COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL

Comportamientos gerenciales más valorados por empleados en Colombia, España e Inglaterra

MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ CÓRDOBA
Ph.D Profesora Asociada

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ISBN: 958-9322-99-9

© 2005 UNIVERSIDAD NACIONAL
DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

AUTORA:

MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ CÓRDOBA
Ingeniera Industrial
Profesora Asociada
Ph.D. en Filosofía
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales

Tesis para optar al título de Doctora en Filosofía

DISEÑO DE CARÁTULA
Laboratorio de la Imagen

IMPRESO
Centro de Publicaciones
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales

Noviembre de 2005
Primera edición

Durante el tiempo que me tomó completar esta obra,
obtuve experiencias innumerables,
también tuve la oportunidad de capacitarme
para llegar a ser una buena investigadora,
lo que ha sido uno de los grandes sueños de mi vida.

Sin embargo, durante mi estancia en Europa,
perdí a la persona que más he amado.
Aquella que me enseñó sobre el cuidado,
la tolerancia, el perdón, la compasión,
la generosidad y el amor.
El mejor ejemplo ético que pude haber tenido
y la inspiración detrás de mi trabajo.

Desafortunadamente,
no la encontré a mi regreso a casa,
pero donde esté,
espero que sea feliz al ver
que las semillas que sembró en mí
están ahora dando frutos.

A la memoria de mi madre.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi gratitud a las siguientes personas e instituciones por su apoyo y colaboración para la culminación exitosa de esta obra:

A mi supervisor de Ph.D. en la Universidad de Bradford - Inglaterra, Gerry Randell, por compartir conmigo su experiencia, conocimiento y sabiduría. También por hacer de este proceso una encantadora experiencia de aprendizaje para la vida. Él es un ejemplo, no sólo de lo que un buen supervisor debe ser, sino también de lo que un buen investigador y una buena persona deben ser.

A mi padre, hermanas y hermano y al resto de la familia, por el apoyo y amor que me han dado a lo largo de mi vida. Porque yo sé que puedo contar con ellos siempre.

A Andrés Carrión, mi gran amor, compañero, amigo y confidente durante los años que estuve en Europa – quien fue también mi principal contacto en España, consultor estadístico y crítico.

A mis amigos en Colombia, España e Inglaterra, especialmente a Andrew, Vivian, Nuria, Bety, Joaquín, Vicky y José Abad.

A las casi 500 personas que colaboraron en la primera fase de la investigación y al profesor Alfonso Vera, por su invaluable ayuda en el proceso de dimensionalización. Igualmente, a las 600 personas que participaron en la segunda fase, especialmente a mis asistentes de investigación Monica Liliana Angulo Rodríguez, Jorge Hernán López Arias y Julián Andrés Osorio Rodríguez.

Al programa doctoral de la Escuela de Administración de la Universidad de Bradford, especialmente a Chris Barkby y Gill Wright.

Finalmente, a la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera académica.

CONTENIDO

PRÓLOGO 11

PREFACIO 13

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Y COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL 15
1.1 Definiciones 16
1.2 CO y ética 20
1.3 CO y comportamiento ético gerencial 21
1.4 Presentación de la obra 22
1.5 Conclusión 23

CAPÍTULO 2
UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA ÉTICA
Y A LA ÉTICA EMPRESARIAL 25
2. 1 La naturaleza de la ética 25
2.1.1 Teorías éticas 26
2.1.1.1 Ética de las virtudes. 27
2.1.1.2 Teorías utilitaristas. 28
2.1.1.3 Ética kantiana. 28
2.1.1.4 Teoría del desarrollo moral cognitivo (CMD) 29
2.1.1.5 Ética del cuidado. 32
2.2 Ética empresarial 33
2.2.1 Responsabilidad Social Organizacional (RSO) 34
2.2.1.1 Visión de la organización orientada a los accionistas. 36
2.2.1.2 Visión de la organización orientada a sus diferentes públicos. 36
2.3 Conclusión 37

CAPÍTULO 3
COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA GERENCIA 39
3.1 Definiciones 39
3.1.1 Comportamiento 39
3.1.2 Comportamiento ético 40
3.1.3 Gerencia 40
3.1.4 Gerentes 41

3.2 Comportamiento Ético Gerencial (CEG) 45
3.2.1 Importancia del CEG 45
3.2.2 CEG, ética empresarial y RSO 46
3.3 Investigación en CEG 47
3.3.1 Modelos de toma de decisiones y comportamientos éticos .. 47
3.3.2 ¿Universalismo o relativismo? 49
3.4 El trabajo de Hofstede 52
3.5 Conclusiones 55

CAPÍTULO 4
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA INVESTIGACIÓN EN CEG 57
4.1 Investigación empírica en ética empresarial 58
4.2 Necesidades de los procesos investigativos en CEG 60
4.3 Presentación de las técnicas 61
4.3.1 El trabajo de Luthans et al 62
4.3.2 Técnica de los Incidentes Críticos (TIC) 63
4.3.3 Escalas de evaluación ancladas en comportamientos (BARS) . 64
4.4 Propuesta para la investigación en CEG 66
4.5 Resumen 72

CAPÍTULO 5
COMPORTAMIENTOS ÉTICOS DE GERENTES EN
COLOMBIA, ESPAÑA E INGLATERRA 73
5.1 Categorías y dimensiones para el CEG 73
5.2 Resultados en cada país 77
5.1.1 En Colombia 78
5.1.2 En España 80
5.1.3 En Inglaterra 82
5.3 Resultados para los tres países en conjunto 83
5.4 Regresión logística 86
5.5 Resumen 88

CAPÍTULO 6
PERCEPCIONES DE LOS GERENTES SOBRE EL CEG 89
6.1 Recolección de datos por medio de entrevistas 90
6.1.1 Muestra 90
6.1.2 Preguntas 90
6.1.3 Información demográfica 90
6.1.4 Resultados 91
6.2 ¿Qué significa ser un gerente ético? 92
6.2.1 En Colombia 93
6.2.2 En España 94

6.2.3 En Inglaterra 95
6.3 Proceso BARS 96
6.4 Resultados en cada país 96
6.4.1 En Colombia 96
6.4.2 En España 97
6.4.3 En Inglaterra 98
6.5 Resultados para los tres países en conjunto 98
6.6 Resumen 100

CAPÍTULO 7
DISCUSIÓN SOBRE EL CEG. 101
7.1 Hacia una taxonomía para el CEG 101
7.2 Visiones entretejidas de gerentes y empleados 103
7.3 Caracterización de los gerentes éticos 105
7.3.1 En Colombia 106
7.3.2 En España 108
7.3.3 En Inglaterra 110
7.3.4 En los tres países en conjunto 112
7.4 Diferencias y similaridades entre países 113
7.4.1 Diferencias y similaridades para el total de incidentes críticos 113
7.4.2 Diferencias y similaridades de los comportamientos éticos más importantes 115
7.4.3 Regresión logística 116
7.5 Jerarquía de dimensiones y categorías 117

CAPÍTULO 8
UN BALANCE DEL CEG 119
8.1 Conclusiones 119
8.1.1 Generales 119
8.1.2 Metodológicas 120
8.1.3 Limitaciones y mejoramiento 120
8.2 Implicaciones 122
8.2.1 Para la investigación 122
8.2.2 Para la teoría 122
8.2.3 Para la práctica 123
8.2.4 Para la educación 124
8.3 Recomendaciones 124
8.4 Investigaciones futuras 125

