohíben explícitamente prácticas no éticas	162	63.3%	46	18.0%	20	7.8%	18	7.0%	10	3.9%
posee procedimientos de control ante posibles prácticas de conductas no-éticas	129	50.4%	72	28.1%	33	12.9%	13	5.1%	9	3.5%
posee procedimientos de sanción ante posibles prácticas de conductas no-éticas	149	58.2%	63	24.6%	21	8.2%	13	5.1%	10	3.9%
incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal	99	38.7%	93	36.3%	33	12.9%	21	8.2%	10	3.9%
incorpora el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal	91	35.5%	90	35.2%	38	14.8%	24	9.4%	13	5.1%

De la tabla 5-A se desprende que los estudiantes encuestados expresaron estar de *acuerdo* o *parcialmente de acuerdo* en que las empresas donde trabajan o han trabajado:

- establecen sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados (86.3%).
- promueven entre sus empleados altos estándares de comportamiento ético (84.8%).

- poseen procedimientos de sanción ante posibles prácticas de conductas no-éticas (82.8%).
- poseen políticas y/o normas que prohíben explícitamente prácticas no éticas (81.3%).
- poseen procedimientos de control ante posibles prácticas de conductas no-éticas (78.5%).
- incorporan aspectos éticos en la evaluación del personal (75%).
- incorporan el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal (70.7%).

Hubo un porcentaje de estudiantes encuestados, mayor de 10%, que expresó estar parcialmente en desacuerdo en que las empresas donde trabajan o han trabajado poseen procedimientos de control ante posibles prácticas de conductas no-éticas (12.9%), incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal (12.9%) e incorpora el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal (14.8%).

Tabla 5-B

Distribución de la percepción de los empleados de la empresa sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral

Aseveración	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		No sé (no tengo elementos de juicio)	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
	promueve entre sus empleados altos estándares de comportamiento ético	30	60.0%	14	28.0%	3	6.0%	1	2.0%	2
establece sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados	26	52.0%	18	36.0%	2	4.0%	3	6.0%	1	2.0%
posee políticas y/o normas que prohíben explícitamente prácticas no éticas	38	76.0%	10	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.0%
posee procedimientos de control ante posibles prácticas de conductas no-éticas	31	62.0%	15	30.0%	1	2.0%	1	2.0%	2	4.0%
posee procedimientos de sanción ante posibles prácticas de conductas no-éticas	34	68.0%	13	26.0%	0	0.0%	1	2.0%	2	4.0%
incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal	17	34.0%	12	24.0%	10	20.0%	6	12.0%	5	10.0%
incorpora el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal	10	20.0%	18	36.0%	9	18.0%	8	16.0%	5	10.0%

De la tabla 5-B se desprende que más del 90% de los empleados de la empresa cooperativa que participaron en el estudio estuvo de acuerdo o parcialmente de acuerdo con que la organización donde trabajan posee políticas y/o normas que prohíben explícitamente prácticas no éticas (96%), posee procedimientos de sanción ante posibles prácticas de conductas no-éticas (94%) y también posee procedimientos de control ante posibles prácticas de conductas no-éticas (92%). Estos aspectos aluden a políticas y procedimientos. De forma

similar, la mayoría reveló estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con que la organización donde laboran:

- promueve entre sus empleados altos estándares de comportamiento ético (88%).
- establece sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados (88%).
- incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal (58%).
- incorporan el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal (56%).

Por otro lado, es notable que casi una tercera parte de los empleados de la empresa cooperativa que participaron en el estudio también expresó estar parcialmente en desacuerdo (20%) o en desacuerdo (12%) en que la empresa donde trabajan incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal. Además, 10% de ellos indicó no tener elementos de juicio para evaluar dicho factor. De igual forma, opinaron estar parcialmente en desacuerdo (18%) o en desacuerdo (16%) en que la empresa donde trabajan incorpora el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal. Asimismo, 10% de ellos indicó no tener elementos de juicio para evaluar dicho factor.

Tabla 6-A

Distribución de percepción de estudiantes universitarios sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral

Aseveración La empresa en la que usted trabaja...	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		No sé (no tengo elementos de juicio)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
favorece la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma	125	48.8%	78	30.5%	31	12.1%	20	7.8%	2	0.8%
educa regularmente a su personal en relación a valores éticos	76	29.7%	82	32.0%	49	19.1%	41	16.0%	8	3.1%
provee adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo	77	30.1%	60	23.4%	46	18.0%	59	23.0%	14	5.5%
cuenta con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética	102	39.8%	82	32.0%	37	14.5%	28	10.9%	7	2.7%
cuenta con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética	82	32.0%	90	35.2%	57	22.3%	23	9.0%	4	1.6%
posee una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos.	106	41.4%	75	29.3%	44	17.2%	25	9.8%	6	2.3%
cuenta con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa	71	27.7%	60	23.4%	48	18.8%	55	21.5%	22	8.6%

De la tabla 6-A se desprende que los estudiantes encuestados expresaron estar *de acuerdo* o *parcialmente de acuerdo* en que las empresas donde trabajan o han trabajado:

- favorecen la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma (79.3%).

- cuentan con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética (71.8%).
- poseen una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos (70.7%).
- cuentan con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética (67.2%).
- educan regularmente a su personal en relación a valores éticos (61.7%).
- proveen adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo (53.5%).
- cuentan con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa (51.1%).

Sin embargo, cabe destacar que prácticamente una tercera parte o más de los encuestados manifestó estar en desacuerdo o parcialmente en desacuerdo con los siguientes aspectos: proveen adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo (41%), cuentan con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa (40.3%), educan regularmente a su personal en relación a valores éticos (35.1%) y cuentan con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética (31.3%).

Además, alrededor de una cuarta parte indicó, también, estar en desacuerdo o parcialmente en desacuerdo con que la organización donde laboran: posee una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos

(27%) o cuenta con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética (25.4%).

Tabla 6-B

Distribución de la percepción de los empleados de la empresa sobre factores internos asociados con el clima organizacional ético en su entorno laboral

Aseveración La empresa en la que usted trabaja...	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		No sé (no tengo elementos de juicio)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
favorece la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma	15	30.0%	21	42.0%	5	10.0%	9	18.0%	0	.0%
educa regularmente a su personal en relación a valores éticos	17	34.0%	12	24.0%	10	20.0%	8	16.0%	3	6.0%
provee adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo	17	34.0%	15	30.0%	8	16.0%	8	16.0%	2	4.0%
cuenta con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética	15	30.0%	23	46.0%	7	14.0%	4	8.0%	1	2.0%
cuenta con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética	13	26.0%	28	56.0%	6	12.0%	2	4.0%	1	2.0%
posee una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos.	15	30.0%	23	46.0%	4	8.0%	7	14.0%	1	2.0%
cuenta con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa	12	24.0%	18	36.0%	3	6.0%	7	14.0%	10	20.0%

De la tabla 6-B se desprende que los empleados de la empresa que participaron en el estudio estaban de acuerdo o

parcialmente de acuerdo en que la organización donde trabajan:

- cuenta con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética (82%).
- cuenta con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética (76%).
- posee una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos (76%).
- favorece la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma (72%).
- provee adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo (64%).
- cuenta con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa (60%). 20% de los empleados encuestados señaló no tener elementos de juicio para evaluar este factor.
- educa regularmente a su personal en relación a valores éticos (58%).

Los datos antes expuestos contestan positivamente la primera pregunta de investigación, ¿Perciben los empleados de organizaciones empresariales que en su lugar de trabajo existe un clima ético? Los mismos revelan que, en términos generales, los empleados de organizaciones empresariales perciben que las empresas en que trabajan o han trabajado existe un clima ético.

Con respecto a la pregunta 1.a., ¿qué factores característicos de un clima organizacional ético perciben los empleados de organizaciones empresariales que existen en su escenario laboral? ¿Valores éticos, objetivos, las políticas y procedimientos adecuados, procedimientos de control y sanción, buena comunicación, educación y el adiestramiento sobre asuntos éticos, buen ejemplo de la gerencia y de los empleados, procedimientos de evaluación y reconocimiento a los empleados que incorpora aspectos éticos? De las distribuciones absolutas y porcentuales discutidas, se desprende que de acuerdo a la percepción de los participantes en el estudio, los elementos antes expuestos existen en las empresas en que trabajan o han trabajado. Aunque los siguientes elementos deben mejorarse: incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal, incorpora el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal, proveen adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo, cuentan con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa y educa regularmente a su personal en relación a valores éticos.

Pregunta 2

¿Perciben los empleados que las organizaciones donde trabajan o han trabajado utilizan adecuadamente el Código Ético como herramienta para promover la conducta moral en el entorno laboral?

Esta segunda pregunta de investigación pretendía analizar las respuestas de los encuestados a las aseveraciones específicas que aludían al aspecto del Código Ético en el cuestionario. Los resultados permitirán tener un cuadro de las percepciones que tienen los encuestados sobre el Código Ético existente en la organización en que trabaja,

sus características y la utilidad que le da la empresa como herramienta para estimular la conducta moral en los empleados.

Tabla 7-A

Distribución de los estudiantes universitarios, por nivel de acuerdo con aseveraciones relacionadas con el Código Ético existente en la organización en que trabajan o han trabajado

Aseveración	De acuerdo		Parcialment e de acuerdo		Parcialmen te en desacuerdo		En desacuerd o		No sé (no tengo elementos de juicio)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	orienta a su personal en relación a sus códigos de ética	103	40.2%	79	30.9%	43	16.8%	25	9.8%	6
prohíbe, claramente, en su código de ética, prácticas no éticas para la obtención de ventajas comerciales	115	44.9%	69	27.0%	35	13.7%	19	7.4%	18	7.0%
prohíbe, claramente, en su código de ética, prácticas no éticas para la obtención de ventajas personales	116	45.3%	72	28.1%	32	12.5%	19	7.4%	17	6.6%
ha puesto en marcha acciones efectivas para aplicar el código de ética en todas sus dependencias	79	30.9%	93	36.3%	42	16.4%	25	9.8%	17	6.6%
resuelve los conflictos de acuerdo a parámetros establecidos en el código de ética	94	36.7%	82	32.0%	38	14.8%	29	11.3%	13	5.1%
protege a los empleados que informan sobre violaciones a su código de ética, contra represalias de parte de cualquier miembro de la organización.	94	36.7%	75	29.3%	36	14.1%	22	8.6%	29	11.3%
se asegura de que los empleados cumplan con los códigos de ética al realizar sus tareas	105	41.0%	93	36.3%	34	13.3%	17	6.6%	7	2.7%
La mayoría de los empleados respalda el Código de Ética de la empresa	81	31.6%	96	37.5%	47	18.4%	18	7.0%	14	5.5%

De la tabla 7-A se desprende que los estudiantes universitarios que participaron en la investigación estaban *de acuerdo o parcialmente de acuerdo* en que la organización donde trabajan o han trabajado:

- Se asegura de que los empleados cumplan con los código ético al realizar sus tareas (77.3%).
- Prohíbe, claramente, en su código ético, prácticas no éticas para la obtención de ventajas personales (73.4%) y comerciales (71.9%).
- Orienta a su personal en relación a sus códigos éticos (71.1%).
- La mayoría de los empleados respalda el código ético de la empresa (69.1%).
- Resuelve los conflictos de acuerdo a parámetros establecidos en el código ético (68.7%).
- Ha puesto en marcha acciones efectivas para aplicar el código ético en todas sus dependencias (67.2%).
- Protege a los empleados que informan sobre violaciones a su código ético, contra represalias de parte de cualquier miembro de la organización. (66%). Un 11.3% de los estudiantes indicó que no contaban con elementos de juicio para evaluar este factor.

Específicamente, de este análisis se desprende que más del 70% de los encuestados entendía que la organización donde trabajan o han trabajado se asegura de que los empleados cumplan con los códigos de éticos al realizar sus tareas y

que dichos códigos claramente prohibían prácticas no éticas en el entorno laboral.

Tabla 7-B

Distribución de los empleados de la empresa, por su nivel de acuerdo con aseveraciones relacionadas con el Código Ético existente en la organización en que trabajan

Aseveración	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		No sé (no tengo elementos de juicio)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	orienta a su personal en relación a sus códigos de ética	21	42.0%	13	26.0%	9	18.0%	5	10.0%	2
prohíbe, claramente, en su código de ética, prácticas no éticas para la obtención de ventajas comerciales	31	62.0%	11	22.0%	6	12.0%	0	.0%	2	4.0%
prohíbe, claramente, en su código de ética, prácticas no éticas para la obtención de ventajas personales	34	68.0%	9	18.0%	4	8.0%	1	2.0%	2	4.0%
ha puesto en marcha acciones efectivas para aplicar el código de ética en todas sus dependencias	15	30.0%	15	30.0%	9	18.0%	5	10.0%	6	12.0%
resuelve los conflictos de acuerdo a parámetros establecidos en el código de ética	18	36.0%	12	24.0%	9	18.0%	3	6.0%	8	16.0%
protege a los empleados que informan sobre violaciones a su código de ética, contra represalias de parte de cualquier miembro de la organización.	21	42.0%	11	22.0%	5	10.0%	4	8.0%	9	18.0%
se asegura de que los empleados cumplan con los códigos de ética al realizar sus tareas	17	34.0%	19	38.0%	8	16.0%	3	6.0%	3	6.0%
la mayoría de los empleados respalda el Código de Ética de la empresa	18	36.0%	16	32.0%	6	12.0%	2	4.0%	8	16.0%

De la tabla 7-B se desprende que en el caso de los empleados, la mayoría estuvo de acuerdo o parcialmente de acuerdo con todas las aseveraciones. En particular, más del 80% opinó que el Código Ético existente en la organización donde trabajan prohíbe, claramente, prácticas no éticas para la obtención de ventajas personales (86%) y comerciales

(84%). Asimismo, más del 70% señaló que la misma se asegura que los empleados cumplan con los códigos éticos al realizar sus tareas (72%). Finalmente, más del 60% indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo que la empresa donde trabajan:

- Orienta a su personal en relación a sus códigos éticos (68%).
- La mayoría de los empleados respalda el Código Ético de la empresa (68%). Un 16% de los empleados de la empresa indicó que no contaba con elementos de juicio para evaluar este factor.
- Protege a los empleados que informan sobre violaciones a su código ético, contra represalias de parte de cualquier miembro de la organización (64%). Un 18% de los empleados de la empresa indicó que no contaba con elementos de juicio para evaluar este factor.
- Ha puesto en marcha acciones efectivas para aplicar el código ético en todas sus dependencias (60%). Un 12% de los empleados de la empresa indicó que no contaba con elementos de juicio para evaluar este factor.
- Resuelve los conflictos de acuerdo a parámetros establecidos en el código ético (60%). Un 16% de los empleados de la empresa indicó que no contaba con elementos de juicio para evaluar este factor.

Tabla 8

Características del Código Ético de la empresa en la que trabajan los empleados de organizaciones empresariales

El código de ética de la empresa:	Grupo				Total	
	Estudiante		Empresa		f	%
	F	%	f	%		
se ajusta a las políticas de la organización	118	46.1%	23	46.0%	141	46.1%
toma en consideración las expectativas de la gerencia	71	27.7%	13	26.0%	84	27.5%
toma en consideración las expectativas de los empleados	58	22.7%	11	22.0%	69	22.5%
es utilizado por los empleados de la empresa para guiar sus acciones en el trabajo	64	25.0%	11	22.0%	75	24.5%
se ha convertido en parte integral del clima organizacional	53	20.7%	9	18.0%	62	20.3%
Otras respuestas a "El código de ética de la empresa en la que trabaja"	8	3.1%	2	4.0%	10	3.3%

Nota: Los empleados encuestados podían señalar más de una característica.

Cuando se les solicitó a los estudiantes que participaron en la investigación que identificaran las características del Código de Ética de la empresa en la que trabajan o han trabajado, el 46.1%, porcentaje más alto registrado, señaló que éste se ajusta a las políticas de la organización. Entre el 20% y 28% indicó que otras características del Código de Ética de la empresa en la que trabajan o han trabajado son las siguientes:

- Toma en consideración las expectativas de la gerencia (27.7%).
- Es utilizado por los empleados de la empresa para guiar sus acciones en el trabajo (25%).

- Toma en consideración las expectativas de los empleados (22.7%).
- Se ha convertido en parte integral del clima organizacional (20.7%).

Cuando se les solicitó a los empleados de la empresa que participaron en la investigación que identificaran las características del Código Ético de la organización en la que trabajan, el 46%, porcentaje más alto registrado, señaló que éste se ajusta a las políticas de la institución. Entre el 18% y 22% indicó que otras características del Código de Ética de la empresa en la que trabajan son las siguientes:

- Toma en consideración las expectativas de la gerencia (26%).
- Es utilizado por los empleados de la empresa para guiar sus acciones en el trabajo (22%).
- Toma en consideración las expectativas de los empleados (22%).
- Se ha convertido en parte integral del clima organizacional (18%).

Cuando se analizan las contestaciones de todos los participantes en la investigación sobre las características del Código Ético de la organización en la que trabajan o han trabajado el resultado es el siguiente:

- Se ajusta a las políticas de la organización (46.1%).

- Toma en consideración las expectativas de la gerencia (27.5%).
- Es utilizado por los empleados de la empresa para guiar sus acciones en el trabajo (24.5%).
- Toma en consideración las expectativas de los empleados (22.5%).
- Se ha convertido en parte integral del clima organizacional (20.3%).

En términos generales, los datos antes expuestos contestan positivamente la pregunta dos porque muestran que los empleados de organizaciones empresariales perciben que las organizaciones donde trabajan o han trabajado utilizan adecuadamente el Código Ético como herramienta para promover la conducta moral en el entorno laboral. Sin embargo, en cuanto a la identificación de las características del Código, a la luz de sus percepciones, un porcentaje reducido señala que éste es parte integral del clima organizacional o que atiende las expectativas de los empleados.

Pregunta 3

¿Cuál es la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre *conductas no éticas* en su entorno de trabajo?

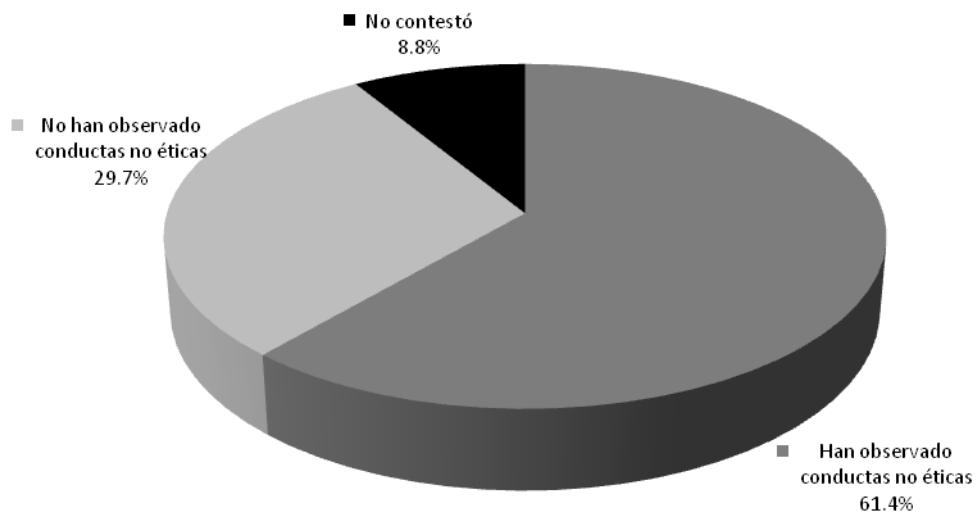
La tercera pregunta de investigación cuenta con tres cuestionamientos inherentes a ella. Éstos persiguen determinar si:

- 3.a. ¿Han observado conductas no éticas en el entorno laboral?
- 3.b. ¿Informó la conducta no ética a la persona apropiada?
- 3.c. ¿Se han sentido presionados para incurrir en conductas no éticas en el entorno laboral?

A continuación se utiliza una serie de formatos gráficos y tabulares para sintetizar las respuestas de los encuestados. De esta manera, se observan las distribuciones absolutas y porcentuales para cada pregunta del cuestionario que hacía referencia a las conductas no éticas en el entorno de trabajo.

Gráfica 7

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por la observación de conductas no éticas en la empresa en la cual trabajan



Cuando se le preguntó a la totalidad de los participantes en el estudio si habían observado conductas no éticas en la empresa en la que trabajan o han trabajado el 61.4% contestó afirmativamente. En contraposición, el 29.7% indicó que no había observado conducta no ética alguna en la empresa en la cual trabaja.

Tabla 9

Observación de conductas no éticas en la empresa	Grupo		
	Estudiante	Empresa	Total
Sí	160 62.5%	28 56.0%	188 61.4%
No	76 29.7%	15 30.0%	91 29.7%
No contestó	20 7.8%	7 14.0%	27 8.8%
Total	256 100.0%	50 100.0%	306 100.0%

Al examinar las respuestas por grupo encuestado, se encontró que el 62.5% de los estudiantes participantes en el estudio sí habían observado conductas no éticas en la empresa en la que trabajan o han trabajado (n=160). El 29.7% indicó que no.

Cuando se le preguntó al grupo de los empleados de la empresa cooperativa participantes en el estudio si habían observado conductas no éticas en la empresa en la que trabajan el 56% dijo que sí (n=28) y el 30% indicó que no. Un 14% de los empleados de la empresa no contestó esta pregunta.

Tabla 10

Conductas no éticas observadas en la empresa en la que trabajan o han trabajado los empleados de organizaciones empresariales

Conductas no éticas observadas	Grupo				Total	
	Estudiante		Empresa			
	f	%	f	%	f	%
Prácticas de ventas engañosas	29	18.1%	5	17.9%	34	18.1%
Hostigamiento sexual	33	20.6%	5	17.9%	38	20.2%
Conflicto de intereses	92	57.5%	17	60.7%	109	58.0%
Mentir en los días por enfermedad	98	61.3%	10	35.7%	108	57.4%
Aceptación de regalos y/o favores de personas que hacen negocio o intentan tener contratos con la empresa	27	16.9%	6	21.4%	33	17.6%
Uso de propiedad de la empresa para beneficio personal	88	55.0%	15	53.6%	103	54.8%
Robo	53	33.1%	6	21.4%	59	31.4%
Discriminación en el empleo ¹⁸²	42	26.3%	6	21.4%	48	25.5%

Nota: Los porcentajes de la muestra de estudiantes se calcularon teniendo como base a los 160 que indicaron que han observado conductas no éticas en la empresa en que trabajan. En el caso de los empleados de la empresa, la base para calcular el porcentaje fue 28.

Se les preguntó a los estudiantes participantes en la investigación, que habían observado conductas no éticas en su entorno de trabajo, que especificaran el tipo de

¹⁸² El discrimen en el empleo se refiere a trato desigual de empleados basado en factores no relacionados al trabajo como: raza, género, edad, nación de origen, religión, discapacidad física o mental, etc. Fuente: Lawrence Anne T., Weber James, Post James E., "Business and Society: Stakeholder, Ethics, Public Policy", 12^{va} Edición, McGraw-Hill Irwin Inc., New York, 2008, pp. 543-544. Traducción propia.

comportamiento visto. Más de la mitad señaló haber observado lo siguiente:

- Mentir en los días por enfermedad (61.3%)
- Conflicto de intereses (57.5%)
- Uso de propiedad de la empresa para beneficio personal (55.0%)

Una tercera parte había observado actos de robo (33.1%) y el 26.3% alegó observar discriminación en el entorno laboral. Un porcentaje menor, pero notable manifestó que había observado las siguientes conductas no éticas:

- Hostigamiento sexual (20.6%)
- Prácticas de ventas engañosas (18.1%)
- Aceptación de regalos y/o favores de personas que hacen negocio o intentan tener contratos con la empresa (16.9%)

Se les preguntó a los empleados de la empresa que participaron en la investigación y que habían observado conductas no éticas en su entorno de trabajo, que especificaran el tipo de comportamiento visto. Los porcentajes más altos se agruparon en las siguientes conductas:

- Conflicto de intereses (60.7%)
- Uso de propiedad de la empresa para beneficio personal (53.6%)

La acción de mentir en los días por enfermedad fue señalada por el 35.7% de los empleados participantes que habían observado conductas no éticas. Aunque en un porcentaje

menor, otras conductas no éticas, también, fueron observadas por este grupo. Entre ellas se pueden citar:

- Aceptación de regalos y/o favores de personas que hacen negocio o intentan tener contratos con la empresa (21.4%)
- Robo (21.4%)
- Discriminación en el empleo (21.4%)
- Hostigamiento sexual (17.9%)
- Prácticas de ventas engañosas (17.9%)

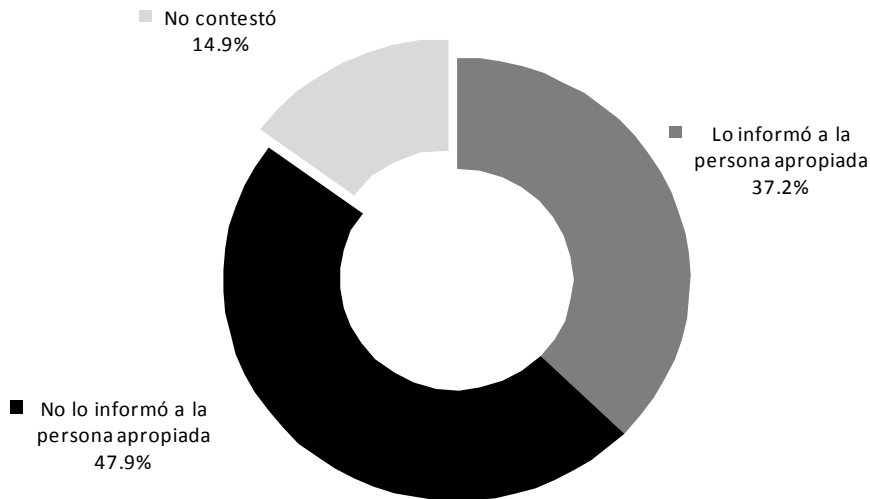
Cuando se unen las contestaciones de todos los participantes en la investigación, que habían observado conductas no éticas en su entorno de trabajo, sobre el tipo de comportamiento visto obtenemos que aquellas que reunieron porcentajes mayoritarios fueron:

- Conflicto de intereses (58.0%)
- Mentir en los días por enfermedad (57.4%)
- Uso de propiedad de la empresa para beneficio personal (54.8%)

Estos hallazgos contestan positivamente la pregunta 3.a de la investigación. Pues, confirman que la mayoría de los empleados encuestados han observado conductas no éticas en el entorno laboral. El conflicto de intereses, el mentir en los días por enfermedad y el uso de propiedad de la empresa para beneficio personal despuntan como las principales conductas no éticas observadas.

Gráfica 8

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales, que habían observado conductas no éticas en la empresa en la cual trabajan o han trabajado, por acción de informarlo a la persona apropiada



El 37.2% de las personas que observaron conductas no éticas en su entorno de trabajo entendía que lo informaron a la persona apropiada, mientras que el 47.9% no tomó tal acción. El 14.9% de las personas encuestadas no contestó esta pregunta.

Tabla 11

Informar a la persona apropiada conductas no éticas			
¿Lo informó a la persona apropiada?	Grupo		
	Estudiantes	Empresa	Total
Sí	52 32.5%	18 64.3%	70 37.2%
No	82 51.3%	8 28.6%	90 47.9%
No contestó	26 16.3%	2 7.1%	28 14.9%
Total	160 100.0%	28 100.0%	188 100.0%

Se les preguntó a los participantes en la investigación, que habían observado conductas no éticas en su entorno de trabajo, si informaron sobre el comportamiento visto a la persona apropiada. Al examinar las respuesta a dicha pregunta por grupo encuestado, se encontró que el 32.5% de los estudiantes dijo que sí. Sin embargo, la mayoría (51.3%), indicó que no. El 16.3% de los estudiantes encuestados no contestó esta pregunta.

En el caso de los empleados de la empresa, el 64.3% dijo que sí y el 28.6% dijo que no. El 7.1% de los empleados encuestados no contestó esta pregunta.

Tabla 12

Razones de los empleados de organizaciones empresariales para no informar las conductas no éticas observadas a la persona apropiada en la empresa en la que trabajan

Razones para no informar conducta no ética	Grupo				Total	
	Estudiante		Empresa		f	%
	f	%	f	%		
no sabía a quién acudir	11	13.4%	0	0.0%	11	12.2%
no creyó que se tomaría alguna acción correctiva	31	37.8%	4	50.0%	35	38.9%
no quería que lo tildaran de soplón	24	29.3%	0	0.0%	24	26.7%
temía represalias por parte de sus supervisores	20	24.4%	3	37.5%	23	25.6%
temía represalias por parte de sus compañeros de trabajo	26	31.7%	1	12.5%	27	30.0%
no estaba seguro(a) de que era una violación de los códigos de ética	12	14.6%	3	37.5%	15	16.7%

Nota: Los porcentajes de la muestra de estudiantes se calcularon teniendo como base a los 82 que indicaron que han observado conductas no éticas en la empresa en que trabajan y no las han informado a la persona apropiada. En el caso de los empleados de la empresa, la base para calcular el porcentaje fue 8.

Cuando se les preguntó a los estudiantes, que no informaron a la persona apropiada conductas no éticas observadas en el entorno de trabajo, las razones de tal acción contestaron lo siguiente:

- No creyó que se tomaría alguna acción correctiva (37.8%).
- Temía represalias por parte de sus compañeros de trabajo (31.7%).
- No quería que lo tildaran de soplón (29.3%).

Menos de un cuarta parte de los estudiantes que trabajaban y que a su juicio no informaron las conductas no éticas en el entorno laboral a la persona apropiada, manifestaron que:

- Temía represalias por parte de sus supervisores (24.4%).
- No estaba seguro(a) de que era una violación de los códigos de ética (14.6%).
- No sabía a quién acudir (13.4%).

Cuando se les preguntó a los empleados de la empresa, que no informaron a la persona apropiada conductas no éticas observadas en el entorno de trabajo, sus razones de tal acción, la mitad contestó que no creyó que se tomaría alguna acción correctiva (50.0%). Por su parte, más del 35% se agrupó en las siguientes razones:

- Temía represalias por parte de sus supervisores (37.5%).
- No estaba seguro(a) de que era una violación de los códigos de ética (37.5%).

Se observó, además, que el 12.5% no informó las conductas no éticas a la persona apropiada porque temía represalias por parte de sus compañeros de trabajo. Ningún empleado indicó que sus razones se debieron a que no quería que lo tildaran de soplón o no sabía a quién acudir.

Cuando se unieron las contestaciones de todos los participantes en la encuesta sobre las razones para no informar a la persona apropiada conductas no éticas observadas en el entorno de trabajo, los resultados revelan que la razón con el porcentaje más alto fue que no creyó que se tomaría alguna acción correctiva (38.9%). Por su parte, más del 25% se agrupó en las siguientes razones:

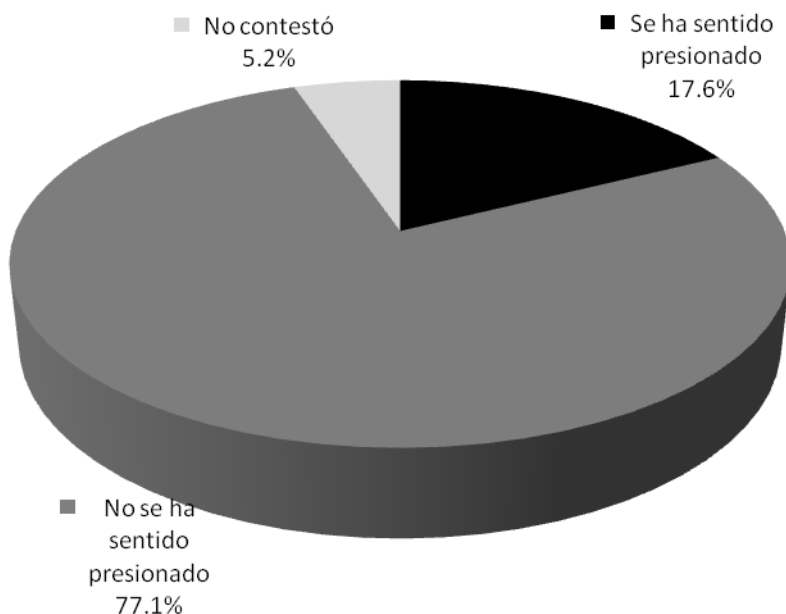
- Temía represalias por parte de sus compañeros de trabajo (30.0%).
- No quería que lo tildaran de soplón (26.7%).
- Temía represalias por parte de sus supervisores (25.6%).

Se observó, además, que el 16.7% no estaba seguro(a) de que era una violación de los códigos de ética y el 12.2% indicó que no sabía a quién acudir.

De los hallazgos antes presentados se desprende que la mayoría de los empleados (47.9%) no informó la conducta no ética a la persona apropiada, lo cual lleva a contestar negativamente, aunque no con mucha fuerza, a la pregunta de investigación 3.b. Las principales razones de tal acción resultaron ser: no creyó que se tomaría alguna acción correctiva, temía represalias por parte de sus compañeros de trabajo, no quería que lo tildara de soplón y temía represalias por parte de sus supervisores.

Gráfica 9

Distribución de los empleados de organizaciones empresariales por su impresión de haber sido presionados para incurrir en conductas no éticas en el trabajo



Se le preguntó a los empleados de organizaciones empresariales si se han sentido presionados a incurrir en conductas no éticas en su trabajo. El 77.1% expresó no haberse sentido presionado a incurrir en comportamientos inadecuados en su trabajo y el 17.6% indicó haber sentido dicha presión. El 5.2% de los encuestados no contestó esta pregunta.

Tabla 13

Presión para incurrir en una conducta no ética			
En su trabajo; ¿Se ha sentido presionado a incurrir en una conducta no ética?	Grupo		
	Estudiante	Empresa	Total
Sí	50 19.5%	4 8.0%	54 17.6%
No	194 75.8%	42 84.0%	236 77.1%
No contestó	12 4.7%	4 8.0%	16 5.2%
Total	256 100.0%	50 100.0%	306 100.0%

Cuando se le preguntó a los estudiantes que participaron en el estudio si se han sentido presionados a incurrir en una conducta no ética en su trabajo, el 19.5% dijo que sí y el 75.8% dijo que no.

En el caso de los empleados de la empresa que participaron en el estudio si se han sentido presionados a incurrir en una conducta no ética en su trabajo, el 8% dijo que sí y el 84% dijo que no.

De estos datos se desprende que la mayoría de los encuestados no se había sentido presionado a incurrir en conductas no éticas en su trabajo. Cincuenta estudiantes y cuatro empleados de la cooperativa participante indicaron haber sentido presiones para actuar de manera no ética.