EPÍLOGO 127

BIBLIOGRAFÍA 129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 CO y otras disciplinas relacionadas 17
Figura 1.2 Ciencias que contribuyen al CO 18
Figura 1.3 Niveles en el CO 19
Figura 1.4 Variables del nivel individual en el CO 19
Figura 1.5 Enfoque teórico de la presente obra 24
Figura 3.1 Modelos de CEG 50
Figura 4.1 Modelo metodológico 67
Figura 7.1 Interacción de categorías a diferentes niveles dentro y fuera de la organización 103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Clasificación de las teorías administrativas *según Koontz y Mondy et al.* 41
Tabla 3.2 *Niveles de gerentes de acuerdo con Mondy et al.* 42
Tabla 3.3 Enfoque de roles gerenciales de Mintzberg 43
Tabla 3.4 Actividades desempeñadas por los gerentes de *acuerdo con Luthans et al.* 44
Tabla 3.5 Clasificación de las culturas en Colombia, España e Inglaterra 54
Tabla 4.1 Número inicial de IC por país 68
Tabla 5.1 Dimensiones y categorías del CEG para la fase 1 74
Tabla 5.2 Dimensiones y categorías del CEG para la fase 2 74
Tabla 5.3 Definición de las dimensiones del CEG en las fases 1 y 2 75
Tabla 5.4 Top IC por dimensión en Colombia 79
Tabla 5.5 Top IC por categoría en Colombia 80
Tabla 5.6 Top IC por dimensión en España 81
Tabla 5.7 Top IC por categoría en España 81
Tabla 5.8 Top IC por dimensión en Inglaterra 83
Tabla 5.9 Top IC por categoría en Inglaterra 83
Tabla 5.10 Top IC por dimensión en los tres países 85
Tabla 5.11 Top IC por categoría en los tres países 86
Tabla 6.1 Información demográfica de los entrevistados 91
Tabla 7.1 Taxonomía para el CEG 102
Tabla 7.2 Importancia de dimensiones y categorías para empleados y gerentes 104
Tabla 7.3 Diferencias y similaridades en dimensiones entre países de acuerdo con el promedio 114
Tabla 7.4 Diferencias y similaridades en categorías entre países de acuerdo con el promedio 115
Tabla 7.5 Justificación para la dimensión diferente en cada país .. 116

PRÓLOGO

María del Pilar Rodríguez Córdoba inicio sus estudios sobre la responsabilidad social y el balance social a finales de 1980. El apoyo de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales le permitió viajar a Inglaterra en 1997, para realizar su Ph.D. en la Universidad de Bradford, donde se unió a mi grupo de investigación en Gestión del Talento Humano. Éste libro está basado en la investigación que María del Pilar inició en Bradford y continuó a su regreso a Colombia. Diferente a la mayoría de investigaciones previas en la ética del comportamiento gerencial, el trabajo de la autora es especial en su enfoque a la vez empírico y comportamental. Igualmente, el trabajo es intercultural, puesto que recolectó información de gerentes y empleados en Colombia, España e Inglaterra. Lo anterior hace que esta obra sea de un valor innegable para todos aquellos que desean entender y desarrollar el comportamiento ético de los gerentes y la responsabilidad social de las organizaciones.

El modelo metodológico para la investigación se basó en la bien establecida "Técnica de los incidentes críticos" (TIC), incorporada a la técnica "Escalas de evaluación ancladas en comportamientos" (BARS). Éstos métodos, a la vez cualitativos y cuantitativos, se complementaron con una serie de entrevistas a gerentes generales de alto nivel. Es raro encontrar investigaciones en el campo de la ética empresarial que se basen en una evidencia empírica tan grande, fuerte y consistente. La adaptación innovadora de dos metodologías ampliamente validadas a nivel internacional, al estudio del comportamiento ético, es en sí misma de un aporte significativo para otros investigadores en el área.

El estudio reveló que las categorías y dimensiones que pueden usarse para describir los comportamientos de los gerentes éticos en Colombia, España e Inglaterra son similares. Sin embargo, la importancia asignada a cada comportamiento específico varía en cada país, de acuerdo con las diferencias culturales, políticas, sociales, económicas y religiosas entre ellos. A mi juicio, el hallazgo más sobresaliente es que existe un núcleo común de dimensiones para el comportamiento ético gerencial en los tres países, de acuerdo con el análisis estadístico aplicado a los resultados de BARS en los diferentes grupos de gerentes estudiados. Estas dimensiones comunes, que se describen en el libro, proveen una fuerte fundamentación para futuras investigaciones interculturales que tengan en su centro de estudio las implicaciones internacionales de este importante tópico.

Igualmente, el conocimiento de éstas dimensiones es de un valor considerable para las compañías e instituciones que se preocupan por la manera en que sus públicos evalúan el comportamiento ético de sus gerentes. Éste libro no sólo provee a dichas empresas de una taxonomía dentro de la cual pueden ser juzgados por los grupos de interés, sino que también ofrece listas de los comportamientos éticos más valorados por los empleados en Colombia, España e Inglaterra y en los tres países en conjunto. De ésta forma, la obra tiene una gran significancia práctica.

Es probable que todo lo anterior haya dado como resultado la solicitud de muchos gerentes y académicos, no sólo en Colombia, sino también en otros países latinoamericanos y en España, para la publicación en español de la obra. Representantes de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Secretaría Ejecutiva para El Desarrollo Integral de la Organización de Estados Americanos (OEA), también solicitaron la publicación de esta trabajo en español.

Un tema de tanta importancia, como lo es el comportamiento etico gerencial, no ha permanecido estático. El grupo de investigación "Ética Empresarial y Empresariado Social –ETHOS– de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, ha continuado con los desarrollos a nivel teórico y metodológico, específicamente en la construcción de códigos éticos, la realización de auditorías éticas y balances sociales y, en general, la responsabilidad social empresarial.

Me siento muy privilegiado por haber estado involucrado en el trabajo que puso los cimientos para este invaluable libro.

Gerry Randell.
Bradford, Inglaterra.
Profesor Emérito, B.Sc., M.Sc., Ph.D., F.B.Ps.S.

PREFACIO

Esta obra, esta basada en la traducción de la tesis de Ph.D. titulada *Managerial Ethical Behaviour in Colombia, Spain and Britain* (Rodríguez Córdoba, 2001, 2003), elaborada como parte de mi formación doctoral en la Escuela de Administración de la Universidad de Bradford (Inglaterra). La investigación como tal, tuvo una duración aproximada de tres años y medio, pero fue el resultado de una trayectoría en el campo de la responsabilidad y el balance social que se inició once años antes. El proceso de traducción abarcó el período comprendido entre enero de 2001 y enero de 2003.

La idea de realizar este trabajo surgió no sólo por el interés demostrado por diferentes públicos en Colombia, España y Latinoamérica hacia los resultados de la investigación, sino también, por las debilidades que aún existen en nuestro medio frente al uso del idioma inglés. Es así como, inicialmente, traduje los dos capítulos concernientes al marco teórico para su utilización en asignaturas orientadas por mí, en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, como Ética empresarial, Gerencia de recursos humanos, Comportamiento organizacional, Pensamiento gerencial y Ética y Gerencia estratégica del talento humano. Adicionalmente, estós capítulos son motivo de estudio en diversas asignaturas orientadas por profesores de la sede.

Posteriormente, se hizo necesaria la traducción de los capítulos relacionados con la metodología y el comportamiento organizacional, puesto que el tema de la ética empresarial ha suscitado amplio interés investigativo en estudiantes de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y Administración de Sistemas Informáticos, y en estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales.

Es así como, durante el año 2001, se desarrolló un trabajo de grado *titulado Comportamientos éticos de gerentes colombianos - Investigación* empírica con base en las percepciones de empleados (Angulo Rodríguez *et al.*, 2001). Este trabajo se constituyó en la segunda fase de la investigación sobre comportamiento ético gerencial y algunos de sus hallazgos se incluyen en la presente obra, especialmente los relacionados con los comportamientos éticos más valorados por los empleados de sus gerentes en Colombia y la taxonomía del comportamiento ético gerencial. Posteriormente, se realizó la tercera fase con el objetivo de continuar en esta línea de investigación hasta que se produzcan resultados

suficientemente válidos y confiables para hacer inferencias y generalizaciones a nivel teórico. En la actualidad está en desarrollo la cuarta fase, en la cual se propondrá programas de formación gerencial en valores, a partir de los resultados de las tres fases anteriores.

Esta investigación también ha servido para otros propósitos relacionados con aplicaciones metodológicas, por ejemplo, en el trabajo *de grado titulado Elaboración de un código ético para los ingenieros* industriales en Colombia (Forero Pachón et al., 2002) se recogió con gran éxito el modelo metodológico propuesto en la presente obra y se adaptó a las necesidades de la elaboración de un código ético para los profesionales de la ingeniería industrial.

Adicionalmente, se han desarrollado otros diez trabajos de pregrado y se están realizando tres tesis de maestría que buscan continuar con la línea de investigación en comportamiento ético gerencial, realizar análisis éticos de casos empresariales reales y proponer herramientas para mejorar el desempeño ético organizacional, como modelos de auditoría ética, formulación de códigos éticos para empresas y elaboración de balances sociales. Todos ellos han contado y cuentan con el apoyo del grupo de investigación *Ética Empresarial y Empresariado Social – ETHOS* de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Por los motivos anteriormente reseñados, esta obra será una herramienta útil de trabajo y consulta para los interesados en la ética empresarial y el comportamiento ético gerencial, tanto a nivel teórico como práctico, y será un aporte a la formación de profesionales y empresas más éticas que se constituyan en elementos constructores de una sociedad, un país y un mundo mejor.

María del Pilar Rodríguez Córdoba
septiembre de 2005

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL

El comportamiento ético está en el centro del comportamiento organizacional. La ética permea todos los aspectos de la vida humana porque esta relacionada con las acciones que las personas prefieren de acuerdo con su juicio de lo que es correcto o incorrecto. Por lo tanto, los comportamientos de las personas involucran, consciente o inconscientemente, procesos éticos. Si el comportamiento organizacional es la disciplina que estudia el comportamiento de los seres humanos en los ambientes empresariales, la ética toma un papel principal en su desarrollo.

El comportamiento organizacional se ha concentrado en el estudio de variables en los niveles individual, grupal y organizacional, pero ha puesto poca atención a las consideraciones éticas. Una de las razones para este vacío es la relativa novedad de ambas disciplinas, puesto que su desarrollo formal empezó en los años setenta y muchos temas importantes aún no se han estudiado con suficiente profundidad.

En vista del importante papel que juega la ética en el comportamiento laboral de las personas, es necesario investigar los puntos de coincidencia entre la ética y el comportamiento organizacional. La ética puede ayudar a responder algunas de las preguntas que cada vez más preocupan a los teóricos y practicantes en el mundo empresarial. Algunos ejemplos de estas preguntas son:

- ¿Qué significa ser un gerente o un empleado ético en términos comportamentales?
- ¿Cómo puede enseñarse el comportamiento ético en las facultades de administración?
- ¿Cómo pueden desarrollarse habilidades éticas en gerentes y empleados?
- ¿Cómo puede el comportamiento ético promoverse entre gerentes y empleados?

- ¿Cuál es la influencia del comportamiento ético en el desempeño de la empresa?
- ¿Es posible desarrollar una organización ética?
- ¿Es posible formar una empresa socialmente responsable a partir de unas bases éticas?

Este capítulo revisará algunas definiciones del comportamiento organizacional, específicamente los campos del conocimiento que le contribuyen, mostrará las interrelaciones con otras disciplinas y describirá los retos para el siglo XXI. Seguidamente, se explicitará la relación entre comportamiento organizacional y comportamiento ético gerencial. Finalmente, se destacarán las contribuciones que la investigación en comportamiento ético gerencial puede brindarle al campo del comportamiento organizacional, así como la necesidad de más investigaciones que consideren las variables éticas de esta disciplina.

1.1 DEFINICIONES

El Comportamiento Organizacional (CO) es una disciplina dentro de la ciencia administrativa que investiga el comportamiento de las personas en el trabajo a nivel individual, grupal y organizacional. Aunque sus orígenes formales se remontan a los experimentos de Hawthorne en los años 30, su desarrollo principal ha ocurrido desde los años setenta. De acuerdo con Luthans (1998, p. 16), el CO se define como el "entendimiento, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones". Complementando esta definición, Robbins afirma que:

> *El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar ese conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de la empresa [...] el comportamiento organizacional se preocupa por el estudio de lo que las personas hacen en la empresa y cómo ese comportamiento afecta el desempeño organizacional." (1993, p. 7)*

De acuerdo con Mullins (1996, p. 4) el CO también estudia las variables que influencian el desempeño de los gerentes y empleados en una empresa. Wilson y Rosenfeld (1990, p.7) afirman que este "campo mira cómo los

procesos sociales se entretejen para formar el tejido de una sociedad organizada y como todo esto se refleja en las acciones de las empresas grandes y pequeñas."

El CO tiene relaciones directas con otras disciplinas dentro de la administración. En la figura 1.1 se muestra sus relaciones con la teoría organizacional, el desarrollo organizacional y la gestión del talento humano. La integración del CO con estas disciplinas le brinda los elementos que necesita para ser puesta en práctica, principalmente con la gestión del talento humano. Esta es una de las razones para que, más recientemente, la gestión del talento humano se esté fundiendo con el CO, lo que conduce a una mayor integralidad de ambas áreas del conocimiento.

Las disciplinas que contribuyen al CO son similares a las que contribuyen a la ética empresarial. Las más importantes son la psicología, en el estudio de los sistemas personales; la sociología y la psicología social, en el estudio de los sistemas sociales; la antropología, en el estudio de los sistemas culturales; la filosofía; la política y la economía (ver, figura 1.2). La integración de estas disciplinas dentro del CO asegura una base amplia para que los académicos y practicantes puedan escoger las teorías y modelos que mejor se adapten a sus necesidades.

Figura 1.1 CO y otras disciplinas relacionadas

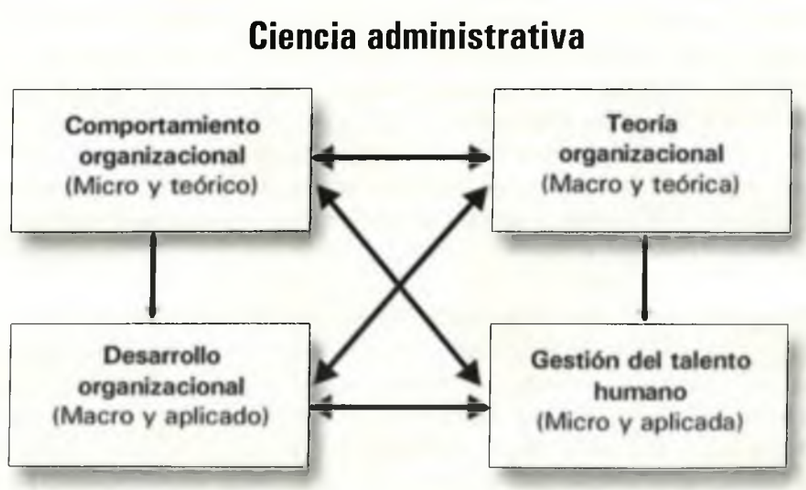
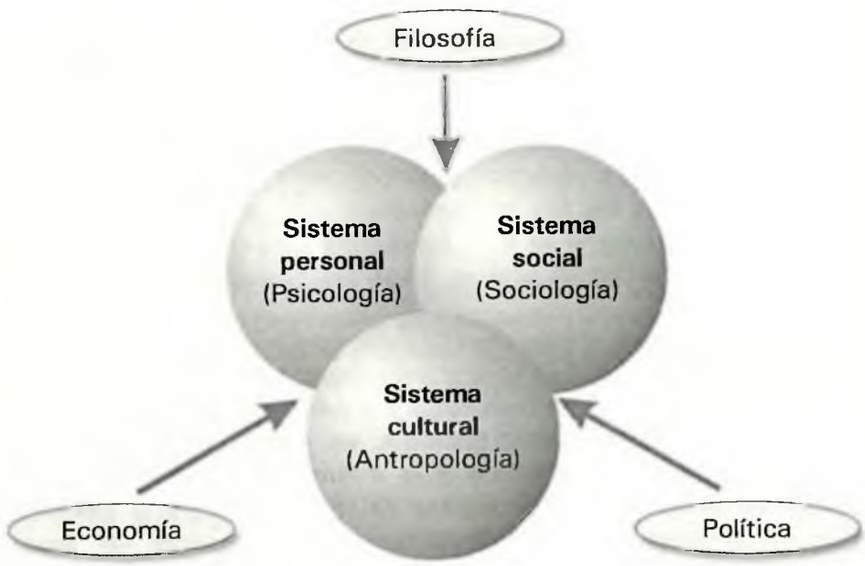


Figura 1.2 Ciencias que contribuyen al CO
Adaptado de Mullins, 1996, p. 7.