Tabla 14

Percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre las razones que obedecían a las presiones para incurrir en conducta no ética en el trabajo

Razones que obedecían a las presiones para incurrir en conducta no ética en el trabajo	Grupo				Total	
	Estudiantes		Empresa			
	f	%	f	%		
Presión por parte de los (as) supervisores (as)	27	54.0%	3	75.0%	30	55.6%
Presión por parte de los (as) compañeros (as) de trabajo	23	46.0%	0	.0%	23	42.6%
Necesidad económica	11	22.0%	0	.0%	11	20.4%
Necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa	14	28.0%	1	25.0%	15	27.8%
Porque siempre se ha hecho así	13	26.0%	1	25.0%	14	25.9%

Nota: Los porcentajes de la muestra de estudiantes se calcularon teniendo como base a los 50 que indicaron que han observado conductas no éticas en la empresa en que trabajan. En el caso de los empleados de la empresa, la base para calcular el porcentaje fue 4.

Las presiones que sintieron los estudiantes para incurrir en conductas no éticas en su trabajo obedecían principalmente a:

- Presión por parte de los (as) supervisores (as) (54%).
- Presión por parte de los (as) compañeros (as) de trabajo (46%).

Un porcentaje menor de los estudiantes señaló que se vieron presionados debido a las siguientes razones:

- Necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa (28%).

- Porque siempre se ha hecho así (26%).
- Necesidad económica (22%).

Por su parte, el 75% de los empleados de la empresa indicaron que las presiones que sintieron para incurrir en conductas no éticas en su trabajo obedecían a presión por parte de los(as) supervisores(as). Otras razones aludidas por este grupo fueron:

- Necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa (25%).
- Porque siempre se ha hecho así (25%).

Ninguno de los empleados de la empresa expresó que las presiones que sintieron para incurrir en conductas no éticas se debieron a necesidad económica o a presión por parte de los(as) compañeros(as) de trabajo.

En términos globales, al unir las contestaciones de todos los participantes en la investigación sobre a que obedecían las presiones que sintieron para incurrir en conductas no éticas en su trabajo, los resultados fueron los siguientes, en orden descendente:

- Presión por parte de los (as) supervisores (as) (55.6%).
- Presión por parte de los (as) compañeros (as) de trabajo (42.6%).
- Necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa (27.8%).
- Porque siempre se ha hecho así (25.9%).
- Necesidad económica (20.4%).

De los datos antes expuestos se desprende que la mayoría de los participantes en el estudio no se sintieron presionados para incurrir en conductas no éticas en el entorno laboral. Esto contesta en forma negativa la pregunta de investigación 3.c. Pero, aquellos participantes en el estudio que se sintieron presionados a incurrir en comportamientos no éticos en su trabajo se debió principalmente a presión por parte de los (as) supervisores (as), presión por parte de los (as) compañeros (as) de trabajo, necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa y porque siempre se ha hecho así. La necesidad económica no resultó ser un factor determinante en este renglón.

En síntesis, se encontró que los estudiantes y los empleados de organizaciones empresariales, participantes en esta investigación, perciben que las conductas no éticas están presentes en su entorno de trabajo. La mayoría ha observado que ocurren conductas no éticas y un porcentaje considerable no las informa a la persona apropiada. Estos no creen en la adopción de medidas correctivas al informarlas y perciben que pueden ser objeto de represalias. Aunque la mayoría no se ha sentido presionado a incurrir en conductas no éticas, aquellos que han experimentado presiones aluden que estas provienen por parte de supervisores o compañeros de trabajo. Otros entienden que la necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa es la presión que lleva a conductas no éticas en el entorno laboral.

Pregunta 4

¿Qué factores consideran los empleados de la empresa que contribuyen más a promover *conductas no éticas* por parte de los miembros de la organización?

Tabla 15

Factores que contribuyen a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las empresas según la opinión de los encuestados

Factor	Grupo				Total	
	Estudiante		Empresa		f	%
	f	%	f	%		
Conducta no ética por parte de los superiores	206	80.5 %	35	70.0%	241	78.8 %
Conducta no ética por parte de los iguales o colegas	101	39.5 %	12	24.0%	113	36.9 %
Necesidades financieras personales	64	25.0 %	24	48.0%	88	28.8 %
Presión inadecuada ejercida sobre los subordinados por parte de sus superiores	100	39.1 %	16	32.0%	116	37.9 %
Objetivos que sobre-enfatizan las ganancias	29	11.3 %	7	14.0%	36	11.8 %
Falta de controles en la empresa	113	44.1 %	24	48.0%	137	44.8 %
Ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia	111	43.4 %	19	38.0%	130	42.5 %
Políticas de la empresa inadecuadas	44	17.2 %	10	20.0%	54	17.6 %

Nota: Los empleados podían señalar hasta tres factores. Los porcentajes se calcularon basados en el total de empleados encuestados (256 estudiantes y 50 de la empresa).

Cuando se le preguntó a los estudiantes que participaron en el estudio su opinión sobre los factores que ellos consideran que contribuyen a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las empresas, contestaron lo siguiente:

- Conducta no ética por parte de los superiores (80.5%)
- Falta de controles en la empresa (44.1%)
- Ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia (43.4%)

Alrededor del 40% de los estudiantes señaló que los factores que contribuyen a dichos actos son:

- Conducta no ética por parte de los iguales o colegas (39.5%)
- Presión inadecuada ejercida sobre los subordinados por parte de sus superiores (39.1%)

Una cuarta parte o menos de los estudiantes entendían que las siguientes razones contribuían a promover conductas no éticas en las empresas:

- Necesidades financieras personales (25.0%)
- Políticas de la empresa inadecuadas (17.2%)
- Objetivos que sobre-enfatizan las ganancias (11.3%)

Cuando se le preguntó a los miembros de la empresa que participaron en el estudio su opinión sobre los factores que ellos consideran que contribuyen a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las organizaciones, la mayor parte contestó lo siguiente:

- Conducta no ética por parte de los superiores (70.0%).
- Falta de controles en la empresa (48.0%).
- Necesidades financieras personales (48.0%).

Un porcentaje notable expresó que la ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia (38.0%) es un factor que contribuye a las conductas no éticas por parte de los empleados. Otros empleados de la empresa participantes en el estudio señalaron los siguientes factores:

- Presión inadecuada ejercida sobre los subordinados por parte de sus superiores (32.0%).
- Conducta no ética por parte de los iguales o colegas (24.0%).
- Políticas de la empresa inadecuadas (20.0%).
- Objetivos que sobre-enfatizan las ganancias (14.0%).

Cuando se unieron las opiniones de todos los participantes en el estudio sobre los factores que ellos consideran que contribuyen a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las empresas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Conducta no ética por parte de los superiores (78.8%)
- Falta de controles en la empresa (44.8%)
- Ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia (42.5%)
- Presión inadecuada ejercida sobre los subordinados por parte de sus superiores (37.9%)
- Conducta no ética por parte de los iguales o colegas (36.9%)

De los datos antes expuestos se desprende que los principales factores considerados por los participantes en la investigación que contribuyen más a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las empresas son

aquellos aliados al rol de los superiores o gerencia como modelos y líderes éticos. Así lo revela la mención de los siguientes factores como aquellos que reunieron los porcentajes más altos: conducta no ética por parte de los superiores, falta de controles en la empresa y ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia.

Pregunta 5

¿Qué factores consideran los empleados que contribuyen más a promover un *clima organizacional ético* en las empresas?

La quinta pregunta de investigación va dirigida a identificar los factores que contribuyen más a promover un clima ético en las empresas, desde la perspectiva de los encuestados.

Tabla 16

Factores que contribuyen más a promover un clima ético en las empresas según la opinión de los empleados de organizaciones empresariales

Factor	Grupo				Total	
	Estudiante		Empresa			
	f	%	f	%	f	%
El liderazgo ético por parte de la alta gerencia	144	56.3%	35	70.0%	179	58.5%
La comunicación efectiva	157	61.3%	30	60.0%	187	61.1%
Objetivos de ejecución realistas	21	8.2%	9	18.0%	30	9.8%
La aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos	78	30.5%	13	26.0%	91	29.7%
Promover la denuncia pública o "whistle blowing"	11	4.3%	3	6.0%	14	4.6%
El adiestramiento sobre ética empresarial	120	46.9%	19	38.0%	139	45.4%
Las auditorías sobre aspectos éticos	31	12.1%	3	6.0%	34	11.1%
La transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles)	45	17.6%	19	38.0%	64	20.9%
Un código de ética que promueva, de forma eficaz, un comportamiento ético	49	19.1%	6	12.0%	55	18.0%
Medidas de control efectivas	44	17.2%	7	14.0%	51	16.7%
Salarios adecuados	30	11.7%	5	10.0%	35	11.4%
El reconocimiento a empleados por méritos relacionados a la conducta ética	40	15.6%	2	4.0%	42	13.7%

Nota: Los empleados podían señalar hasta tres factores que consideraban que más contribuían a promover un clima ético en las empresas. Los porcentajes se calcularon basados en los encuestados por grupo (256 estudiantes y 50 de la empresa).

Cuando se les pidió a los estudiantes participantes en el estudio que señalaran los tres factores que consideraban que contribuían más a promover un clima ético en las empresas, indicaron lo siguiente:

- La comunicación efectiva (61.3%)
- El liderazgo ético por parte de la alta gerencia (56.3%)
- El adiestramiento sobre ética empresarial (46.9%)

Un porcentaje notable de los estudiantes participantes indicó que un factor que contribuye a promover el clima ético es la aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos (30.5%). Con porcentajes menores de 20%, indicaron, además, los siguientes factores:

- Un código ético que promueva, de forma eficaz, un comportamiento ético (19.1%)
- La transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles) (17.6%)
- Medidas de control efectivas (17.2%)
- El reconocimiento a empleados por méritos relacionados a la conducta ética (15.6%)
- Las auditorías sobre aspectos éticos (12.1%)
- Salarios adecuados (11.7%)
- Objetivos de ejecución realistas (8.2%)
- Promover la denuncia pública o "whistle blowing" (4.3%)

Cuando se les pidió a los empleados de la empresa que participaron en el estudio que señalaran los tres factores que consideraban que contribuían más a promover un clima ético en las organizaciones, indicaron lo siguiente:

- El liderazgo ético por parte de la alta gerencia (70%)
- La comunicación efectiva (60%)
- El adiestramiento sobre ética empresarial (38%)

Un porcentaje notable mencionó que otros factores que contribuyen al clima ético en la empresa son:

- La transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles) (38%)
- La aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos (26%)

Menos del 20%, opinó que los siguientes factores contribuyen a promover un clima ético en las organizaciones:

- Objetivos de ejecución realistas (18%)
- Medidas de control efectivas (14%)
- Un código de ética que promueva, de forma eficaz, un comportamiento ético (12%)
- Salarios adecuados (10%)
- Las auditorias sobre aspectos éticos (6%)
- Promover la denuncia pública o "whistle blowing" (6%)
- El reconocimiento a empleados por méritos relacionados a la conducta ética (4%)

Cuando analizamos las contestaciones de ambos grupos con respecto a los tres factores que consideraban que contribuían más a promover un clima ético en las organizaciones, el resultado fue el siguiente:

- La comunicación efectiva (61.1%)
- El liderazgo ético por parte de la alta gerencia (58.5%)

- El adiestramiento sobre ética empresarial (45.4%)

Menos del 30%, opinó que los siguientes factores contribuyen a promover un clima ético en las organizaciones:

- La aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos (29.7%)
- La transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles) (20.9%)
- Un código ético que promueva, de forma eficaz, un comportamiento ético (18%)

De los datos antes expuestos se desprende que los participantes en la investigación opinan que los principales factores que más contribuyen a promover un clima ético en la empresa son la comunicación efectiva, el liderazgo ético por parte de la alta gerencia, el adiestramiento sobre ética empresarial. Igualmente señalan, aunque en menor medida, a la aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos y la transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles), como factores que inciden o contribuyen al clima ético en el escenario laboral.

Pregunta 6

¿Cuál es la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de *conductas no éticas* y la *frecuencia* con que estas se observan en el mundo de trabajo en general?

Esta última pregunta de investigación iba dirigida a conocer la percepción de los encuestados en cuanto a conductas no éticas concretas que pueden darse en el mundo del trabajo en general. En otras palabras, compartieron sus opiniones sin estar centrados en su experiencia particular de trabajo en el empleo actual. Para propósitos del estudio, se plantearon tres cuestionamientos específicos para abordar esta séptima pregunta. Estos son:

6.a ¿Cuán de acuerdo están los empleados con situaciones asociadas con *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

6.b ¿Muestran los empleados destreza para identificar *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

6.c ¿Perciben los empleados como frecuentes *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

Para responder a la pregunta seis se procedió a examinar las distribuciones absolutas y porcentuales de los estudiantes que trabajan y de los empleados participantes del estudio a la sección final de la encuesta. A continuación se esbozan los resultados del análisis.

Tabla 17

Distribución del nivel de acuerdo de los empleados de organizaciones empresariales con aseveraciones relacionadas con situaciones asociadas con conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general

Situaciones	Grupo						
	Estudiante		Empresa		Total		
	f	%	f	%	f	%	
En ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos	De acuerdo	117	45.7%	14	28.0%	131	42.8%
	Parcialmente de acuerdo	75	29.3%	22	44.0%	97	31.7%
	Parcialmente en desacuerdo	27	10.5%	3	6.0%	30	9.8%
	En desacuerdo	32	12.5%	9	18.0%	41	13.4%
	No sé (no tengo elementos de juicio)	5	2.0%	2	4.0%	7	2.3%
	No aplica	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muchas personas continuarán presentando conductas no éticas, a pesar de la existencia de códigos de ética	De acuerdo	138	53.9%	23	46.0%	161	52.6%
	Parcialmente de acuerdo	76	29.7%	19	38.0%	95	31.0%
	Parcialmente en desacuerdo	17	6.6%	4	8.0%	21	6.9%
	En desacuerdo	16	6.3%	3	6.0%	19	6.2%
	No sé (no tengo elementos de juicio)	9	3.5%	1	2.0%	10	3.3%
	No aplica	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
En el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales	De acuerdo	69	27.0%	12	24.0%	81	26.5%
	Parcialmente de acuerdo	75	29.3%	14	28.0%	89	29.1%
	Parcialmente en desacuerdo	34	13.3%	8	16.0%	42	13.7%
	En desacuerdo	70	27.3%	14	28.0%	84	27.5%
	No sé (no tengo elementos de juicio)	8	3.1%	2	4.0%	10	3.3%
	No aplica	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

En primer lugar, se les pidió a los estudiantes participantes en la investigación que indicaran su nivel de acuerdo con tres aseveraciones concretas que presentaban situaciones asociadas con conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general. La mayoría de los estudiantes participantes estuvo de acuerdo o parcialmente de acuerdo con las tres situaciones.

Sobre la aseveración, *en ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos,*

el 75% de los estudiantes indicó estar de acuerdo, o parcialmente de acuerdo. El 23% indicó estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo.

Con respecto a la aseveración, *muchas personas continuarán presentando conductas no éticas a pesar de la existencia de códigos éticos*, el 83.6% de los estudiantes indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo. Por otra parte, el 12.9% indicó estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo.

La tercera aseveración auscultada establecía que *en el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales*. Más de la mitad de los estudiantes (56%) indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo. El 40.6% indicó estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo.

Cuando se les preguntó a los empleados de la empresa que participaron en la investigación que indicaran su nivel de acuerdo con las mismas situaciones asociadas con conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general, el resultado revela que la mayoría se agrupó en las alternativas de acuerdo o parcialmente de acuerdo.

Sobre la aseveración, *en ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos*, el 72% de los empleados indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo. Cerca de una cuarta parte (24%) indicó estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo.

Con respecto a la aseveración, *muchas personas continuarán presentando conductas no éticas a pesar de la existencia de códigos de ética*, el 84% de los empleados indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo. Por el

contrario, el 14% señaló estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo.

Finalmente, con respecto a la tercera aseveración, *en el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales*, el 52% de los empleados indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo. Por su parte, un porcentaje notable (44%) indicó estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo.

Cuando se reunió la opinión de todos los participantes en la investigación sobre estas situaciones, asociadas con conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general, se mantienen las siguientes observaciones previamente discutidas:

- La mayoría expresó estar en acuerdo o parcialmente en acuerdo con las tres aseveraciones concretas planteadas.
- Más del 80% de los encuestados indicó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la aseveración que declaraba que *muchas personas continuarán presentando conductas no éticas a pesar de la existencia de códigos de ética* (83.6%).
- Prácticamente el 75% de los encuestados, también, señaló estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la aseveración, *en ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos* (74.5%).
- Más de la mitad de los encuestados (55.6%) manifestó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la aseveración,

en el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales.

- En contraste, sobre el 40% indicó estar parcialmente en desacuerdo o en desacuerdo con respecto al planteamiento de la aseveración, *en el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales (41.2%).*

Los datos antes expuestos contestan positivamente la pregunta 6.a, que cuestionaba cuán de acuerdo están los empleados con situaciones asociadas con *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general. Esta respuesta se sustenta ya que los hallazgos muestran que la mayoría de los empleados participantes en el estudio tendieron a estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que en ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos y que muchas personas continuarán presentando conductas no éticas a pesar de la existencia de códigos éticos. La mayoría también estuvo de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la aseveración de que en el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales. Estos resultados resaltan la necesidad de que las empresas aumenten sus esfuerzos por crear climas organizacionales éticos en el ambiente laboral.

En la última parte del cuestionario se solicitó a los participantes en la investigación que identificaran su opinión sobre diversas situaciones que podrían darse en el mundo de trabajo en general, a la luz de tres posibles descripciones. Primero, debían indicar si consideraban que dichas acciones son aceptables, no éticas o si no tenían una opinión clara sobre dicha conducta. Luego, debían señalar si entendían que estas situaciones se observan con frecuencia,

si son poco frecuentes o si no ocurren actualmente en el mundo de trabajo en general. A continuación se presentan los resultados más sobresalientes.

Tabla 17-A

Opinión de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de conductas no éticas en el mundo de trabajo en general

Situación (Dicha conducta es:)		Grupo				Total	
		Estudiante		Empresa		f	%
		f	%	F	%		
Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan.	Aceptable	10	3.9%	2	4.0%	12	3.9%
	No ética	239	93.4%	46	92.0%	285	93.1%
	No tengo una opinión clara	7	2.7%	2	4.0%	9	2.9%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía.	Aceptable	26	10.2%	6	12.0%	32	10.5%
	No ética	215	84.0%	40	80.0%	255	83.3%
	No tengo una opinión clara	15	5.9%	4	8.0%	19	6.2%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato.	Aceptable	11	4.3%	1	2.0%	12	3.9%
	No ética	239	93.4%	48	96.0%	287	93.8%
	No tengo una opinión clara	6	2.3%	1	2.0%	7	2.3%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes.	Aceptable	8	3.1%	1	2.0%	9	2.9%
	No ética	242	94.5%	49	98.0%	291	95.1%
	No tengo una opinión clara	6	2.3%	0	.0%	6	2.0%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda.	Aceptable	13	5.1%	1	2.0%	14	4.6%
	No ética	234	91.4%	49	98.0%	283	92.5%
	No tengo una opinión clara	9	3.5%	0	.0%	9	2.9%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	Aceptable	18	7.0%	2	4.0%	20	6.5%
	No ética	218	85.2%	46	92.0%	264	86.3%
	No tengo una opinión clara	20	7.8%	2	4.0%	22	7.2%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	Aceptable	10	3.9%	1	2.0%	11	3.6%
	No ética	241	94.1%	48	96.0%	289	94.4%
	No tengo una opinión clara	5	2.0%	1	2.0%	6	2.0%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%

La opinión de mayoría de los estudiantes que participaron en la investigación sobre si las situaciones planteadas, que pueden darse en el mundo de trabajo en general, son acciones aceptables, no éticas o si no tenían una opinión clara sobre dicha conducta fue que las siete conductas eran no éticas, según se describe a continuación:

- Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes. (94.5%)
- Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (94.1%)
- Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan. (93.4%)
- Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato. (93.4%)
- No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda. (91.4%)
- Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (85.2%)
- Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía. (84%)

La opinión de los empleados de la empresa que participaron en la investigación sobre si las situaciones planteadas, que pueden darse en el mundo de trabajo en

general, son acciones aceptables, no éticas o si no tenían una opinión clara sobre dicha conducta fue que prácticamente más del 90% indicó que se trataba de conductas no éticas en el caso de seis de las siete situaciones planteadas. Una situación fue calificada por el 80% como una conducta no ética. A continuación se detallan los porcentajes por situación, de acuerdo con las respuestas de los empleados de la empresa participantes en el estudio.

- Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes. (98%)
- No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda. (98%)
- Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato. (96%)
- Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (96%)
- Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan. (92%)
- Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (92%)
- Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía. (80%)

A fin de contar con un cuadro más exacto de la opinión de todos los participantes en la investigación sobre si las situaciones planteadas, que pueden darse en el mundo de trabajo en general, son acciones aceptables, no éticas o si no tenían una opinión clara sobre dicha conducta, se destaca que más del 90% consideró que las siguientes eran conductas no éticas:

- Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes. (95.1%)
- Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (94.4%)
- Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato. (93.8%)
- Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan. (93.1%)
- No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda. (92.5%)

Además, más del 80% identificó como conductas no éticas:

- Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (86.3%)
- Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía. (83.3%)

Los resultados antes expuestos muestran claramente que los empleados de organizaciones empresariales exhiben destreza para identificar conductas no éticas en el mundo de trabajo en general. Por lo tanto, procede contestar positivamente la pregunta de investigación 6.b.

Tabla 17-B

Opinión de los empleados de organizaciones empresariales sobre la frecuencia con que se observan conductas no éticas en el mundo de trabajo en general

Situación (Dicha conducta es:)		Grupo					
		Estudiante		Empresa		Total	
		f	%	F	%	f	%
Aceptar regalos y/o favores a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan.	Frecuente	110	43.0%	25	50.0%	135	44.1%
	Poco frecuente	92	35.9%	17	34.0%	109	35.6%
	No ocurre actualmente	54	21.1%	8	16.0%	62	20.3%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía.	Frecuente	87	34.0%	16	32.0%	103	33.7%
	Poco frecuente	112	43.8%	22	44.0%	134	43.8%
	No ocurre actualmente	57	22.3%	12	24.0%	69	22.5%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato.	Frecuente	107	41.8%	25	50.0%	132	43.1%
	Poco frecuente	88	34.4%	12	24.0%	100	32.7%
	No ocurre actualmente	61	23.8%	13	26.0%	74	24.2%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes.	Frecuente	85	33.2%	13	26.0%	98	32.0%
	Poco frecuente	92	35.9%	19	38.0%	111	36.3%
	No ocurre actualmente	79	30.9%	18	36.0%	97	31.7%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda.	Frecuente	125	48.8%	25	50.0%	150	49.0%
	Poco frecuente	64	25.0%	9	18.0%	73	23.9%
	No ocurre actualmente	67	26.2%	16	32.0%	83	27.1%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	Frecuente	166	64.8%	31	62.0%	197	64.4%
	Poco frecuente	62	24.2%	11	22.0%	73	23.9%
	No ocurre actualmente	28	10.9%	8	16.0%	36	11.8%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%
Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio, lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	Frecuente	111	43.4%	16	32.0%	127	41.5%
	Poco frecuente	84	32.8%	17	34.0%	101	33.0%
	No ocurre actualmente	61	23.8%	17	34.0%	78	25.5%
	Total	256	100.0%	50	100.0%	306	100.0%

Los resultados de la opinión de los estudiantes que participaron en la investigación sobre si las situaciones planteadas se observan con frecuencia, si son poco frecuentes o si no ocurren actualmente en el mundo de trabajo en general se detallan a continuación. El 64.8% de los estudiantes encuestados opina que tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal es una conducta frecuente. En las restantes seis de las siete situaciones planteadas, la mayoría opinó que son conductas poco frecuentes o que no ocurren en el mundo de trabajo en general. Estas son:

- Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes. (66.8%)
- Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía. (66%)
- Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato. (58.2%)
- Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan. (57%)
- Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (56.6%)
- No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda. (51.2%)

Sin embargo, aunque un porcentaje mayoritario indicó que estas seis situaciones son poco frecuentes o no ocurren en el

mundo de trabajo en general, en todas ellas un grupo notable (más del 33%) manifestó que eran frecuentes.

Los resultados de la opinión los empleados de la empresa que participaron en la investigación sobre si las situaciones planteadas se observan con frecuencia, si son poco frecuentes o si no ocurren actualmente en el mundo de trabajo en general se discuten a continuación. El 62% de los empleados encuestados indicó que tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal es una conducta frecuente.

No obstante la mayoría de los empleados señaló que las siguientes conductas son poco frecuentes o no ocurren en el mundo de trabajo en general:

- Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes. (74%)
- Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía. (68%)
- Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. (68%)

Por su parte en las tres conductas restantes no se observó consenso. El 50% de los empleados señaló que eran frecuentes, mientras que la otra mitad opinó que son conductas poco frecuentes o no ocurren en el mundo de trabajo en general. Estas son:

- Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan.
- Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato.
- No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda.

Al analizar la opinión de todos los participantes en la investigación, el 64.4% de los encuestados señaló el tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal como una conducta frecuente. La mayoría percibió las restantes situaciones como poco frecuentes o que no ocurren en el mundo de trabajo en general. Sin embargo, cabe destacar que un porcentaje notable, más de 30% de los participantes en el estudio, percibía que estas conductas no éticas eran frecuentes en el mundo de trabajo en general.

Los anteriores resultados muestran que en seis de las siete situaciones planteadas, los encuestados no mostraron una opinión clara entre si las conductas eran frecuentes, poco frecuentes o que no ocurren en el mundo de trabajo en general.

Para profundizar en estos datos se procedió a efectuar cruces entre las variables de identificación de conductas no éticas y su frecuencia en el mundo de trabajo en general, a la luz de las respuestas de los encuestados. Para ello, se efectuó la Prueba de Correlación de Spearman para determinar si existe relación estadísticamente significativa. Se estableció como parámetro que la significación fuera de .05 o menos.

Tabla 17-C

Relación de la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de conductas no éticas y la frecuencia con que se observan en el mundo de trabajo en general: Distribución porcentual

Situación	En el mundo de trabajo en general						Signifi- cación (Resultados Correlación Spearman)
	Dicha conducta es:			Frecuencia con que ocurre:			
	Aceptable	no ética	No tengo opinión clara	Es frecuente	Es poco frecuente	No ocurre actual- mente	
Aceptar favores y/o regalos a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan.	3.9%	93.1%	2.9%	44.1%	35.6%	20.3%	.218
Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía.	10.5%	83.3%	6.2%	33.7%	43.8%	22.5%	.020**
Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato.	3.9%	93.8%	2.3%	43.1%	32.7%	24.2%	.575
Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes.	2.9%	95.1%	2.0%	32.0%	36.3%	31.7%	.052**
No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda.	4.6%	92.5%	2.9%	49.0%	23.9%	27.1%	.073
Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	6.5%	86.3%	7.2%	64.4%	23.9%	11.8%	.544
Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	3.6%	94.4%	2.0%	41.5%	33.0%	25.5%	.212

** Significación < .05

De la Tabla 17-C se desprende que dos de las situaciones resultaron con coeficientes de correlación estadísticamente significativos. Estas son: invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía y preparar

recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes. En ambos casos, la mayor parte de los encuestados que consideraban que eran conductas aceptables manifestaron que eran frecuentes en el mundo del trabajo, mientras que en el caso de aquellos que las identificaron como conductas no éticas expresaron que eran poco frecuentes. La mayoría de los encuestados que no tenían una opinión clara en torno a si se trataban de situaciones aceptables o no éticas, indicaron que las mismas no ocurrían actualmente en el mundo de trabajo.

Por consiguiente, los resultados antes expuestos no muestran una tendencia clara con respecto a la opinión de los participantes en la investigación sobre si las situaciones planteadas se observan con frecuencia, si son poco frecuentes o si no ocurren actualmente en el mundo de trabajo en general. En todos los casos se registraron porcentajes similares en las alternativas que denotan que se trata de una conducta frecuente y aquellas que aluden a la no frecuencia de la situación. El ejemplo más marcado se observa en la distribución en cuanto a la situación de *no declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda*. Cerca de la mitad entendía que era una situación frecuente, mientras que la otra se subdividía entre las alternativas que denotaban poca o ninguna frecuencia.

La excepción clara a esta observación fue la opinión en torno a la situación de *tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal*. El 64.4% indicó que era una situación frecuente, mientras que una cuarta parte (23.9%) señaló que era poco frecuente y el 11.8% que no ocurría.

Independientemente de la alternativa que registre el porcentaje más alto por situación, un grupo notable de los

empleados de organizaciones empresariales percibía que las conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general son frecuentes. Por lo tanto, a pesar de no contar con una respuesta contundente a la pregunta 6.c, se puede establecer que se cuenta con evidencia para demostrar parcialmente la frecuencia de conductas no éticas en las organizaciones empresariales desde la percepción de los encuestados.

CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la sección anterior se ha realizado un análisis de los datos empíricos recopilados a través de esta investigación. En este capítulo presentaremos las conclusiones y recomendaciones surgidas a raíz de la evaluación de estos datos y de la experiencia de trabajo lograda a través de este estudio.

7.1 Conclusiones

A la luz de los hallazgos de esta investigación se derivan las siguientes conclusiones:

A. Conclusiones a partir de las siete preguntas de investigación.

Pregunta 1

¿Perciben los empleados de organizaciones empresariales que en su lugar de trabajo existe un clima ético?

En términos generales, los participantes en este estudio perciben que las empresas en las que trabajan o han trabajado poseen un clima organizacional ético.

1.a ¿Qué factores característicos de un clima organizacional ético perciben los empleados que existen en su entorno laboral? ¿Valores éticos, objetivos, las políticas y procedimientos adecuados, procedimientos de control y sanción, buena comunicación, educación y el adiestramiento sobre asuntos éticos, buen ejemplo de la gerencia y de los empleados, procedimientos de

evaluación y reconocimiento a los empleados que incorpora aspectos éticos?

Los resultados de esta investigación indican que en términos generales las empresas en que trabajan o han trabajado los participantes en este estudio:

- poseen políticas y/o normas que prohíben explícitamente prácticas no éticas.
- poseen procedimientos de *sanción* ante posibles prácticas de conductas no-éticas.
- establecen sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados.
- promueven entre sus empleados altos estándares de comportamiento ético.
- poseen procedimientos de *control* ante posibles prácticas de conductas no-éticas.
- cuentan con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética.
- cuentan con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética.
- poseen una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos.
- favorecen la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma.

Sin embargo, los hallazgos del estudio también muestran algunas áreas que las empresas deben mejorar como son: incorporar aspectos éticos en la evaluación de desempeño de los empleados en su puesto e incluir el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal. Estos resultados reflejan que las empresas tienden a enfatizar el desarrollo de mecanismos de control y sanción con el fin de evitar acciones no éticas de parte de sus empleados. No obstante, no toman tanto en cuenta dicho factor al evaluar la ejecución de su personal. Además, se tiende a sancionar la conducta inadecuada pero, no se da reconocimiento a los empleados por su buen comportamiento, en términos morales, en el entorno laboral. Esta situación podría llevar a los miembros de la organización a mantener un buen comportamiento únicamente para no ser sorprendidos en el incumplimiento, evitando así un posible castigo. Lo anterior puede causar que ellos actúen de acuerdo a la primera etapa de desarrollo moral, *reacción al castigo u obediencia por castigo*, según definido por Lawrence Kohlberg en su teoría de desarrollo moral. Eliminando o disminuyendo así la reflexión ética por parte de los empleados cuando se enfrentan a dilemas morales en el trabajo.

Los resultados de este estudio, también, muestran que las empresas no educan con regularidad a su personal en relación a valores morales, ni ofrecen frecuentemente adiestramientos que faciliten el desempeño ético en el trabajo. Tampoco cuentan con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la organización. Lo anterior puede ocasionar que los empleados no posean un conocimiento adecuado sobre el código ético de la empresa, ni que estén preparados para poder lidiar con dilemas morales en el contexto de trabajo, especialmente en estos tiempos de constantes y acelerados cambios. Por lo tanto, los factores antes mencionados deben mejorarse.

Pregunta 2

¿Perciben los empleados que las organizaciones donde trabajan o han trabajado utilizan adecuadamente el Código Ético como herramienta para promover la conducta moral en el entorno laboral?

Los hallazgos de esta investigación indican que los empleados perciben que las empresas utilizan adecuadamente el Código Ético para promover una conducta moral en el entorno laboral. Específicamente, dichos resultados muestran que la mayoría de las organizaciones empresariales:

- Se asegura de que los empleados cumplan con los código ético al realizar sus tareas
- Prohíbe, claramente, en su código ético, prácticas no éticas para la obtención de ventajas personales y comerciales.
- Orienta a su personal en relación a sus códigos éticos.
- Resuelve los conflictos de acuerdo a parámetros establecidos en el código ético.
- Ha puesto en marcha acciones efectivas para aplicar el código ético en todas sus dependencias.
- Protege a los empleados que informan sobre violaciones a su código ético, contra represalias de parte de cualquier miembro de la organización.

Dichos resultados, además, revelan que los Códigos Éticos de las empresas generalmente se ajustan a las políticas de la organización. Sin embargo, señalan como características débiles del Código de Conducta factores como:

toma en consideración las expectativas de la gerencia y de los empleados, es utilizado por los miembros de la empresa para guiar sus acciones en el trabajo y se ha convertido en parte integral del clima organizacional. Asimismo, indica que la mayoría de los empleados respaldan el Código Ético de las empresas en que trabajan.

Pregunta 3

¿Cuál es la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre *conductas no éticas* en su entorno de trabajo?

3.a ¿Han observado *conductas no éticas* en el entorno laboral?

3.b ¿Informó la *conducta no ética* a la persona apropiada?

3.c ¿Se han sentido presionados para incurrir en *conductas no éticas* en el entorno laboral?

Los resultados de este estudio relacionados a la *tercera* pregunta de investigación muestran que la mayoría de las personas encuestadas:

3.a Han observado *conductas no éticas* en el entorno laboral. Siendo el mentir en los días por enfermedad, el conflicto de intereses y el uso de propiedad de la empresa para beneficio personal las principales *conductas no éticas* observadas.

3.b Generalmente no informan la *conducta no ética* a la persona apropiada. Las principales razones de tal acción resultaron ser: no creyó que se tomaría alguna acción correctiva, temía represalias por parte de sus

compañeros de trabajo, no quería que lo tildaran de soplón y temía represalias por parte de sus supervisores. Lo anterior muestra desconfianza de parte de los empleados en la sinceridad de la gerencia para tomar acción correctiva cuando se denuncian conductas inadecuadas. También, revela algún temor ante posibles represalias de parte de colegas y supervisores si se informan las conductas no éticas que se observan en la empresa. Estos resultados no son compatibles con un clima organizacional ético.