El CO tiene en cuenta la influencia del contexto en los niveles individual, grupal y organizacional, como se muestra en la figura 1.3. Se cree que una empresa debe trabajar en todos los niveles, pero su desarrollo puede establecerse en el nivel que necesite más énfasis para el logro de sus objetivos. Por ejemplo, una empresa que necesita dedicar más atención a los problemas individuales está probablemente menos desarrollada que una empresa que dedica atención a problemas del entorno, como la protección del medio ambiente o la defensa de los derechos humanos. Pareciera que las organizaciones siguen un proceso de desarrollo cuando tratan con el comportamiento humano, del nivel individual, al organizacional y al contextual. La posibilidad de aplicar esta teoría a culturas más amplias, como las nacionales, es una hipótesis que será evaluada en la presente obra.

Robbins (1993) afirma que variables como la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son indicadores del desempeño de una empresa en cuanto a su talento humano. En la figura 1.4 se muestran algunas relaciones entre las variables al nivel individual de acuerdo con Robbins. El lugar que se le da a la ética (valores y actitudes) puede verse en el proceso. Sin embargo, la ética no sólo está presente en el nivel individual, aunque su importancia aquí es más importante, sino también en los niveles organizacional y contextual.

Figura 1.3 Niveles en el CO

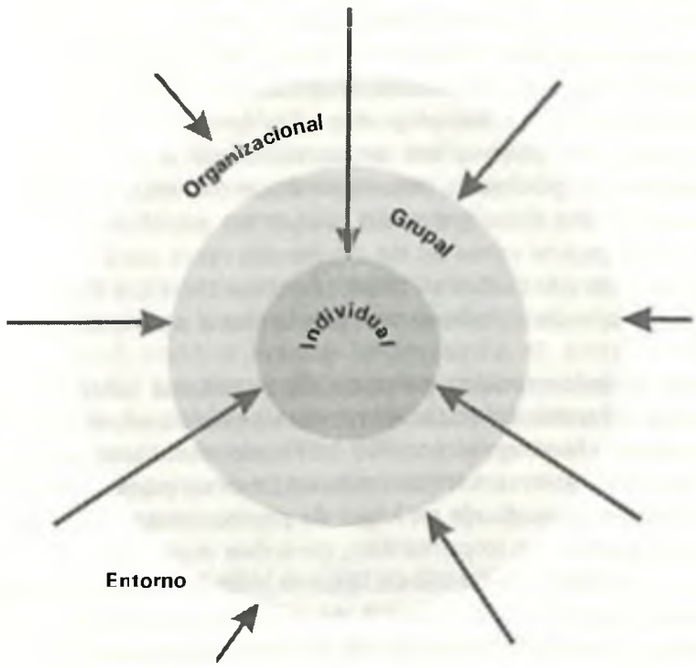
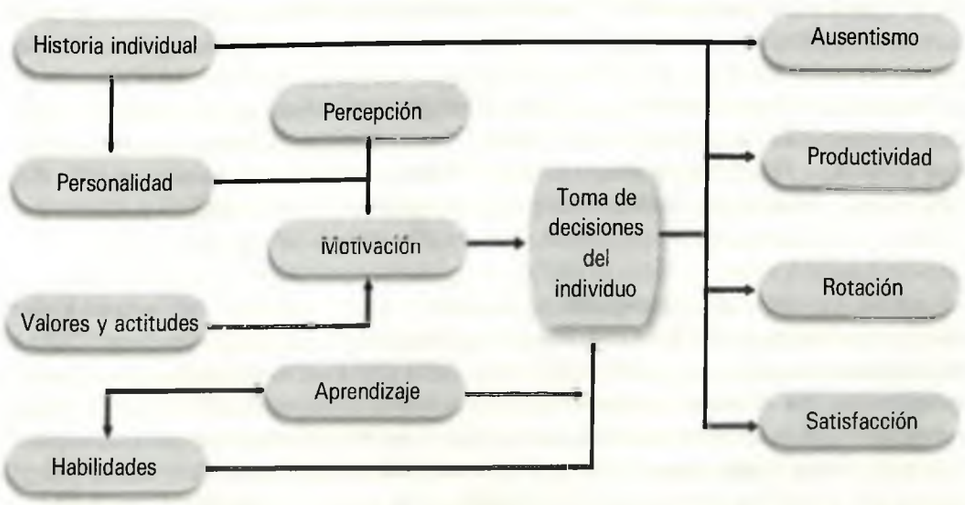


Figura 1.4 Variables del nivel individual en el CO
Adaptado de Robbins, 1993, p. 38



Luthans (1998) propone tres marcos de referencia para el estudio del CO: el cognitivo, el comportamental y el del aprendizaje social. Estos marcos de referencia pueden usarse independientemente o interrelacionarse, sin embargo, es aconsejable tomar un enfoque integrativo para el estudio de esta disciplina, puesto que los cambios rápidos en el medio ambiente requieren respuestas integrales de las empresas. Por lo tanto, el CO debe ofrecer soluciones que permitan a las organizaciones encajar en las nuevas condiciones y hacer posible su desarrollo en un mundo competitivo. La ética y el comportamiento ético gerencial juegan un papel importante en estas soluciones, esto puede verse en los siguientes retos para el CO en el nuevo milenio, de acuerdo con Luthans (1998), Robbins (1993) y Wilson y Rosenfeld (1990), (aquellos más relacionados con la ética aparecen en negrilla):

Sistemas de información, gerencia de la calidad total, organizaciones que aprenden, diversidad y ética, ambiente internacional, **ocaso de la lealtad,** escasez de talento humano altamente calificado, deficiencias de habilidades, necesidad de innovación y cambio, **más mujeres en puestos ejecutivos**, más **oportunidades de aprendizaje en lugar de promociones, valores masculinos** y femeninos igualmente importantes, gerentes mas reflexivos, empleados altamente capacitados, innovación interna, crecimiento de conglomerados diversificados, aumento del número de empresas pequeñas, globalización de los negocios y **mayor desarrollo de la ética empresarial.**

1.2 CO Y ÉTICA

En la literatura tradicional del CO, la ética no se trata específicamente ni se analiza como uno de sus componentes principales. Una posible razón para este vacío es la reciente creación del CO y la ética empresarial como disciplinas formales dentro del estudio de la administración. Por lo tanto, la debilidad en el análisis ético por los especialistas en CO puede atribuirse al gran número de asuntos importantes que apenas están comenzando a ser estudiados por los investigadores de esta disciplina. Sin embargo, durante la última década las contribuciones al estudio del CO desde una perspectiva ética han aumentado (Cornelius y Gagnon, 1999), esperándose un continuo desarrollo en los años por venir.

Además, con la tendencia creciente a dar prioridad al estudio del comportamiento ético de empresas y empleados, los académicos del CO se están dando cuenta de la influencia vital de la ética en este campo. A manera de ejemplo, los últimos libros en CO mencionan los aspectos éticos del trabajo como un nuevo reto para los investigadores en esta disciplina, así como para las empresas. Con relación a esto, Luthans afirma que "La ética juega ahora un papel importante en el estudio y la práctica del CO." (p. 57)

Debido a la incorporación reciente de la ética en la agenda de los investigadores en CO, muchas preguntas y dilemas éticos han sido analizados superficialmente, sin una discusión profunda basada en la filosofía moral. El tratamiento que Robbins (1993) le da al tema es un buen ejemplo. Este autor presenta dilemas éticos a lo largo de su libro y reconoce la necesidad de tomar un enfoque ético en las decisiones relacionadas con el CO. Sin embargo, no analiza los casos, ni se enfoca en temas cruciales, simplemente presenta una colección de situaciones que ilustran los dilemas éticos, pero falla en la profundización de su estudio.

El ejemplo de Robbins muestra el estado de la ética dentro del CO. Muchas personas coinciden en su importancia y necesidad, pero el estudio formal de la ética como un contribuyente importante al entendimiento del comportamiento de las personas en las organizaciones apenas está comenzando. Luthans (1998), Mullins (1996), y Wilson y Rosenfeld (1990) son ejemplos de otros autores en el CO que reconocen la importancia de los aspectos éticos, pero no van más allá de mencionarlo.

1.3 CO Y COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL

Los gerentes son una de las variables más importantes en el estudio del CO y de la ética empresarial. Ellos son las personas mas visibles de las empresas y sus contribuciones pueden afectar tanto el desempeño financiero como social de sus organizaciones. Externamente, los gerentes moldean la imagen corporativa, establecen el rol social de la empresa e interactúan con los accionistas. Internamente, son un grupo de referencia comportamental para los empleados y motivadores de sus acciones éticas o no éticas. Por consiguiente, tanto externa como internamente, los gerentes dan cuerpo a la cultura organizacional y al tono ético de la empresa.

Consecuentemente, la investigación en Comportamiento Ético Gerencial (CEG) es de gran importancia para el desarrollo de la teoría y la práctica del CO. Su contribución puede ser vital si esta investigación toma un enfoque centrado en el CO y provee un lazo de unión entre éste y la ética empresarial.

De un lado, la ética empresarial se beneficiaría por un mejor entendimiento de las bases del comportamiento ético, sus procesos y variables, a partir de la literatura existente y los hallazgos futuros en el CO. De otro lado, si las investigaciones en comportamiento ético gerencial muestran evidencia que ayude al entendimiento del comportamiento ético a partir de los procesos y las variables involucradas, esto podrá ser usado por los investigadores del CO para explicar el comportamiento de las personas en las organizaciones a todos los niveles.

1.4 PRESENTACIÓN DE LA OBRA

Esta obra está basada en una línea de investigación empírica en CEG. La primera fase fue desarrollada en el grupo de investigación de recursos humanos de la Escuela de Administración de la Universidad de Bradford (Inglaterra), con la participación de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y la Universidad Politécnica de Valencia (España). El principal objetivo en esta fase fue encontrar algunas respuestas de empleados y *gerentes en Colombia, España e Inglaterra a la pregunta ¿qué significa ser* un gerente ético? La segunda fase fue desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales como parte de un trabajo de grado (Ángulo Rodríguez *et al.*, 2001), y se concentró en las respuestas de empleados y gerentes colombianos a la misma pregunta, con el objetivo de validar la fase uno y ajustar los resultados.

Las razones que llevaron a emprender este estudio se debieron a la escasez de investigaciones sobre este importante tema, puesto que los eticistas empresariales, hasta ahora, han investigado tópicos más abstractos y menos comportamentales. Sus posiciones, generalmente, están basadas en modelos teóricos, creencias comunes, escenarios predeterminados, en lugar de las experiencias reales de las personas en el lugar de trabajo. Como consecuencia, las investigaciones reportadas aquí tienen como objetivo ofrecer algunas respuestas provistas por personas con experiencia laboral acerca de lo que los gerentes éticos hacen en el día a día. Además, se espera que las comparaciones entre naciones contribuyan a ampliar el conocimiento de los estudios comparativos y que la metodología usada pueda replicarse en otras áreas del comportamiento organizacional y la ética empresarial, donde diversos conceptos elusivos necesitan estudiarse.

Si algunas respuestas del mundo real de la gerencia pueden encontrarse a través de un modelo de investigación empírico y algunos de los vacíos teóricos existentes pueden llenarse, esto iluminará el entendimiento del CEG por los académicos, practicantes y estudiantes de carreras empresariales y económicas. Los resultados podrían también señalar el camino para futuras investigaciones y contribuir al desarrollo de la ética empresarial, el comportamiento organizacional y la gerencia.

Esta obra pretende contribuir a la construcción de un puente permanente entre el CO y la ética empresarial, y establecer un modelo empírico que ayude a encontrar respuestas del mundo real de las empresas a los problemas que se presentan día a día con relación al comportamiento de las personas en las organizaciones. Estos hallazgos ayudarán a:

- Entender el comportamiento ético de los gerentes y, por ende, su comportamiento general en los procesos de toma de decisiones.
- Entender la influencia de los gerentes en el comportamiento de los empleados.
- Dar algunas claves para motivar el comportamiento ético en gerentes y empleados.
- Establecer algunas relaciones entre el comportamiento ético gerencial y la responsabilidad social corporativa.
- Ofrecer algunos elementos para enseñar ética en empresas y facultades de administración.
- Resaltar la influencia de las culturas nacionales en el comportamiento tanto ético como organizacional. Este aspecto es relevante debido a la creciente globalización de los negocios y la necesidad de un entendimiento de las diferencias y similaridades humanas entre nacionalidades y culturas.
- Ofrecer a los investigadores en CO y ética empresarial una base de datos empírica que se constituirá en una fuente de referencia útil para estudios futuros.

La obra comienza con una discusión sobre la naturaleza de la ética y la ética empresarial (Capítulo 2); a partir de esta base, se revisan los fundamentos del comportamiento ético gerencial y se realiza una revisión crítica de la bibliografía en este tópico (Capítulo 3); después de la discusión teórica, se propone una metodología para investigaciones en comportamiento ético gerencial (Capítulo 4); seguidamente, se presentan los comportamientos éticos de los gerentes en Colombia, España e Inglaterra (Capítulo 5), así como las percepciones de los gerentes sobre sus comportamientos éticos (Capítulo 6); a continuación se discuten los resultados de las dos fases de la investigación base de la presente obra (Capítulo 7) y, finalmente, se construyen unas conclusiones sobre el comportamiento ético gerencial (Capítulo 8).

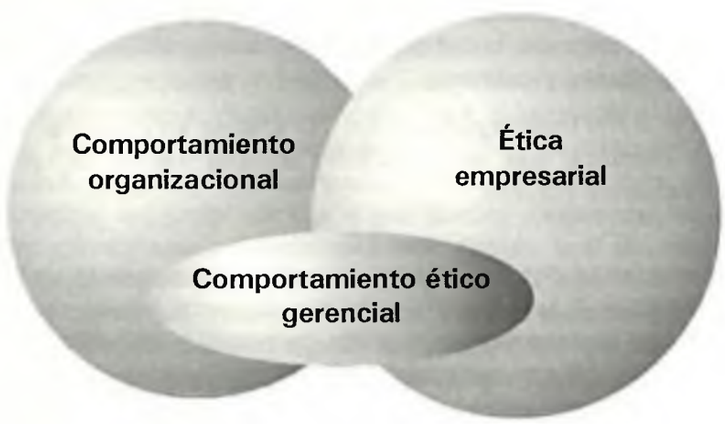
1.5 CONCLUSIÓN

De la revisión bibliográfica puede observarse que existe un vacío en la incorporación de la ética dentro del estudio del CO. Su tratamiento parece ser superficial, general y con debilidades en sus fundamentos filosófico-morales. Una mayor investigación en CO que considere aspectos éticos

puede ayudar a llenar este vacío y responder algunas de las preguntas que aún no han sido tratadas por esta disciplina, como lo sustentan otros investigadores (Winstanley *et al.*, 1996; Cornelius y Gagnon, 1999).