- 3.c En términos mayoritarios, no se sienten presionados para incurrir en conductas no éticas en el entorno laboral. Pero, aquellos empleados que se sintieron presionados a incurrir en comportamientos no éticos en su trabajo señalaron que se debió principalmente a la presión por parte de los supervisores y compañeros de trabajo, y en menor medida a la necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa o porque siempre se ha hecho así. La necesidad económica no resultó ser un factor determinante en este aspecto. Esto concuerda con hallazgos de estudios previamente citados en esta tesis.

Pregunta 4

¿Qué factores consideran los empleados de la empresa que contribuyen más a promover *conductas no éticas* por parte de los miembros de la organización?

En esta investigación se señaló a la conducta no ética por parte de los superiores, a la falta de controles en la empresa y a la ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia como los principales factores que contribuyen a

promover *conductas no éticas* por parte de los empleados en las empresas.

Pregunta 5

¿Qué factores consideran los empleados que contribuyen más a promover un *clima organizacional ético* en las empresas?

La comunicación efectiva, el liderazgo ético por parte de la alta gerencia y el adiestramiento sobre ética empresarial fueron señalados por los encuestados como los factores que más contribuyen a promover un *clima organizacional ético* en las empresas. En menor medida fueron destacados, también, la aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos y la transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles).

Los resultados de las preguntas de investigación cuatro y cinco destacan la importancia que tiene el ejemplo de la alta gerencia, la comunicación efectiva y el adiestramiento sobre asuntos éticos en promover un clima organizacional ético y una conducta moral por parte de los miembros de la empresa.

Pregunta 6

¿Cuál es la percepción de los empleados de organizaciones empresariales sobre la identificación de *conductas no éticas* y la *frecuencia* con que estas se observan en el mundo de trabajo en general?

- 6.a ¿Cuál es el grado de acuerdo de los empleados con situaciones asociadas con *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?
- 6.b ¿Muestran los empleados destreza para identificar *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?
- 6.c ¿Perciben los empleados que son frecuentes las *conductas no éticas* que pueden darse en el mundo de trabajo en general?

Los resultados de este estudio relacionados con la pregunta de investigación número seis muestran que:

- 6.a La mayoría de los participantes en el estudio están de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que en ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos. Además, consideran que muchas personas continuarán presentando conductas no éticas a pesar de la existencia de códigos éticos. Un porcentaje levemente menor, pero igualmente mayoritario, de personas opina que en el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que haya consecuencias legales.

Estos resultados son preocupantes porque reflejan la opinión de los empleados. Lo que implica que la prevalencia de un clima organizacional ético no necesariamente garantiza el comportamiento moral en el contexto empresarial. En este sentido, se concluye que es esencial dar verdadera importancia a los aspectos éticos en el lugar de trabajo, si se desea promover un comportamiento moral en el entorno laboral. Para ello, se debe evitar que se

ignoren principios y valores éticos en la empresa, no importa la situación a que se enfrente el empleado, ni el costo que ello conlleve. Además, el código de conducta no debe ser un frío documento de relaciones públicas utilizado sólo para mejorar la imagen de la empresa. Más bien debe ser un instrumento que dirija a los miembros de la organización hacia un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de sus normas y que los conduzca hacia la reflexión ética. El buen ejemplo de todos los miembros de la organización (especialmente de la alta gerencia), la educación sobre aspectos éticos y promover continuamente la práctica de virtudes como justicia, prudencia, honestidad e integridad, entre otras, en el escenario de trabajo son elementos que suscitarán acciones y decisiones morales en el ambiente laboral.

6.b Los participantes en la investigación demostraron poseer una alta destreza para identificar ciertas conductas como no éticas en el mundo de trabajo en general.

6.c Sin embargo, los encuestados no mostraron estar de acuerdo con respecto a la frecuencia con que se observan dichas conductas no éticas en el mundo de trabajo en general. Excepto en el caso de tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. Una clara mayoría entendió que la misma es una conducta no ética y a la vez frecuente en el contexto trabajo en general.

En otras palabras, en aparente discrepancia los miembros de la organización pueden identificar conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general. Pero no muestran la misma tendencia sobre la frecuencia con que se observan dichas conductas. Este hallazgo implica que las

acciones no éticas expuestas en las preguntas de investigación 6.a y 6.b pueden estar ocurriendo en la práctica con mayor frecuencia de lo deseado. Pues los resultados de este estudio no establecen de forma clara que dichas conductas no suceden. Lo anterior refuerza la necesidad de instituir organizaciones morales a través de programas de ética que fortalezcan el comportamiento moral y la reflexión ética en el contexto laboral.

***B. Conclusiones a partir de la experiencia percibida
a través de la investigación:***

Durante la realización de esta investigación la mayoría de las empresas contactadas se mostraron reacias a participar en la misma. También nos enfrentamos a la renuencia de los miembros de la institución estudiada a contestar el cuestionario de la encuesta. Reconocemos que el posible temor a impactar adversamente su empleo pudo afectar la tasa de participación del personal de la empresa en este estudio. La crisis económica e inestabilidad que vive actualmente Puerto Rico y el mundo en general ha forzado a muchas compañías a reestructurarse y a llevar a cabo cambios, entre ellos reducir su personal, para poder mantenerse operando de forma financieramente saludable. Estas circunstancias pudieron haber influenciado en la actitud antes mencionada. Sin embargo, asimismo consideramos que no visualizar la importancia de esta investigación para la organización y para ellos mismos, también, fue un factor determinante en la conducta de los empleados en este estudio.

Igualmente creemos que el tema de la ética no se está tratando con la preponderancia y rigurosidad que exige la experiencia empresarial reinante en estos tiempos,

caracterizada en ocasiones por acciones y decisiones amorales e inmorales. A principios de este trabajo expusimos algunos casos de conducta no ética que se han dado en los últimos años en el contexto empresarial y que han afectado a muchas personas y a la sociedad misma. Por lo tanto, pensamos que las organizaciones empresariales deben hacer un mayor esfuerzo, primero para entender todo lo que comporta la ética empresarial y luego para lograr que los asuntos morales formen parte del quehacer diario de trabajo, sin que medie el temor por parte de sus miembros a tratar dicho tópico.

Una vez expuestas las conclusiones de este estudio, a continuación presentamos recomendaciones con vistas a promover un clima organizacional ético en las empresas y un comportamiento moral por parte de todos sus miembros.

7.2 Recomendaciones

A través de esta investigación hemos destacado el rol importante que las organizaciones empresariales han ejercido, desde su origen, en la humanidad. Pues éstas proveen los bienes y servicios que las personas necesitan para subsistir y son en gran medida responsables de la calidad de vida de la gente. Por eso, la sociedad necesita instituciones morales en las que las que pueda confiar, más aun en el mundo globalizado y en constante cambio en que vivimos actualmente. Por tal razón es fundamental instituir en las empresas una cultura organizacional caracterizada por un clima ético que promueva, más allá del simple cumplimiento de normas, la reflexión ética. Aunque ello conlleve algún costo.

En esta época de tanta crisis económica y social, las organizaciones tienen la responsabilidad de poner el mismo empeño en ejercer la ética, que en lograr las metas de índole económica. A tenor con lo antes expuesto, los resultados de

esta investigación muestran que la mayoría de los participantes perciben un clima organizacional ético en las empresas que trabajan o han trabajado. Sin embargo, también han observado conductas no éticas en el entorno laboral. De forma similar, ellos identifican claramente conductas no éticas que pueden darse en el mundo de trabajo en general. Como consecuencia, acciones no éticas pueden estar ocurriendo con mayor frecuencia de lo deseado en el entorno laboral. Por eso, recomendamos que las empresas hagan un mayor esfuerzo por institucionalizar la ética en la organización, creando un clima que genere una responsabilidad libre y reflexiva que considere los efectos de lo correcto y lo incorrecto en los demás. Las acciones y decisiones en el entorno laboral deben, además, guiarse por principios morales que orienten y dirijan a las personas a razonar y hacer juicios conforme al bien común.

A la luz de lo antes expuesto, esta investigación intenta aportar conocimiento que sirva de guía a directivos y miembros de las empresas para crear una cultura organizacional caracterizada por un clima ético. Uno que promueva una conducta moral por parte de todos los seres humanos que la componen. Con ese fin en mente, a partir del conocimiento adquirido a través del examen de referencias de fuentes bibliográficas, base de datos y documentación en línea ("on line"), así como de los hallazgos del estudio empírico que forma parte de este trabajo, recomendamos a las organizaciones empresariales:

1. Revalorizar las actitudes de la junta de directores y de empleados gerenciales y no gerenciales hacia asuntos morales, de forma que visualicen la ética como una necesidad y como un modo de actuación en la organización.

2. Promover que la junta de directores y el personal gerencial (especialmente de niveles jerárquicos altos) sean ejemplo visible de comportamiento moral, transmitiendo una ética de testimonio. Ya que las personas son influenciadas más por las acciones y decisiones de sus jefes que por las reglas y políticas de la empresa.
3. Contratar individuos con una visión moral elevada, de manera que sus acciones y decisiones estén guiadas por la reflexión ética. Como parte del proceso de reclutamiento la empresa debe adoptar mecanismos diversos que ayuden a evaluar, junto a las capacidades técnicas de empleados potenciales, su conducta moral.
4. Instituir en la empresa políticas apoyadas en principios éticos, basados en lo bueno y lo justo, de forma que orienten y encaucen a todos sus integrantes hacia el camino correcto a seguir en el entorno laboral.
5. Desarrollar e implementar códigos éticos que dirijan a los miembros de la empresa hacia acciones y decisiones moralmente correctas. A la par, los códigos ya existentes deben ser evaluados para ver si se atemperan a la realidad actual. Estos códigos deben especificar claramente la dirección a seguir y contar con el apoyo de la alta gerencia. Asimismo, deben promover un comportamiento que vaya más allá del simple cumplimiento de sus normas, de la obtención de beneficios e intereses personales y hasta del logro de los objetivos de lucro de la empresa. Los mismos, también, deben ser lo suficientemente amplios para que provean al personal de la empresa la libertad de juicio necesaria para evaluar diversos asuntos morales.

6. Crear, acorde con las necesidades y los recursos de la organización, un puesto de oficial de ética y un comité u oficina que trate con dicho asunto. Esta persona debe estar en un alto nivel jerárquico en la empresa, así como contar con el apoyo de la alta gerencia, de forma que pueda poner en práctica eficazmente el programa de ética. Sus funciones deben incluir el desarrollo e implementación del código de conducta, así como de mecanismos que promuevan un comportamiento moral en la institución. También, debe encargarse de divulgar normas y valores morales en el entorno laboral y de educar y asesorar a los miembros de la entidad en aspectos éticos.
7. Establecer mecanismos que faciliten la denuncia de conductas no éticas en la organización, así como la protección de las personas que informan las mismas. Para lograrlo la empresa debe instituir una atmósfera de trabajo donde los empleados se sientan con confianza para hablar sobre asuntos morales y para denunciar acciones indebidas sin temor a ser penalizados por ello.
8. Instaurar herramientas que permitan corregir prácticas contrarias a lo establecido en el código ético, así como disciplinar e imponer sanciones a aquellos que violen el mismo. Los miembros de la organización deben tener la certeza de que se tomarán medidas correctivas y disciplinarias ante denuncias meritorias de conductas indebidas en la empresa. También deben sentirse seguros de que no habrá represalias por parte de supervisores y compañeros de trabajo por tal acción.
9. Incorporar aspectos éticos en los objetivos de trabajo requerido a los empleados e incluir los mismos en la evaluación del personal de la institución. De esta forma

se estimula a los miembros de la organización a tener un buen desempeño no solo en el aspecto técnico de su trabajo, sino también en el aspecto moral.

10. Asegurarse de que se requiera a los empleados objetivos de ejecución realistas, para evitar que éstos incurran en conductas no éticas porque piensen que *cualquier acción o decisión es correcta* siempre que se cumplan con las metas de la empresa. Los supervisores deben evitar requerir objetivos que sobre enfatizan las ganancias, porque pueden hacer que sus subalternos comprometan valores morales con el fin de cumplir con dichas expectativas.
11. Reconocer y premiar el comportamiento moral en el entorno laboral, de manera que se estimule y fortalezca la buena conducta entre los miembros de la empresa. Este tipo de reconocimiento ayudará a satisfacer la necesidad de autoestima de los empleados y los motivará a tomar en cuenta aspectos morales en las acciones y decisiones que toman diariamente en su trabajo.
12. Fomentar en el entorno laboral una buena comunicación. La empresa debe esforzarse por cultivar con su personal una comunicación clara, honesta, transparente y libre de prejuicios. Divulgar su visión y misión, su sistema de valores, su código ético, así como promover una comunicación abierta y sincera son parte de las acciones que la gerencia debe llevar a cabo para lograr una comunicación efectiva y un clima organizacional ético.
13. Educar regularmente a los miembros de la empresa sobre asuntos éticos y sobre el contenido y aplicación del código de conducta en el quehacer diario de trabajo. Los programas de capacitación pueden realizarse a través de medios como seminarios, videos, análisis de casos,

talleres, conferencias y literatura sobre el tema. Además, deben contar con el apoyo y asesoramiento de personas expertas en el tema.

14. Evitar la aceptación de la legalidad como una conducta estándar, ya esta última no abarca todos los asuntos relacionados con la moral. Las acciones y decisiones de los miembros de la organización deben apoyarse en el espíritu de la ley y en la reflexión ética para evitar incurrir en prácticas injustas e incorrectas, escudándose en su legalidad.
15. Proveer mecanismos que faciliten la toma de decisiones éticas en la empresa. Algunos elementos que pueden ayudar a lograr este objetivo son: los códigos éticos, la capacitación del personal, la transparencia institucional y un clima organizacional ético, entre otros.
16. Ser más abierta, la empresa y su gerencia, a tratar el tema de la ética, a explorar la opinión de sus empleados al respecto y a trabajar por hacerla parte de su cultura organizacional. Para lograrlo debe manejar dicho asunto de forma sincera, con auténtico interés y reconociendo su obligación ética.
17. Promover un clima organizacional en el que los miembros de la empresa se acostumbren a tratar con naturalidad y sin temor los asuntos morales. Uno donde los empleados reconozcan la importancia de expresar su percepción y opinión sobre la ética en el entorno laboral. Recomendamos que este tema se trate con la importancia y rigor que exige la experiencia empresarial reinante en estos tiempos. En ese aspecto, la organización debe

hacer un mayor esfuerzo, primero intentando entender todo lo que encierra la ética en el contexto empresarial y luego procurando que los asuntos morales formen parte del quehacer diario de trabajo.

18. Realizar auditorías para evaluar la efectividad de programas de ética, que contengan herramientas como las recomendadas anteriormente, con el fin de determinar si cumplen con los objetivos para los que fueron creados. Si los mismos no son adecuados y eficaces, la empresa debe buscar la manera de mejorarlos. A través de estas auditorías también se debe juzgar la voluntad y la firmeza con que los directivos promueven un clima organizacional ético en la compañía.

19. Visualizar la academia como una fuente de educación y asesoramiento para desarrollar, implementar y mejorar programas de ética en la organización. En este aspecto recomendamos un mayor acercamiento entre ambas instituciones ya que la academia puede ser una fuente de formación y orientación sobre asuntos éticos para la empresa. La academia, a su vez, puede integrar la experiencia práctica que emerge de esta última al conocimiento teórico que surge en la Universidad.

En este punto deseamos destacar que para ser efectivas, las iniciativas sugeridas anteriormente deben ser implementadas todas, como parte de un amplio programa de ética. Ya que ejecutadas de forma aislada, es poco probable que promuevan una conducta moral en la organización. Además, dichos programas no deben crearse como gestos de relaciones públicas. Para que tales iniciativas puedan tener éxito debe existir el deseo genuino, la acción franca y sobre todo la persistencia de todos los miembros de la empresa

(especialmente la junta de directores y la alta gerencia) en lograr el resultado deseado.

La puesta en acción de las recomendaciones antes planteadas ayudará a formar organizaciones socialmente responsables. O sea, aquellas que tienen en cuenta el efecto de sus acciones y decisiones en la sociedad, que reconocen los derechos y reclamos de sus grupos de interés y que responden a ellos de forma proactiva. También son empresas que buscan el bien común. Transparencia, honestidad, justicia, solidaridad e integridad son algunas de las virtudes que definen a las organizaciones socialmente responsables. En tiempos de alta inestabilidad económica y social, como los que estamos viviendo actualmente, las personas necesitan apoyarse en instituciones responsables que, conjuntamente con sus objetivos de lucro, cumplan con compromisos implícitos con la sociedad dentro de un comportamiento recto y moral.

La responsabilidad corporativa moraliza a la empresa al incorporar la ética en la gestión organizacional. A la par, la ética empresarial forja instituciones responsables al llevarlas a operar evitando prácticas cuestionables que puedan dañar a la sociedad. La empresa socialmente responsable cumple con su obligación moral mostrando soluciones efectivas a problemas de índole ético, logrando así su misión social. Además, opera dentro de relaciones que la llevan a incorporar la moral en su cultura como elemento vital que guía su quehacer diario. De igual modo, actúa rectamente de forma voluntaria y promueve la reflexión ética en sus miembros. También, implementa políticas y programas de gestión ética apoyada en valores morales que orientan su compromiso social. Esa responsabilidad es la que permite identificar en la organización una ética de la empresa.