No sólo es importante incorporar el CEG al estudio del CO, sino también a la ética empresarial en general. El CO y la ética están estrechamente interrelacionados, y un enfoque integrativo para el estudio del comportamiento ético gerencial podría ofrecer importantes contribuciones a ambos campos. Este es el enfoque tomado por la presente obra; un diagrama estructural de dicho enfoque se muestra en la figura 1.5.

Figura 1.5 Enfoque teórico de la presente obra



Finalmente, se espera que la investigación en CEG sea complementada a futuro con investigaciones sobre el comportamiento ético de los empleados y de otros públicos interesados, como los accionistas. Estos estudios, junto con el análisis de cómo ciertos comportamientos contribuyen a formar empresas más socialmente responsables serán fundamentales para la sociedad. La autora cree que cada día la supervivencia de las compañías dependerá más de las acciones éticas de sus principales accionistas, empleados, y, principalmente, de sus gerentes. En el futuro, no sólo la supervivencia de las empresas dependerá de la ética, también el progreso de la humanidad.

El próximo capítulo tratará sobre la naturaleza de la ética y la ética empresarial, igualmente mostrará cómo la práctica de las virtudes puede *conducir al logro del bien humano o felicidad aristotélica.*

CAPÍTULO 2

UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA ÉTICA Y A LA ÉTICA EMPRESARIAL

El comportamiento ético gerencial está directamente relacionado con la ética empresarial y con la responsabilidad social. Igualmente, integra diferentes ciencias sociales como la antropología, psicología, sociología, filosofía moral y administración. Antropología, psicología y sociología en relación con el estudio del comportamiento humano; filosofía moral, en el estudio de la ética y; administración, en el estudio de los gerentes.

El primer capítulo propuso que la integración de estas disciplinas en el CO podría ser un importante fundamento para el estudio del comportamiento ético gerencial. Este capítulo tratará sobre la ética y la ética empresarial y se encuentra organizado así:

- Análisis de la naturaleza de la ética, desde una perspectiva de la filosofía moral
- Revisión de las teorías éticas más importantes en el campo de la ética empresarial
- Discusión sobre la ética empresarial y la responsabilidad social.

2.1 LA NATURALEZA DE LA ÉTICA

El origen de la palabra ética se encuentra en las expresiones griegas *"ethikos"* y *"ethos"* que significan carácter. De hecho, la ética refleja el carácter de los individuos y sociedades a través de sus decisiones y comportamientos. En este sentido, Aristóteles relaciona la ética con el desempeño de las acciones correctas en el lugar y tiempo oportunos. Sin embargo, para hacer esto, los individuos deben educar sus pasiones mediante el uso del razonamiento teórico y práctico y de la identificación del *telos* o fin de cada acción moral. Una discusión acerca de la ética puede ser seguida en la filosofía griega a través de diferentes autores, siendo Sócrates, Platón y Aristóteles sus pensadores más influyentes.

En general, la ética puede entenderse como un cuerpo de conceptos filosóficos, un grupo de principios que involucran los comportamientos humanos (correctos e incorrectos), el mundo espiritual y la vida diaria. Stoner y Freeman (1989) definen ética al estudio de cómo nuestras decisiones afectan a otras personas, la discusión de los derechos, obligaciones y normas morales que los individuos aplican en su toma de decisiones, así como el análisis de la naturaleza de las relaciones humanas. Savater (1995) afirma que el objetivo de la ética es el mejoramiento de la vida humana, pero este objetivo debe tener en cuenta que las personas viven en sociedad. Por lo tanto, la ética incluye el respeto por los demás y el cuidado del medio ambiente.

La ética ha sido estudiada a través de diferentes disciplinas a lo largo de varios siglos y ha sido el centro de atracción, debido a su importancia para los individuos y para la sociedad. Esta preponderancia se debe a que en las situaciones del día a día, las personas enfrentan varios conflictos éticos y tienen que equilibrar las necesidades individuales, sociales y medio ambientales. Como Stoner y Freeman (1989) afirman, la gente tiene que tomar decisiones que en la mayoría de los casos envuelven consideraciones éticas.

Aunque las palabras *ética* y *moral* se usan como si fueran sinónimas, ambas tienen significados diferentes. Varios autores (Sánchez, 1969; MacIntyre, 1976; Robson, 1995) establecen paralelos entre ambas. Tomando en cuenta a estos autores, se puede decir que: la ética trata de principios generales, mientras que la moral trata con las especificaciones; la ética explica, la moral prescribe; la ética establece el carácter de la sociedad, la moral establece las costumbres; la ética es la teoría, la moral es la práctica; en resumen, la ética es la ciencia y la moral es el objeto de estudio de la ciencia ética. Sin embargo, para evitar confusiones, esta obra usará ambos términos sin tener en cuenta las diferencias entre ellos, como la mayoría de autores en el área lo hacen.

2.1.1 Teoría éticas

Es necesario conocer la historia del pensamiento moral a través del estudio de las diferentes teorías éticas desarrolladas a lo largo de los últimos veinticinco siglos. No es posible delimitar el campo ético a una teoría que encaje perfectamente en lo que la ética significa, incluso los intentos para hacerlo podrían causar confusión y desorientación. En palabras de MacIntyre:

> *Es importante que, tanto como sea posible, permitamos que la historia de la filosofía rompa nuestros prejuicios actuales, para que nuestras estrechas visiones de lo que puede y no puede ser pensado, dicho y hecho sean descartadas a partir del registro de lo que ha sido pensado, dicho y hecho. (1976, p. 4):*

Beauchamp y Bowie (1997) proveen un buen resumen de las principales teorías éticas a través de la historia y MacIntyre (1976, 1981) ofrece un interesante análisis de ellas. Debido a que una presentación completa de todas las teorías tomaría un tiempo considerable, sólo nos limitaremos aquí a las que más podrían estar relacionadas con el estudio del comportamiento ético en la gerencia.

2.1.1.1 Ética de las virtudes

Ésta perspectiva tiene sus raíces en la filosofía moral de Platón y Aristóteles. La ética de las virtudes se enfoca en la persona o agente que actúa en una forma virtuosa o no virtuosa y en sus motivos para hacerlo. Platón en *La República* dice que las virtudes individuales más importantes son el coraje, la sabiduría, la templanza y la justicia, y que esas virtudes *también pueden observarse en las sociedades y estados. En la Moral a* Nicómaco, Aristóteles dice que la virtud puede entrenarse y desarrollarse como cualquier otra habilidad humana y la define como:

> *(u)n hábito, una cualidad que depende de nuestra voluntad, consistiendo en este medio que hace relación a nosotros y que está regulado por la razón en la forma que lo regularía el hombre verdaderamente sabio. La virtud es un medio entre dos vicios que pecan, uno por exceso, otro por defecto; y como los vicios consisten en que los unos traspasan la medida que es preciso guardar, y los otros permanecen por bajo de esta medida, ya respecto de nuestras acciones, ya respecto de nuestros sentimientos, la virtud consiste, por lo contrario, en encontrar el medio para los unos y para los otros, y mantenerse en él dándole preferencia. (pp. 111-112)*

Según Aristóteles, a través del ejercicio de las virtudes es posible que las personas alcancen la felicidad, la cual es el fin de una buena vida. Por lo tanto, el bien humano se puede alcanzar a través de la práctica de las virtudes y esto lleva a que las pesonas tengan una buena vida, no sólo como individuos, sino también como parte de una comunidad. A este bien humano le daremos *el nombre de felicidad aristotélica.*

En una interesante discusión sobre aspectos fundamentales para la ética contemporánea, MacIntyre (1981) propone que se dedique más atención a la ética de las virtudes y que la tradición aristotélica se reformule de tal manera que la intelegibilidad y racionalidad de nuestras actitudes y nuestros compromisos morales puedan restaurarse. Sostiene que la ética de las virtudes es la teoría más poderosa sobre pensamiento moral y sobre la que las teorías morales modernas deberían basarse, puesto que envuelve todo lo que una filosofía moral puede ofrecer: primero, con relación a las cualidades humanas necesarias para adquirir esas características que son internas a las prácticas; segundo, con relación a las calidades que contribuyen al fin de una buena vida; tercero, con relación a la busqueda del bien humano que sólo puede ser construido y apropiado dentro de una tradición social.

Otros autores (Beauchamp y Bowie, 1997; Mahoney, 1998; Verstraeten, 1998; Whetstone, 2000) están de acuerdo con MacIntyre en la importancia de la ética de las virtudes para la teoría moral moderna, especialmente en el mundo empresarial donde muchas discusiones se centran en las virtudes necesarias de los gerentes, empleados y otros grupos de interés, para satisfacer las demandas internas y externas. Sin embargo, la ética de las virtudes por si sola no resuelve todas las incógnitas y por tanto debe ser complementada con otras teorías, para así tener una visión más completa y una amplia fundamentación cognitiva cuando estemos abocados a solucionar los dilemas éticos que se presentan en el día a día.

2.1.1.2 Teorías utilitaristas.

Sus principales representantes y pioneros son los ingleses David Hume (1711-1776), Jeremy Bentham (1718-1832) y John Stuart Mill (1806-1873). Los partidarios de las teorías utilitaristas afirman que una acción ética es aquella que trae beneficios a la mayoría de las personas involucradas. La acción moral es juzgada por sus consecuencias, siendo la mejor la que trae menos costos y más beneficios a los que estén relacionados. En este orden de ideas, los utilitaristas piensan que el bien humano puede ser alcanzado a través de la eficiencia.

Sin embargo, una acción utilitarista no siempre será una acción ética. Algunas veces en la búsqueda de la eficiencia, las utilidades o los beneficios, las personas se olvidan o de aplicar la justicia para todos o de respetar los derechos de las minorías. De acuerdo con Cavanagh (1990) el utilitarismo es el criterio dominante en el 90 % de las decisiones empresariales, donde la maximización de utilidades económicas prevalece sobre la maximización de utilidades sociales y medioambientales.

2.1.1.3 Ética kantiana.

Conocida así por su principal figura, el alemán Emmanuel Kant (1724-1804). Ésta teoría dice que la ética provee una marco racional de principios y reglas que controlan y guían a todas las personas. Las obligaciones morales están determinadas por reglas universales o imperativos categóricos que no tienen excepciones, por ejemplo, no matar, no robar, no mentir, etc. Los seres humanos están obligados a respetar esas reglas, no por buscarle un sentido a sus vidas, como en la ética de las virtudes, o, por encontrar el mayor beneficio como en la ética utilitarista, sino porque están obligados a cumplir con los imperativos.

La ética kantiana "se constituye en uno de los grandes aportes que divide la historia de la ética" (MacIntyre, 1976, p. 190). Sin embargo, esta teoría presenta algunas falencias:

- Su debilidad para ayudar a las personas en la resolución de dilemas morales y problemas de la vida real

- Su énfasis en las obligaciones universales a expensas de las necesidades particulares

- Su concentración en el cumplimiento de los deberes morales por motivos racionales, no dejando espacio para las emociones o sentimientos (Beauchamp y Bowie, 1997; Gilligan, 1982; MacIntyre, 1976) y sin ofrecer razones o motivaciones para actuar éticamente.

La ética kantiana ha contribuido positivamente al desarrollo de un entendimiento ético de las obligaciones. Sus contribuciones más importantes podrían resumirse en dos: primero, que las personas deben ser tratadas como fines y no solamente como medios; segundo, el principio del respeto por la dignidad del ser humano. Sin embargo, este enfoque racional-universal es incompleto, puesto que no tiene en cuenta las variables relativas-contextuales y la naturaleza emocional de todos los seres humanos.

2.1.1.4 Teoría del desarrollo moral cognitivo (CMD)

Lawrence Kohlberg propuso la teoría CMD (por su nombre en inglés: Cognitive Moral Development) en 1969, y la ha perfeccionado posteriormente (1976, 1981, 1984, 1986). La CMD es una teoría ampliamente conocida no sólo en el área psicológica sino también en otras ciencias sociales y especialmente en la ética empresarial.

Kohlberg usa un enfoque filosófico-psicológico, basado en las teorías previas de Aristóteles, Kant, Freud y Piaget. Su propósito es ofrecer una teoría de desarrollo moral desde un enfoque cognitivo. La CMD dice que el desarrollo moral tiene una secuencia de etapas en jerarquía, que proceden en una ruta ascendente e invariable, con lo que se busca siempre llegar a la etapa de la aplicación de principios universales (etapa más alta). Kohlberg dice que desde la infancia hasta la edad adulta, las personas avanzan de una etapa a otra en un proceso de desarrollo del pensamiento moral, pero que sólo las personas que alcanzan un razonamiento de justicia moral estructurado pueden llegar a las etapas más altas (5 y 6). A continuación se presenta un breve resumen de las seis etapas morales propuestas por Kohlberg (1984); las etapas 1 y 2 pertenecen al nivel preconvencional, las 3 y 4 al convencional y las 5 y 6 al postconvencional.

Etapa 1. Moralidad heterónoma. Lo correcto es evitar romper las reglas para obedecer a un poder superior o autoridad. Las razones subyacentes se basan en evitar el castigo o los daños físicos.

Etapa 2. Moralidad individualista e instrumental. Lo correcto es cumplir las normas para obtener beneficios individuales. Las personas actúan de esta manera para satisfacer sus necesidades e intereses, pero a la vez reconocen los derechos de los demás, generando relaciones de intercambio instrumental simple (tu me ayudas, yo te ayudo).

Etapa 3. Moralidad interpersonal y normativa. Lo correcto es tener en cuenta los intereses y normas de los grupos de referencia propios a la hora de actuar, manteniendo las relaciones interpersonales y el cuidado por las personas cercanas. Las personas ponen las relaciones por encima de otros intereses, sin embargo se centran en un núcleo reducido, perdiendo de vista la perspectiva de un sistema social más amplio.

Etapa 4. Moralidad del sistema social. La acción moral es cumplir con las obligaciones y acatar la ley para contribuir al orden y buen funcionamiento de la sociedad. En lugar de sólo tomar posiciones que favorecen las relaciones interpersonales privadas, las personas toman decisiones que incluyen el beneficio y mantenimiento de la sociedad en general.

Etapa 5. Moralidad de los derechos humanos y el bienestar social. Las acciones correctas están relacionadas con el respeto a los derechos y valores compartidos por el género humano. Las razones para actuar de esta manera se basan en la búsqueda del mayor

beneficio para el mayor número de personas. En esta etapa se reconocen los conflictos entre los deberes morales (de la sociedad general) y legales (de grupos o sociedades particulares), tomando posición a favor de los primeros. Aquí no sólo se busca el mantenimiento de la sociedad, sino también su desarrollo.

Etapa 6. Moralidad de los principios universales. Las decisiones se basan en principios como el respeto por la dignidad humana y el respeto por la vida. Las personas en esta etapa defienden siempre los principios universales sobre las leyes o normas particulares que estén en contraposición. Las personas se ponen en la posición de los demás, los toman con fines y no sólo como medios, enfatizan la importancia del diálogo.

Por aproximadamente 30 años, la teoría CMD ha sido reconocida como la más importante perspectiva cognitivo-estructural en desarrollo moral (Fraedrich *et al.*, 1994). Sin embargo, esta teoría tiene varias debilidades, puesto que Kohlberg basó su marco teórico principalmente en la ética kantiana. Estas debilidades son:

- Su enfoque marcadamente racional, sin tener en consideración otras contribuciones importantes
- Su enfoque de justicia que sólo se concentra en uno de los aspectos de los conflictos éticos, el racional, y esconde el aspecto emocional que está presente en los dilemas éticos
- El pensamiento utilitarista en el cual están basadas sus etapas más altas (5 y 6) y que no justifican totalmente unas etapas morales ideales.