Finalmente, deseamos señalar que este trabajo no contiene todo lo que se puede hacer a nivel organizacional para promover un clima ético y un comportamiento moral en la empresa. Pues los enfoques y prácticas aquí mencionadas solo representan algunos de los elementos que ayudan a alcanzar dicho fin. Sin embargo, una finalidad de esta investigación es enfatizar que si los directivos de las organizaciones llevan a cabo pasos específicos como los aquí propuestos, muchas acciones y decisiones en el entorno de trabajo tendrían una mayor oportunidad de estar en línea con estándares morales, así como con la reflexión ética esperada de parte de la empresa por la sociedad. Pues, aun ante la crisis y la alta incertidumbre existente al presente, la ética empresarial puede ser positivamente promovida. Además, la moralidad no tiene por qué tratarse como algo totalmente fuera de la influencia o control de la organización. Al contrario, hoy es vital crear y mantener un clima ético en toda institución. Dicho objetivo no tiene que visualizarse como un freno hacia la obtención de beneficios económicos por parte de la empresa. Tampoco disminuye su eficacia. Más bien le otorga a esta la legitimidad social que ella necesita para poder desarrollar con mayor eficiencia sus actividades. Al tener en cuenta, tanto su objetivo de obtener ganancias, como el cumplimiento de su responsabilidad ética.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Alberoni Francisco, *Cuestiones de Sociología*, Editorial Herder, Barcelona, 1971.

Baqueiro Hernández, Alberto (Coordinador), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006.

Barcalow Emmett, *Moral Philosophy: Theories & Issues*, 4^{ta} Edición, Belmont, CA, U.S.A., Thompson Wadsworth, 2007.

Beauchamp Tom L. y Bowie Norman E., *Ethical Theory and Business*, 7^{ma} Edición, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2004.

Carroll Archie B., *Business and Society*, 3^{ra} Edición, Cincinnati, U.S.A., South Western College Publishing, 1995.

Carroll Archie B. y Buchholtz Ann K., *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*, 7^{ma} Edición, South Western College Publishing, Ohio, U.S.A., 2009.

Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Bogotá, 1995.

Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^{ma} Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006.

Daft, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, Thomson Editores, México, 1998.

Daft Richard L., Marcic Dorothy, "*Understanding Management*", Quinta Edición, Thomson-South-Western, U.S. of America, 2006.

Dávila Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*, McGraw-Hill, Bogotá, 1998.

Davis, K. y Blomstrom, R., "*Business and Its Environment*", McGraw-Hill, New York, 1966.

Donaldson Thomas, Werhane Patricia H. & Cording Margaret, "*Ethical Issues In Business: A Philosophical Approach*", 7^{ma} Edición, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2002.

Escobar Valenzuela Gustavo, *Ética*, 4^{ta} Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, México D.F., 2000.

Escudero Antonio, *La Revolución Industrial*, 4^{ta} Edición, Editorial Grupo Anaya S.A., Madrid, 1993.

Francés Gómez Pedro, *Ética De Los Negocios: Innovación y Responsabilidad*, Colección Ética Aplicada, Editorial Desclée De Brouwer, S.A., Bilbao, 2004.

Francois Robert, *Diccionario de Términos Filosóficos*, Editorial Acento, 6^{ta} Edición, Madrid, 2000.

Freeman R. Edward., "*Strategic Management, A Stakeholder Approach*", Pitman/Ballinger, Harper Collins, Boston, 1984.

Gélinier Octave, *Ética de los Negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991.

Goodpaster Kenneth E., Nash Laura L. & Claude de Bettignies Henri, "*Business Ethics: Policies and Persons*", 4^{ta} Edición, Editorial McGraw-Hill/Irwin, U.S., 2006.

Guillén Parra, Manuel, *Ética en las Organizaciones; Construyendo Confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2006.

Hamburger, Álvaro, *Ética de la Empresa, El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, 2004.

Hamburger Fernández, Álvaro Andrés, *La Cultura Ética en la Empresa, Lineamientos para Diseñarla e Implementarla*, Editorial Paulinas, Bogotá, 2006.

Hampton, David, *Administración Contemporánea*, McGraw-Hill, México, 1984.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar, *Metodología de la Investigación*, 4^{ta} Edición, McGraw Hill, México, 2006.

Hinman, Lawrence M., "*Ethics: a Pluralistic Approach to Moral Theory*", 4^{ta} Edición, Thomson-Wadsworth, Belmont, CA, U.S.A., 2008.

Hitt Michael A., Black Stewart J. & Porter Lyman W., "*Management*", 2^{da} Edición, Pearson Prentice Hall, USA, 2009.

Hodgetts Richard M. & Hegar Kathryn W., "Modern Human Relations at Work", 9^{na} Edición, Thomson-South-Western, U.S.A., 2005.

Lawrence Anne T., Weber James, Post James E., "Business and Society: Stakeholder, Ethics, Public Policy", 11^{va} Edición, McGraw-Hill Inc., New York, U.S.A., 2005.

Lesser Lawrence M., "Business, Public Policy and Society", Harcourt College Publishers, Orlando, FL, U.S.A., 2000.

Lozano Josep M., Albareda Laura, Arenas Daniel, *Tras la Responsabilidad Social de la Empresa en España Vista por sus Actores*, Ediciones Granica, Barcelona, 2007.

Lucas Marín Antonio, *Sociología Para la Empresa*, Editorial McGraw Hill-Interamericana, Madrid, 1997.

McGuire, Joseph W., "Business and Society", McGraw-Hill, New York, 1963.

Maidment Frederick, Eldridge William, "Business in Government and Society, Ethical, International Decision Making", Prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2000.

Malhotra Naresh K., *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*, 4^{ta} Edición, Prentice Hall, México, 2004.

Marín Calahorro Francisco, *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*, Editorial Fragua, Madrid, 2008

Maxwell, John C., *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, 1^{ra} Edición, Editorial Unilit, Miami, Florida U.S.A., 2005.

Maxwell, John C., *"There's No Such Thing as Business Ethics: There's Only One Rule for Making Decisions"*, Warner Books, U.S.A , 2003.

Mele Doménech, Pastor Alfredo Y Pérez López Juan A., *La Aportación de la Empresa a la Sociedad*, Ediciones Folio, Barcelona, 1997.

Morros, Rivera Jordi & Vidal, Martínez Isabel, *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, 2005.

Nash, Laura L., *"Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems"*, Harvard Business Press, Boston, 1990.

Newton, Lisa H. & Schmidt David P., *"Wake- Up Calls: Classic Cases in Business Ethics"*, 2^{da} Edición, Thomson-South-Western Mason, Ohio, 2004.

Norusis, Marija J., *"SPSS for Windows. Version 6"*, IL: SPSS Inc., Chicago, 1993.

Nunnally, Jum C., *"Psychometric Theory"*, 2^{da} Edición, McGraw-Hill, New York, 1978.

Paluszek, John L., *"Business and Society: 1976-2000"*, Amacon, New York, 1976.

Reynolds Terrence, "*Ethical Issues: Western Philosophical and Religious Perspectives*", Thomson Wadsworth, Canada, 2006.

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Administración*, 8^{va} Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2005.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice-Hall, México, 2004.

Rodríguez Esquerdo Pedro J., Helvia Quintero Ana & Vega Rodríguez Gloria E., *Estadística Descriptiva*, Publicaciones Puertorriqueñas Editores, Puerto Rico, 1997.

Rodríguez Luño, Angel, *Ética General*, 5ta Edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A., 2004.

Rodríguez Rubio Andrés, *Ética de la Empresa Para Empresarios y Profesionales*, Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Hato Rey, 2001.

Rowan, John & Zinaich Samuel Jr., "*Ethics for the Professions*", Wadsworth Thomson Learning, Belmont, CA, U.S.A., 2003.

Sánchez Cuesta Manuel, *La Ética de los Griegos*, 1^{ra} Edición, Ediciones Clásicas S. A., Madrid, 2001.

Sautu, Ruth *Todo es Teoría: Objetivos y Métodos de Investigación*, Ediciones Lumiere, Buenos Aires, Argentina, 2003.

Schaefer Richard T., *Introducción a la Sociología*,
6^{ta} Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Madrid,
2006.

Shaw Willian H., Barry Vincent, "*Moral Issues in Business*",
10^{ma} Edición, Thomson, Wadsworth, U.S. of America, 2007.

Solomon, Robert C., "*On Ethics and Living Well*", Thomson
Wadsworth, U.S. A., 2006.

Steiner George A. & Steiner John F. "*Business Government and
Society: A Managerial Perspective*", 11^{va} Edición, Irwin-McGraw-
Hill, New York, U.S.A., 2006.

Triola Mario F., *Estadística Elemental*, 7^{ma} Edición, Addison
Wesley Longman, México, 2000.

Valenzuela Escobar, Gustavo, *Ética*, 4^{ta} Edición, McGraw-Hill
Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2000.

Vázquez Oteo Orencio, *La Información en Torno a la
Responsabilidad Social Corporativa*, Galindo García Ángel,
Fernández Olit Beatriz, (Coords.), *Responsabilidad Social
Corporativa y Medios de Comunicación Social*, Publicaciones
Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2007.

Velásques Manuel G., *Ética en los Negocios: Conceptos y
Casos*, 4^{ta} Edición, Prentice- Hall, México, 2000.

Velasquez Manuel G., "*Business Ethics: Concepts and Cases*",
5^{ta} Edición, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A., 2002.

Vera, L., *Manual Básico de Estadística Descriptiva Para la Educación y las Ciencias Sociales*, Editorial Publicaciones Puertorriqueñas, Hato Rey, Puerto Rico, 2003.

WEISS, Joseph W., "*Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*", 3^{ra} Edición, Thomson South-Western, Quebec, 2003.

WEISS, Joseph W., "*Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach*", 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, Toronto, 2006.

Weiss, Joseph W., *Ética en los Negocios, Un Enfoque de Administración de los Stakeholders y de Casos*, 4^{ta} Edición, Thomson South-Western, México, 2006.

Williams Chuck R., "*Management*", 5^{ta} Edición, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.

Winston, M., & Edelbach, R., "*Society, Ethics and Technology*", Thomson-Wadsworth, Belmont, CA, U.S.A., 2006.

Revistas

Bland , J. M. y Altman, D. G., "Cronbach's alpha", *British Medical Journal*, 314, (1997), p. 572.

Ethos Gubernamental, *Estudio sobre el servicio público: Encuesta de ética 2003*, Revista del Centro Para el Desarrollo del Pensamiento Ético, Oficina de Ética Gubernamental, Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Número Especial, Volumen I, Número II, (2004), p. 355-438.

Keith Davis, "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons*, 18:3, (1975), pp. 19-24.

Krejcie Robert V. y Morgan Daryle W., "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, (1970), pp. 607-610.

Palmer, E., "Multinational Corporations and the Social Contract", *Journal of Business Ethics*, 31:3, (2001), pp. 245-258.

Artículos de Periódico

Blumenthal, Michael, "Business Morality Has Not Deteriorated- Society Has Changed", *The New York Times*, Enero 9, 1977.

Friedman T., "It's a Flat World, After All", *The New York Times*, 3 Abril 2005, 3.

Documentos:

Comisión de las Comunidades Europeas: "Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", COM (2001), 366. Bruselas. Artículos n. 8 y 21.

Recursos de Internet

Conferencia de Estocolmo 1972, Informe Brundtland 1987,
<http://www.oarsoaldea.net/agenda21/?q=es/node/7>

Debeljuh, Patricia, "*La Importancia de los Códigos de Ética*",
http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/30/58640/laimportanciadeloscodigosdeetica.htm

Definición dividendo

<http://asesordebolsa.blogspot.com/2007/12/definicion-de-dividendo.html>

Definición valores

http://espanol.netxclient.com/invest_glosry_MMa.htm

Definición Legal.com,

<http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm>

<http://www.portalplanetasedna.com.ar/globalizacion.htm>

<http://www.psicopedagogia.com>.

Ethics Resource Center, (ERC) <http://www.ethics.org/about-erc>

www.oslpr.org/2005-2008/leyes/doc/ley-108-01-Sep-2005.doc

<http://www.gobierno.pr/GPRPortal/Inicio/RamaEjecutiva/>

Fondo Monetario Internacional-FMI

<http://economia-globalizacion.blogspot.com/2006/01/qu-es-la-globalizacion.html>

Javaloyes Joaquín, *¿Crisis económico-financiera o crisis ética*
El guijarro en Economía, La casa de la moneda, 19 Octubre
2008, <http://www.elguijarroblanco.es/2008/10/19/%C2%BFcrisis-economico-financiera-o-crisis-etica/>.

Objetivos de Desenvolvimento do Milenio. Vamos parar de descumprir promesas?. PNUD- Brasil, 2005., Dicionário de Redução da Pobreza, http://www.undp.un.hn/odm_glosario.htm

¿Qué son las Sociedades de Consumo?,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/nol2/sociedadesdeconsumo.htm>

The Human Relation Movement: Harvard Business School and The Hawthorne Experiments,

<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>

La Casa Blanca se plantea una quiebra controlada de las grandes empresas del automóvil, El Economista.es, Viernes, 29 de Mayo de 2009 <http://www.economiafinanzas.com/>

La escuela de Relaciones Humanas

<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>)

Lehman Brothers, El Cuarto Banco de EU, Se Declara en Quiebra por: Agencia | 2008-09-15

"Transparency Internacional", *Índice de Percepción de la Corrupción para 2005,* <http://www.transparency.org>.

Stearns Peter N., *Revolución Industrial,*

<http://www.elhistoriador.es/revolucionindustrial.htm>

Weidenbaum, M., "Outsourcing is a good thing-mostly, USA Today",

www.findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2708_132/ai_n6019795. Mayo de 2004.

www.psicopedagogia.com.

<http://www.transparency.org>

www.uc.cl/sw_educ/enferm/ciclo/html/grales/glosario.htm

www.webdianoia.com/glosario/main.php

<http://www.economiafinanzas.com/2009/04/16/estados-unidos-la-mayor-quiebra-inmobiliaria-de-la-historia/>

<http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/internacional/012683/lehman-brothers-cuarto-banco-eu-se-declara-quiebra>

<http://www.oarsoaldea.net/agenda21/?q=es/node/7>

www.oslpr.org/2005-2008/leyes/doc/ley-108-01-Sep-2005.doc

<http://www.gobierno.pr/GPRPortal/Inicio/RamaEjecutiva/>

ANEXO I

CUESTIONARIO ENCUESTA

**Percepciones de Empleados de Organizaciones
Empresariales Sobre la Ética en el Ambiente Laboral**



Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Filosofía
Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II (Ética y Sociología)
Programa Doctoral: Filosofía Práctica

Investigación- Ética de la Empresa
Doctoranda: Rosa N. Pérez Riestra

Hoja de Consentimiento Informado

En los últimos años el tema de la ética empresarial ha tomado una gran relevancia, no solo por la necesidad de cumplir con el aspecto legal, sino también por el requerimiento, cada vez más fuerte, por parte de la sociedad de la existencia de organizaciones morales. Dentro de esa línea, este cuestionario tiene como objetivo obtener información empírica sobre las *percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral*.

Usted ha sido invitado a participar en esta investigación, realizada por la Profesora Rosa N. Pérez Riestra, Catedrática Asociada en la Universidad de Puerto Rico en Arecibo, como un requisito para la obtención del grado doctoral en Filosofía Práctica, dentro del Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II (Ética y Sociología), en la Universidad Complutense de Madrid.

Si acepta tomar parte en este estudio, se le solicitará que conteste, vía Internet, el cuestionario a continuación. Los datos que brindará permitirán aportar valiosa información que facilitará el desarrollo de prácticas administrativas que propendan a crear una cultura organizacional caracterizada por un clima ético.

Esta investigación es de naturaleza educativa y el cuestionario es confidencial. La información obtenida a través del mismo se presentará totalizada, eliminando toda posibilidad de revelar datos individuales o la identidad de los participante en el estudio. Usted tiene derecho a formular preguntas, a abstenerse de participar en este estudio, a retirarse del mismo en cualquier momento o no contestar alguna pregunta en particular. También tiene derecho a recibir copia de esta, *Hoja de Consentimiento Informado*, de ser requerido por usted.

El responder al cuestionario significa que usted es mayor de edad, que tiene capacidad legal para consentir y que acepta participar de forma voluntaria en esta investigación después de haber leído y entendido la información presentada en esta hoja de consentimiento. Igualmente significa que usted autoriza a la profesora Rosa N. Pérez Riestra a utilizar los resultados de esta investigación en publicaciones y conferencias futuras relacionadas al tema investigado.

Una vez culmine el estudio, los resultados finales estarán disponibles y se podrán obtener a través de comunicación con la investigadora. Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación puede comunicarse con la Profesora Rosa N. Pérez Riestra en el teléfono 815-0000 extensión 3510, Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico en Arecibo o vía e-mail a la siguiente dirección: _____

Agradezco el tiempo que dedique a responder el cuestionario. Gracias anticipadas por su respaldo esta investigación.

Rosa N. Pérez Riestra

Encuesta: Percepciones de empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral

A continuación se presenta un cuestionario con el propósito de conocer sus percepciones sobre la ética en el ambiente laboral. El mismo consta de tres partes:

La primera contiene preguntas de información sociodemográfica.

La segunda presenta una lista de aspectos relacionados con la ética en la empresa. El encuestado debe evaluar el grado en que las descripciones de los mismos son verdaderas o falsas, de acuerdo a su experiencia en la organización en la que trabaja.

La tercera parte del cuestionario presenta una serie de situaciones sobre las cuales se desea conocer su opinión. Agradeceremos conteste las preguntas, de acuerdo a sus percepciones y experiencias.

Los resultados de este estudio tienen como propósito facilitar el desarrollo de prácticas administrativas que propendan a crear una cultura organizacional caracterizada por un clima ético. Por esta razón su participación en la investigación es de suma importancia. Toda información que usted provea se mantendrá en estricta confidencialidad y será para uso exclusivo de los propósitos de este estudio.

Agradecemos su cooperación al participar en esta investigación.

Percepciones sobre la Ética en el Ambiente Laboral

Percepciones de Empleados de Organizaciones Empresariales sobre la Ética en el Ambiente Laboral-Estudiantes

Parte I. Información Socio-demográfica

Información socio-demográfica

P01: 1. Edad

Please choose **only one** of the following:

- 18-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- 51-60 años
- Más de 60 años

P02: 2. Género

Please choose **only one** of the following:

- Femenino
- Masculino

P03: 3. Años de estudios en la Universidad

Please choose **only one** of the following:

- 1 año o menos
- 2 años
- 3 años
- 4 años o más
- Otro _____

P04: 4. Tiempo laborando para la empresa u organización

Please choose **only one** of the following:

- Menos de un año
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- Más de 20 años

P05: 5. Nivel del puesto que ocupa dentro de la empresa.

Please choose **only one** of the following:

- Alta gerencia
- Gerencia de nivel medio
- Supervisores
- Profesional Técnico
- Otro _____

Parte II. Ética en la empresa

Información relacionada con su percepción sobre aspectos éticos vigentes en la empresa en la que usted trabaja.

P06: La empresa en la que usted trabaja:

Please choose the appropriate response for each item

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sé (no tengo elementos de juicio)
6. promueve entre sus empleados altos estándares de comportamiento ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. establece sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. posee políticas y/o normas que prohíben explícitamente prácticas no éticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. posee procedimientos de control ante posibles prácticas de conductas no-éticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. posee procedimientos de sanción ante posibles prácticas de conductas no-éticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. favorece la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. educa regularmente a su personal en relación a valores éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. provee adiestramientos que facilitan el desempeño ético en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. cuenta con una gerencia que da un buen ejemplo de conducta ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. cuenta con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. posee una gerencia que se preocupa por los aspectos éticos de la organización, de la misma forma en que se preocupa por sus objetivos económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. incorpora el comportamiento ético en los procesos de reconocimiento de su personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. orienta a su personal en relación a sus códigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

de ética.

20. prohíbe, claramente, en su código de ética, prácticas no éticas para la obtención de ventajas comerciales.

21. prohíbe, claramente, en su código de ética, prácticas no éticas para la obtención de ventajas personales.

22. ha puesto en marcha acciones efectivas para aplicar el código de ética en todas sus dependencias.

23. cuenta con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa.

24. resuelve los conflictos de acuerdo a parámetros establecidos en el código de ética.

25. protege a los empleados que informan sobre violaciones a su código de ética, contra represalias de parte de cualquiera miembro de la organización.

26. se asegura que los empleados cumplan con los códigos de ética al realizar sus tareas.

27. La mayoría de los empleados respalda el Código de Ética de la empresa.

P28: 28. El código de ética de la empresa en la que usted trabaja:

Please choose **all** that apply

- se ajusta a las políticas de la organización.
- toma en consideración las expectativas de la gerencia.
- toma en consideración las expectativas de los empleados.
- es utilizado por los empleados de la empresa para guiar sus acciones en el trabajo.
- se ha convertido en parte integral del clima organizacional.
- No sé (no tengo elementos de juicio)

Otro:

P29: 29. En la empresa en la que usted trabaja; ¿ha observado conductas no éticas?:

Please choose **only one** of the following:

- Sí

No

[Only answer this question if you answered 'Sí' to question 'P29 ']

P30: 30. Las conductas no éticas observadas en la empresa en la que usted trabaja son:

Please choose **all** that apply

- prácticas de ventas engañosas.
 hostigamiento sexual.
 conflicto de intereses.
 mentir en los días por enfermedad.
 aceptación de regalos y/o favores de personas que hacen negocio o intentan tener contratos con la empresa.
 uso de propiedad de la empresa para beneficio personal.
 robo
 discrimen

Otro:

[Only answer this question if you answered 'Sí' to question 'P29 ']

P31: 31. ¿Lo informó a la persona apropiada?

Please choose **only one** of the following:

- Sí
 No

[Only answer this question if you answered 'No' to question 'P31 ']

P32: 32. No informé de la conducta no ética observada porque:

Please choose **all** that apply

- no sabía a quién acudir.
 no creyó que se tomaría alguna acción correctiva.
 no quería que me tildaran de soplón.
 temía represalias por parte de sus supervisores.
 temía represalias por parte de sus compañeros de trabajo.
 no estaba seguro(a) de que era una violación a los códigos de ética.

Otro:

P33: 33. En su trabajo; ¿Se ha sentido presionado a incurrir en una conducta no ética?

Please choose **only one** of the following:

- Sí
 No

[Only answer this question if you answered 'Sí' to question 'P33 ']

P34: 34. Las presiones para incurrir en conducta no ética en mi trabajo obedecían a:

Please choose **all** that apply

- presión por parte de los (as) supervisores (as).
 presión por parte de los (as) compañeros (as) de trabajo.
 necesidad económica.
 necesidad de cumplir con los objetivos de la empresa.
 porque siempre se ha hecho así.

Otro:

Parte III. Situaciones

Información relacionada con su opinión sobre situaciones que pueden darse en el mundo de trabajo en general.

P35.:

Please choose the appropriate response for each item

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sé (no tengo elementos de juicio)
35. En ocasiones la situación laboral lleva a las personas a ignorar determinados valores éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Muchas personas continuarán presentando conductas no éticas, a pesar de la existencia de códigos de ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. En el escenario de trabajo el aspecto ético es secundario, a menos que tenga consecuencias legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P38: 38. De la siguiente lista, seleccione los tres factores que usted considera contribuyen más a promover un clima ético en las empresas.

Please choose **all** that apply

- El liderazgo ético por parte de la alta gerencia.
- La comunicación efectiva.
- Objetivos de ejecución realistas.
- La aplicación de medidas disciplinarias a los violadores de los estándares éticos.
- Promover la denuncia pública o "whistle blowing".
- El adiestramiento sobre ética empresarial.
- Las auditorías sobre aspectos éticos.
- La transparencia corporativa (donde los procesos, prácticas y decisiones en las empresas son abiertas y visibles).
- Un código de ética que promueva, de forma eficaz, un comportamiento ético
- Medidas de control efectivas
- Salarios adecuados
- Reconocimiento a empleados por méritos relacionados a la conducta ética

Otro:

P39: 39. De la siguiente lista, seleccione los tres factores que usted considera contribuyen más a promover conductas no éticas por parte de los empleados en las empresas.

Please choose **all** that apply

- Conducta no ética por parte de los superiores.
- Conducta no ética por parte de los iguales o colegas.
- Necesidades financieras personales.
- Presión inadecuada ejercida sobre los subordinados por parte de sus superiores.

- Objetivos que sobre-enfatizan las ganancias.
 Falta de controles en la empresa.
 Ausencia de liderazgo ético por parte de la gerencia.
 Políticas de la empresa inadecuadas.

P40: A continuación indique su opinión sobre las siguientes situaciones que podrían darse en el mundo de trabajo en general.

Favor de seleccionar entre las alternativas 1, 2 y 3 en cada una de las preguntas.

Considero que:

1. Dicha conducta es aceptable.

2. Dicha conducta no es ética.

3. No tengo una opinión clara sobre dicha conducta.

Please choose the appropriate response for each item

	1. dicha conducta es aceptable	2. dicha conducta es no ética	3. no tengo una opinión clara sobre dicha conducta
40. Aceptar regalos y/o favores a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a petición de determinados clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio, lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P47: A continuación indique su opinión sobre la frecuencia con que las siguientes situaciones ocurren en el mundo de trabajo en general.

Favor de seleccionar entre las alternativas 1, 2 y 3 en cada una de las preguntas.

Please choose the appropriate response for each item

	1. es frecuente	2. es poco frecuente	3. no ocurre actualmente
47. Aceptar regalos y/o favores a cambio de impulsar decisiones que permitan beneficios para quienes los solicitan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Invertir recursos de la empresa en actividades no relacionadas con la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Omitir información importante para un cliente con el propósito de obtener un contrato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Preparar recibos y/o facturas fraudulentas a			

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| petición de determinados clientes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos al Departamento de Hacienda. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. Tomar de la empresa en que trabaja lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. Tomar, sin pagar, de una tienda o comercio, lápices, bolígrafos, papel, sobres o cualquier otro material de oficina similar, para uso personal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Submit Your Survey

Thank you for completing this survey. Please fax your completed survey to: .

ANEXO II

CORRESPONDENCIA Y CORREOS ELECTRONICOS (e-mails) ENVIADOS Y RECIBIDOS

Durante esta investigación se invitó, vía telefónica y a través de cartas y correspondencia electrónica (e-mails), a

varias empresas locales y multinacionales a participar en la misma. Nuestros acercamientos fueron rechazados por la mayoría de ellas. Una empresa cooperativa aceptó a tomar parte en el estudio.

También, se solicitó autorización al Rector y a la Decana Académica de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA) para administrar el cuestionario, vía Internet, a través de las facilidades de la institución, permiso que se obtuvo.

El cuestionario utilizado en este trabajo se sometió a un estudio piloto para determinar su nivel de confiabilidad y validez. El mismo se realizó con una muestra de estudiantes que tomaron cursos ofrecidos por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Bayamón, recinto similar al de Arecibo, durante los meses de agosto a diciembre de 2008. En el estudio final, el cuestionario además se administró a estudiantes universitarios con experiencia de trabajo que tomaron cursos ofrecidos por el Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Arecibo, durante los meses de enero a mayo de 2009.

Dicho instrumento, igualmente, fue sometido para su aprobación al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación de la Universidad, "Institutional Review Board" (IRB). Este comité es el encargado de velar por los derechos y el bienestar de los seres humanos que participen en proyectos de investigación llevados a cabo usando facilidades de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA). El IRB otorgó la certificación que determinaba el cuestionario cumplió con los estándares nacionales para la protección de los derechos y el bienestar

de los seres humanos que participen en proyectos de investigación usando facilidades del UPRA.

En este estudio se garantizó confidencialidad a las empresas y empleados invitados a participar en el mismo. Por tal razón se han eliminado los datos (nombres y direcciones) de los documentos presentados en esta sección del trabajo. Solo se identifican las instituciones y oficiales universitarios que de alguna forma estuvieron envueltos en la investigación.

A continuación se presenta correspondencia electrónica (e-mails) y cartas cursadas durante este estudio.

Modelo de cartas enviadas a las empresas invitadas a participar en la investigación

28 de octubre de 2008

_____Manager

Asunto: Solicitud para administrar cuestionario
Estimado/a _____

Como parte de mis estudios doctorales en Filosofía Práctica en la Universidad Complutense de Madrid estoy realizando una investigación sobre ética empresarial. Con tal propósito he diseñado un cuestionario con el fin de obtener información empírica de las percepciones de los empleados de varias empresas en Puerto Rico sobre el tema de la ética en los negocios y su consideración en su ambiente laboral. Por tal razón solicito su aprobación para otorgar el mismo en su empresa.

El cuestionario se administrará, vía Internet. Los resultados del estudio tienen como propósito facilitar el desarrollo de prácticas administrativas que propendan a crear una cultura organizacional caracterizada por un clima ético. Los objetivos de esta investigación son de naturaleza educativa y el cuestionario es confidencial. La información obtenida a través del mismo se presentará totalizada, eliminando toda posibilidad de revelar datos individuales del participante. Una vez culmine la investigación, los resultados finales de la investigación estarán disponibles y se podrán obtener a través de comunicación con la investigadora.

Agradecemos de antemano la atención que le brinde a nuestra solicitud.

Atentamente,

Rosa N. Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

17 de noviembre de 2008

Gerente de _____

Estimado/a _____:

Reciba un cordial saludo de mi parte. Según conversamos, estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. Con tal propósito, he elaborado un cuestionario para obtener información sobre las **Percepciones de empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral**.

Con el fin de garantizar la adquisición de información de calidad, es necesario hacer un estudio piloto. A través de esta prueba intereso verificar que las preguntas del cuestionario sean claras y sin ambigüedades. También, deseo revisar que el lenguaje utilizado sea entendido por las personas a las que el mismo está dirigido. Por tal razón, solicito que de ser posible, en una primera fase, me permita administrar dicho cuestionario a empleados de _____. En esta etapa los empleados pueden hacer correcciones y sugerencias que nos ayuden a mejorar el cuestionario. En una segunda fase del estudio intereso administrar el cuestionario a empleados de la Oficina Central. El cuestionario se administrará vía Internet.

Estoy disponible en el teléfono celular _____ y en la dirección electrónica _____ para dar continuidad a esta misiva y para aclarar cualquier asunto relacionado con la investigación. Muchas gracias por su colaboración y apoyo a mi gestión académica. Una vez finalizada la investigación, los resultados estarán disponibles para _____.

Atentamente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

20 de noviembre de 2008

Vicepresidente de _____

Estimado Lcdo. _____:

Reciba un cordial saludo. Actualmente estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. En la investigación se incluirán a estudiantes de administración de empresas que trabajan y a empleados de una empresa con fines de lucro. También me interesa incluir en este estudio al sector cooperativista. Para obtener la data necesaria elaboré el cuestionario, **Percepciones de empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral**. Con el fin de garantizar la adquisición de información de calidad, en una primera fase realizaré un estudio piloto. A través de esta prueba me interesa verificar que las preguntas del cuestionario sean claras y sin ambigüedades. También, deseo revisar que el lenguaje utilizado sea entendido por las personas a las que el mismo está dirigido. En esta fase, el cuestionario se administrará a una muestra pequeña de personas, las que podrán ofrecer sugerencias que nos ayuden a mejorar el mismo. En la fase final de la investigación, el cuestionario se suministrará a una muestra mayor de empleados.

Por este medio invito a _____ a participar en esta investigación como representante del sector cooperativista. De aceptar mi petición, solicito que en una primera fase, me permita administrar dicho cuestionario a empleados de _____ y en la fase final a empleados de la Oficina Central de su institución. El cuestionario se suministrará vía Internet.

Para dar continuidad a esta misiva y aclarar cualquier asunto relacionado con la investigación estoy disponible en el teléfono celular _____ y en la dirección electrónica _____. Muchas gracias por su colaboración y apoyo a mi gestión académica. Una vez finalizado el estudio, los resultados estarán disponibles para _____.

Atentamente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

20 de noviembre de 2008

Sr. _____
Gerente Departamento de Recursos Humanos

Estimado Señor _____:

Reciba un cordial saludo. Actualmente estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. En la investigación se incluirán a estudiantes de administración de empresas que trabajan y a empleados de una empresa con fines de lucro. También me interesa incluir en este estudio al sector cooperativista. Para obtener la data necesaria elaboré el cuestionario, **Percepciones de empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral**. Con el fin de garantizar la adquisición de información de calidad, en una primera fase realizaré un estudio piloto. A través de esta prueba me interesa verificar que las preguntas del cuestionario sean claras y sin ambigüedades. También, deseo revisar que el lenguaje utilizado sea entendido por las personas a las que el mismo está dirigido. En esta fase, el cuestionario se administrará a una muestra pequeña de personas, las que podrán ofrecer sugerencias que nos ayuden a mejorar el mismo. En la fase final de la investigación, el cuestionario se suministrará a una muestra mayor de empleados.

Por este medio invito a _____ a participar en esta investigación como representante del sector cooperativista. De aceptar mi petición, solicito que en una primera fase, me permita administrar dicho cuestionario a empleados de _____ y en la fase final a empleados de la Oficina Central de su institución. El cuestionario se suministrará vía Internet.

Para dar continuidad a esta misiva y aclarar cualquier asunto relacionado con la investigación estoy disponible en el teléfono celular _____ y en la dirección electrónica _____. Muchas gracias por su colaboración y apoyo a mi gestión académica. Una vez finalizado el estudio, los resultados estarán disponibles para _____.

Atentamente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

7 de abril de 2009

Vicepresidente/a de Recursos Humanos

San Juan, PR 00936-3428

Estimado/a _____:

Al presente estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mi tesis doctoral. El objetivo de la misma es ampliar conocimientos sobre la ética en las organizaciones, ante el importante papel que las mismas ejercen en la realidad social actual. Con tal propósito elaboré un cuestionario para obtener información empírica sobre las *Percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral*. El mismo va dirigido a todo el personal de la organización. Deseo resaltar que al diseñar esta investigación me aseguré de proteger la confidencialidad de los participantes en la misma. Por lo tanto, de ninguna forma se puede identificar la identidad de los colaboradores en el estudio. Además, la información obtenida se presentará totalizada, eliminando toda posibilidad de revelar datos individuales. El cuestionario estará disponible para ser contestado en la dirección _____, hasta el 25 de abril de 2009.

Nuevamente, gracias por su apoyo a mi gestión académica.

Atentamente,

Prof. Rosa Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

Correos electrónicos enviados y recibidos

Correo electrónico #1

From:
Sent: Tuesday, November 18, 2008 11:22 AM
To:
Subject: Investigación Ética

Estimada Sra. _____

Le estoy enviando carta de solicitud para realizar la investigación de ética en su empresa. Gracias por su apoyo.

Prof. Rosa Pérez Riestra

Correo electrónico #2

RE: Investigación Ética
...
Tue, November 18, 2008 3:08:40 PM

From:
To:

Saludos profesora Pérez, solicito que dirija la carta a la atención del _____, Vicepresidente de Administración.

Gracias.

Gerente Departamento de _____

Correo electrónico #3

Investigación Ética

...

Fri, November 21, 2008 12:21:25 PM

From:

To:

Estimado Lcdo. _____

Reciba un cordial saludo de mi parte. Actualmente estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. Me interesa incluir a _____ en este estudio. Inicialmente comuniqué mi petición a la _____, Gerente de _____ y ella me refirió a usted y al Sr. _____, Gerente del Departamento de Recursos Humanos. Por tal razón le estoy enviando la carta de petición para realizar el estudio en su institución y el cuestionario que utilizaré en el mismo. Para aclarar cualquier asunto relacionado con la investigación estoy disponible en el teléfono celular _____ y en la dirección electrónica _____.Agradeceré su apoyo a mi gestión académica.

Respetuosamente,

Prof. Rosa Pérez Riestra

Correo electrónico #4

Investigación Ética

...

Fri, November 21, 2008 12:02:01 PM

From:

To:

Estimado Sr. _____

Reciba un cordial saludo de mi parte. Actualmente me encuentro realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. Me interesa incluir a _____ en este estudio. Inicialmente comuniqué mi petición a la _____, Gerente de _____ y ella me refirió a usted y al Lcdo. _____. Por tal razón le estoy enviando la carta de petición para realizar el estudio en su institución y el cuestionario que utilizaré en el mismo. Para aclarar cualquier asunto relacionado con la investigación estoy disponible en el teléfono celular _____ y en la dirección electrónica _____. Agradeceré su apoyo en mi gestión académica.

Respetuosamente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra

Correo electrónico #5

CUESTIONARIO ÉTICA

...

Mon, December 22, 2008 8:48:45 AM

From:

To:

Cc:

Buenos días:

De acuerdo a su solicitud de realizar un cuestionario para los empleados de _____ relacionada su tesis doctoral sobre ética, se consultó con el Departamento de Recursos humanos y en estos momentos no es viable.

No obstante, estamos en la mejor disposición de colaborar en otra ocasión.

Gracias.

Correo electrónico #6

Cuestionario de investigación de ética empresarial...

Thu, October 30, 2008 8:49:21 PM

From:

To:

Estimada Sra. _____

Le estoy enviando el cuestionario que utilizaré en la investigación que estoy realizando sobre ética empresarial. El mismo ya ha sido validado por expertos, pero aún estoy trabajando con la prueba de confiabilidad. Eso significa que cuando se concluya la misma el cuestionario puede quedarse igual o podrían eliminarse algunas preguntas. Agradeceré me comunique cualquier duda que tenga sobre el cuestionario o la investigación. Gracias por su ayuda.

Cordialmente,

Profesora Rosa Pérez Riestra

Correo electrónico #7

Cuestionario de investigación de ética empresarial

...

Tue, December 16, 2008 11:18:55 AM

From:

To:

Cc:

Profa: Pérez Riestra:

Debido a múltiples prioridades en los negocios, en estos momentos se nos hace imposible como organización participar de esta investigación.

Saludos y Feliz Navidad

Correo electrónico #8

Investigacion etica...

Tue, April 7, 2009 12:52:21 PM

From:

To:

Vicepresidenta de Recursos Humanos

San Juan, PR

Estimado/a _____

Al presente estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mi tesis doctoral. El objetivo de la misma es ampliar conocimientos sobre la ética en las organizaciones, ante el importante papel que las mismas ejercen en la realidad social actual. Con tal propósito elaboré un cuestionario para obtener información empírica sobre las *Percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral*. El mismo va dirigido a todo el personal de la organización. Deseo resaltar que al diseñar esta investigación me aseguré de proteger la confidencialidad de los participantes en la misma. Por lo tanto, de ninguna forma se puede identificar la identidad de los colaboradores en el estudio. Además, la información obtenida se presentará totalizada, eliminando toda posibilidad de revelar datos individuales. El cuestionario estará disponible para ser contestado en la dirección _____ hasta el 25 de abril de 2009. Nuevamente, gracias por su apoyo a mi gestión académica.

Atentamente,

Prof. Rosa Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

Correo electrónico #9

RE: Investigación Ética

...

Thu, April 9, 2009 3:06:53 PM

From:

To:

Saludos Profesora, le informo que en la mañana de hoy enviamos a nuestros empleados la encuesta de Percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral. Los resultados deben de estar lllagándole los próximos días.

Cualquier pregunta, me llama.

Buen día

Oficina de Recursos Humanos

Cartas y correos electrónicos enviados a oficiales y profesores de la Universidad de Puerto Rico en Bayamón y Arecibo (UPRA)

18 de noviembre de 2008

Prof. Arturo Avilés
Director
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico Bayamón
Carr. 174 #170 Parque Industrial Minillas
Bayamón, PR 00959-1919

Estimado profesor Avilés:

Reciba un cordial saludo de mi parte. Según conversamos por vía telefónica, estoy realizando una investigación sobre ética empresarial como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. Con tal propósito, he elaborado un cuestionario para obtener información sobre las **Percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral.**

Con el fin de garantizar la adquisición de información de calidad, es necesario hacer un estudio piloto. A través de esta prueba queremos verificar que las preguntas del cuestionario sean claras y sin ambigüedades. También, deseamos revisar que el lenguaje utilizado sea entendido por las personas a las que el mismo está dirigido. Por tal razón, solicito que de ser posible permita administrar dicho cuestionario a estudiantes diurnos y nocturnos del Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Bayamón que al presente estén trabajando para alguna empresa. Los estudiantes pueden hacer correcciones y sugerencias que nos ayuden a mejorar el cuestionario.

Estoy disponible en el teléfono celular _____ y en la dirección electrónica _____ para dar continuidad a esta misiva y para aclarar cualquier asunto relacionado con la investigación. Muchas gracias por su colaboración y apoyo a mi gestión académica.

Atentamente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

8 de diciembre de 2008

Prof. Arturo Avilés González, Ed. D
Director
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico Bayamón
Carr. 174 #170 Parque Industrial Minillas
Bayamón, PR 00959-1919

Estimado profesor Avilés:

A través de esta misiva deseo expresar mi más profundo agradecimiento por su valiosa ayuda con relación a la autorización y administración del cuestionario **Percepciones de los empleados de organizaciones empresariales sobre la ética en el ambiente laboral**, a estudiantes del Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Bayamón. El mismo, es una pieza esencial de la investigación sobre ética empresarial que estoy realizando como parte de mis estudios doctorales en la Universidad Complutense de Madrid. Su colaboración y recomendaciones han sido de suma importancia en el estudio piloto de esta investigación.

Nuevamente muchas gracias por su cooperación y apoyo a mi gestión académica.

Atentamente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

**Universidad de Puerto Rico
en Arecibo
Departamento de Administración de Empresas**

31 de marzo de 2008

Comité de Personal de la Facultad
Decanato De Asuntos Académicos

Estudios Doctorales Universidad Complutense de Madrid

En mi interés de desarrollarme profesionalmente para continuar brindando un servicio de excelencia académica en la Universidad de Puerto Rico, inicié estudios doctorales en el Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II: Ética y Sociología, de la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente me encuentro trabajando en el proyecto de tesis. Como parte de dicha investigación estoy desarrollando un cuestionario sobre ética empresarial, el cual será administrado a través de Internet a los participantes en el estudio. Para tal propósito, respetuosamente solicito su autorización para utilizar los recursos del Centro de Cómputos de la Universidad y apoyo institucional para la culminación de dicho trabajo.

Dado la importancia de la ética en el mundo empresarial, en nuestro ambiente de trabajo actual y como consecuencia en los cursos de gerencia que actualmente ofrezco en la Universidad, considero que mis estudios en este programa doctoral serán de gran beneficio para la integración de saberes. Igualmente considero que es de interés institucional que, como profesora en el Departamento de Administración de Empresas, pueda culminar los estudios doctorales, ya completados en dos terceras partes. Me reitero a su disposición para ofrecer información adicional relacionada con esta misiva.

Cordialmente,

Rosa N. Pérez Riestra

c Prof. Nayla Báez
Director Departamento de Administración de Empresas

c Comité de Personal Departamental



DECANATO DE
ASUNTOS ACADÉMICOS

Universidad de Puerto Rico en Arecibo

PO Box 4010
ARECIBO, PUERTO RICO 00614-4010



Tel. (787) 815-0000
Fax (787) 880-6277

16 de junio de 2008

Prof. Rosa Pérez Riestra
Departamento de Administración de Empresas

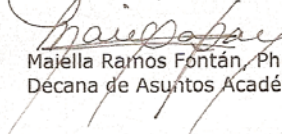
Estimada profesora Pérez Riestra:

En aras de contribuir al desarrollo profesional de la facultad de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo (UPRA) y a tenor con el Perfil de la Facultad del Departamento de Administración de Empresas le autorizo a iniciar la etapa de administrar por Internet el cuestionario sobre ética empresarial como parte de la investigación de su proyecto de disertación doctoral.

Es de suma importancia que, antes de iniciar su investigación, tiene que someter el cuestionario al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación de la UPRA. Este es el comité institucional de revisión o *Institutional Review Board (IRB)* encargado de velar por los derechos y el bienestar de los seres humanos que participen en los proyectos de investigación llevados a cabo en la UPRA. El *IRB* está presidido por el Dr. Carlos Andújar adscrito a la Oficina de Recursos Externos coordinada por la Dra. Stella Aneiro. La UPRA ha constituido e inscrito formalmente el *IRB* ante el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos. El número de identificación del *IRB* de la UPRA es IRB00006568.

Toda vez el *IRB* certifique que su cuestionario cumple con los estándares nacionales, le solicito se comunique con el Prof. Luis Colón, Director del Centro de Tecnologías de Información (CTI), para el apoyo técnico que requiera la administración del mismo.

Cordialmente,


Majella Ramos Fontán, Ph.D.
Decana de Asuntos Académicos

c Edwin Hernández Vera, Ph.D.
Rector

Prof. Nayla Báez, Directora
Departamento de Administración de Empresas

Dr. Carlos Andújar, Presidente
Institutional Review Board (IRB)
Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación

Dra. Stella Aneiro, Coordinadora
Oficina de Recursos Externos

Prof. Luis Colón, Director
Centro de Tecnologías de Información (CTI)

Miembros Comité de Personal Departamental (CPD)

"Patrono con igual oportunidad de empleo"

**Universidad de Puerto Rico
en Arecibo
Departamento de Administración de Empresas**

21 de agosto de 2008

Dr. Otilio González
Decanato De Asuntos Académicos

Estimado Dr. González

Actualmente me encuentro trabajando en la elaboración de mi proyecto de tesis doctoral en el área de ética empresarial. Como parte de dicho estudio desarrollé un cuestionario que ya ha sido validado por cuatro expertos. Con el fin de continuar el proceso de la investigación someto el mismo al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos para su certificación. Agradeceré su atención a dicho asunto, para poder dar seguimiento a la próxima fase del estudio lo antes posible. Estoy en la mejor disposición de aclarar cualquier asunto relacionado a esta misiva.

Cordialmente,

Rosa N. Pérez Riestra



Rectoría

Universidad de Puerto Rico en Arecibo

Centro de Investigación y Creación (CIC)

PO Box 4010

ARECIBO, PUERTO RICO 00614-4010



*Tel. (787) 815-0000
Ext. 5040 / 3165
Fax (787) 817-4611*

2 de septiembre de 2008

Profesora Rosa Pérez Riestra
Catedrática Asociada
Departamento de Administración de Empresas

Estimada profesora Pérez Riestra:

El pasado jueves 28 de agosto el Comité Institucional para la Protección de los Participantes en la Investigación (IRB), revisó su petición de evaluar el cuestionario de su proyecto de investigación. Ante la situación de que no cumplimentó la solicitud y desconocemos el proceso metodológico que usará en su estudio, no pudimos pasar juicio sobre la manera en que protegerá a los participantes de la investigación. No contamos con la información, en términos de la confidencialidad, anonimato y protección física y mental de las personas que formarán parte de la muestra del estudio.

El comité necesita que se cumplimente la solicitud a la mayor brevedad posible para pasar juicio sobre el proyecto y ayudarle a agilizar su proceso. Tan pronto someta la solicitud, atenderemos su petición. Nos reiteramos a sus órdenes.

Atentamente,

Carlos Andújar Rojas, Ph.D.
Coordinador IRB

"Patrono con igual oportunidad de empleo"

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN ARECIBO
COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES
HUMANOS EN LA INVESTIGACIÓN

SOLICITUD PARA EFECTUAR INVESTIGACIÓN CON
PARTICIPANTES HUMANOS
EXENTA DE REVISIÓN FUTURA

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

(El campo se extiende para acomodar el texto)

Una Perspectiva desde la Ética de la Empresa

II. INVESTIGADOR PRINCIPAL

En el caso de proyectos con más de un investigador principal, incluya la información de cada persona. Ejemplo de éstos son las tesis de maestría de Trabajo Social.

Nombre: Rosa N. Pérez Riestra
Grado académico obtenido (B.A., M.A., Ph.D., Ed.D., J.D., M.D., R.N., etc.): M.B.A.
Facultad: Adm. Empresas Departamento: _____
Teléfono: _____ Fax: _____
Dirección Postal: _____ E-mail: rnriestra@yaho.com

Estatus en la UPRA:

- Personal docente
 Personal no docente
 Estudiante: Núm. estudiante: _____
 Subgraduado Doctoral
 Maestría Otro, especifique: _____
 No pertenece a la UPRA, especifique: _____

III. CO-INVESTIGADOR, DIRECTOR DE TESIS O DISERTACIÓN O SUPERVISOR DE LA INVESTIGACIÓN

Nombre: _____
 Co-Investigador
 Director de tesis o disertación
 Supervisor de la investigación
Grado académico obtenido (B.A., M.A., Ph.D., Ed.D., J.D., M.D., R.N., etc.): MBA
Facultad: _____ Departamento: _____
Teléfono: _____ Fax: _____
Dirección Postal: _____ E-mail: _____

Estatus en la UPRA:

- Personal docente
 Personal no docente
 Estudiante: Núm. estudiante: _____
 Subgraduado Doctoral
 Maestría Otro, especifique: _____



FIRMAS Y CERTIFICACIONES

A. Firma del Director del Departamento u oficina:

Requisito sólo para solicitudes de investigadores que son personal docente o no docente.

Como Director de Departamento u oficina correspondiente, doy fe de que esta investigación, así como su investigador principal, cumple con los parámetros establecidos por nuestro departamento u dependencia.

Nayla N. Báez Román
Nombre
Adm. de Empresas
Departamento

[Firma]
Firma
23 de octubre de 2008
Fecha

B. Firma del director o supervisor de tesis, disertación o investigación:

Requisito sólo para investigadores que son estudiantes.

Certifico que he revisado el protocolo de la investigación propuesta. Doy fe del mérito científico de este estudio y de la competencia del investigador que lo llevará a cabo. Me comprometo a revisar los cambios que el investigador realice en el protocolo de investigación como resultado del proceso de revisión del UPRA. Además, me comprometo a velar porque el investigador cumpla con el protocolo autorizado por el UPRA.

Praciano Gastón Aruac
Nombre
Filosofía, Letras, Ciencias Políticas y CC
Departamento

[Firma]
Firma
30 de octubre 2008
Fecha

C. Certificación del investigador principal:

Certifico que la información provista en este documento es completa y correcta. Entiendo que como Investigador Principal, soy responsable por la protección de los derechos y el bienestar de los participantes humanos, la administración y el desempeño ético del proyecto.

Me comprometo a cumplir con todos los reglamentos y políticas de la Universidad de Puerto Rico en Arceibo y con todas las leyes estatales y federales aplicables a la protección de los seres humanos que participan en la investigación.

También me comprometo a:

1. No realizar cambios al protocolo (incluye los hojas de consentimiento e instrumentales) sin la previa autorización del Comité.
2. Cotizar el consentimiento informado legal de cada participante, cuando sea necesario.
3. Notificar la ocurrencia de cualquier incidente adverso o no anticipado durante la realización de la investigación.
4. Mantener notificado al consejo, director o supervisor de tesis, disertación o investigación de los cambios que realice en el protocolo de investigación como resultado del proceso de revisión del Comité.

Certifico que he completado el curso educativo sobre la protección de seres humanos en la investigación que exige el Comité, que la investigación propuesta no se ha comenzado y que no comenzará hasta que sea autorizada.

Rosalia Pérez Viera
Firma

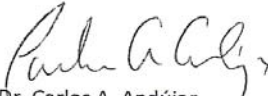
28 de octubre de 2008
Fecha

CARLOS A. ANDÚJAR, PRESIDENTE DEL COMITÉ INSTITUTIONAL REVIEW BOARD (IRB)
DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN
ARECIBO

Certifico

Que la investigación *Una perspectiva desde la Ética de la Empresa* de la Prof.
Rosa N. Pérez Riestra cumple con los requisitos establecidos por el IRB para proteger a
los participantes del proyecto de investigación.

Y para que conste expido la certificación presente en Arecibo a doce de
noviembre de dos mil ocho.



Dr. Carlos A. Andújar



Dr. Jorge Corchado



Prof. José R. Fernández

Dra. Rebeca Franqui



Dr. Otilio González



Dr. Edgardo Mercado

aam

Correo electrónico #1

Fecha: jueves, 2 abril, 2009, 11:57 am

A: Profesores Departamento Administración de Empresas

Asunto: Solicitud para administrar cuestionario

Estimados Profesores:

Reciban un cordial saludo. Actualmente estoy realizando una investigación sobre ética empresarial. Como parte de la misma necesito administrar un cuestionario a estudiantes matriculados durante este semestre en cursos de administración de empresas con experiencia de trabajo. Por tal razón, a través de este medio solicito su colaboración para que permitan a sus estudiantes participar en este estudio. Con tal propósito estaremos pasando por sus salones el lunes 13, martes 14 y viernes 17 de abril de 2009, con el fin de llevar a estudiantes cualificados a un salón de Título V, para que contesten el cuestionario vía Internet. Agradezco su solidaridad para con esta encomienda.

Cordialmente,

Prof. Rosa N. Pérez Riestra
Departamento de Administración de Empresas