La mayoría de los problemas de la teoría CMD se derivan de éstas debilidades. El primero, consiste en proponer que existen unos principios universales que son la guía para la acción ética, puesto que la universalidad por sí sola no ayuda a resolver dilemas específicos, relativos y contextuales. El segundo, consiste en que sus explicaciones son muy abstractas y elevadas para ser puestas en práctica por los seres humanos corrientes; por ejemplo, ninguna persona en los experimentos iniciales de Kohlberg se clasificó en la étapa seis; él mismo reconoce que esta etapa necesita re-evaluación y más evidencia empírica (Kohlberg *et al.*, 1983). El último, es que esta teoría sólo provee explicaciones para el razonamiento ético, pero no contempla la transición de la toma de decisiones a las acciones.

2.1.1.5 Ética del cuidado

Este enfoque moral ha sido desarrollado por filosofas feministas y presenta algunas similitudes con la ética aristotélica, pero enfatizando en virtudes tradicionalmente llamadas *femeninas* como la empatía, la compasión, la fidelidad, el amor, la ternura y la amistad. La ética del cuidado evita las razones meramente utilitaristas y racionalistas y se enfoca en las relaciones interpersonales. Igualmente, estudia las formas en que se desarrollan los lazos de apoyo mutuo a través del contacto humano y la búsqueda del bienestar de otros y de sí mismos, (Frye, 1990; Jaggar, 1991; Oakley, 1993; Tronto, 1993).

Beauchamp y Bowie, dicen que "esta teoría moral tiene el potencial para transformar las prácticas de negocios y llevarlas a exhibir más de las características de una comunidad moral". (p. 41) Se cree que si las organizaciones se tornan más abiertas a las contribuciones de la ética del cuidado, puede lograrse un mejoramiento considerable en la moralidad de la empresa, porque el lenguaje de la cooperación, la compasión y el afecto es primordial para el éxito empresarial.

Uno de los trabajos que ha generado más controversia en el campo del *desarrollo moral es el realizado por Carol Gilligan, presentado en su libro En* una voz diferente (In a Different Voice, 1982). En su libro, Gilligan sostiene que existe una moralidad que es diferente a la tradicional. Esta *voz diferente*, como ella la llama, se basa en el cuidado, las relaciones y la no violencia; mientras la moral tradicional se basa en los derechos, la justicia y la no interferencia en los logros de los demás. Gilligan propone unir la ética de la justicia con la ética del cuidado y tomar en cuenta los hallazgos de ambas teorías para profundizar más en el conocimiento del comportamiento moral de las personas. Esta perspectiva integradora también es defendida por otras eticistas, por ejemplo Brabeck quien dice:

> *Cuando las teorías de Gilligan y Kohlberg se toman conjuntamente, la persona moral es vista como aquella cuyas decisiones éticas reflejan un juicio deliberadamente racional que asegura que cada persona actúa justamente, mientras mantiene a la vez una preocupación apasionante por el bienestar y el cuidado de cada individuo. La justicia y el cuidado están entonces integradas, las demandas de los principios universales y las decisiones morales específicas están unidas y la necesidad de autonomía e interconección están ligadas en una concepción de moralidad más completa y adecuada. (p. 48)*

Las contribuciones de Gilligan y Kohlberg al estudio del desarrollo moral son muy importantes para un mejor entendimiento de la ética. Aunque

no existe un acuerdo final en torno a este debate (Walker, 1993; Baumrind, 1993; Greeno y Maccoby, 1993; Luria, 1993), muchos investigadores están tomando los elementos más importantes de ambos autores e incorporándolos en una meta-teoría que pueda ser aplicada a situaciones reales, en los dilemas del día a día y en diversos campos académicos. Uno de estos campos es la ética empresarial, el objeto de estudio de la siguiente sección.

2.2 ÉTICA EMPRESARIAL

Con base en la discusión previa, la ética empresarial podría definirse como el estudio de la ética aplicada a las empresas en los sectores público, privado o mixto. La ética empresarial es un campo de estudio que ha ido adquiriendo creciente importancia durante los últimos años. Sus representantes más importantes vienen de los Estados Unidos, donde la investigación en esta área se desarrolla profusamente. En otros países, la concientización de los dilemas éticos generados por las empresas está creciendo paulatinamente. En el caso de Inglaterra, varios investigadores han reportado un más bajo interés en el área, comparado con Estados Unidos, pero una tendencia creciente del interés académico y empresarial en los últimos años (Webley, 1997; Nicholson y Robertson, 1996). Similar tendencia se ha visto reflejada en España (Argandona, 1999) y un poco menos en Colombia (Rodríguez Córdoba, 1997).

De igual manera que en la ética, las definiciones de la ética empresarial son muchas y dependen del marco de referencia en el cual son producidas. Verstraeten (p. 112) afirma que la ética empresarial es "una investigación de las opiniones, valores y modelos de comportamiento de los empresarios, gerentes y empleados, así como de las consecuencias de los comportamientos éticos o no éticos de las empresas". También dice que no es una teoría abstracta sino un cuerpo de conocimientos prácticos, orientados al tratamiento de las decisiones de negocios que envuelven dilemas éticos o conflictos de valor.

El papel de la ética empresarial ha tenido diferentes prioridades, dependiendo de la importancia que le han dado téoricos y practicantes. Para los tradicionalistas, la misión de una empresa es generar utilidades y otros propósitos que no están de acuerdo con esa misión no son prioritarios. En este enfoque instrumentalista, la misión de la empresa se centra en la rentabilidad y el medio para asegurar su cumplimiento es el comportamiento ético, es decir, una buena ética significa un buen negocio. Contrariamente, para los no utilitaristas, ser éticos es un fin en sí mismo y no una manera de hacer o no hacer dinero; ser éticos es la

forma en que una organización reconoce su papel en la sociedad y ofrece buenos ejemplos de comportamiento a la misma (Quinn y Jones, 1995).

También, ser una empresa ética significa cumplir el contrato social (Donaldson y Dunfee, 1994) que se refiere al derecho que la sociedad le da a las organizaciones para funcionar y generar utilidades, en contrapartida la sociedad exige que la empresa brinde beneficios a los empleados, la comunidad y el medio ambiente; si una organización no satisface adecuadamente estas necesidades, la sociedad puede finalizar el contrato y demandar el cierre de la empresa infractora.

Varios autores (Kenyon, 1998; Verstraeten, 1998; Webley, 1997; Soule, 1998; Knouse y Giacalone, 1992; Wiley, 1998; Riordan *et al.*, 1997) resaltan la importancia del papel que los gerentes desempeñan en el liderazgo del comportamiento de las organizaciones para cumplir el *contrato social*. Se puede afirmar que a pesar que la ética personal y la ética empresarial no son la misma cosa (Vestraeten, 1998), sí hay una relación importante entre ellas y no se puede hablar de ética empresarial sin tomar en consideración aspectos claves de la ética individual.

Whetstone (2000) propone un enfoque tripartito de la ética empresarial que combina tres perspectivas diferentes, buscando una minimización de los riesgos inherentes cuando sólo se aplica una o dos perspectivas y una maximización de los beneficios derivados de la sinergia de las tres. Este enfoque va desde la aproximación consecuencialista (utilitarismo), basada en las consecuencias de los comportamientos y el análisis costo-beneficio de los actos, pasando por la visión deontológica (ética kantiana), basada en los deberes y normas éticas, hasta el enfoque (ética de las virtudes), basado en el desarrollo del carácter individual de los agentes éticos para alcanzar su *telos* o fin, el cual es el bien humano o felicidad aristotélica. La ética empresarial puede avanzar significativamente con un enfoque integrativo de este tipo, puesto que usaría las contribuciones más importantes de las teorías previas para ofrecer soluciones a los problemas teóricos y prácticos que se presentan en este campo.

2.2.1 Responsabilidad Social Organizacional (RSO)

La RSO es una de las áreas más importantes dentro de la ética empresarial y se refiere a la obligación moral que tienen las empresas de responder a las necesidades y expectativas de sus empleados, la comunidad y la sociedad. La RSO está enmarcada dentro de la ética e involucra respeto por las personas y por el medio ambiente. Las presiones externas (por ejemplo del gobierno, las leyes, los consumidores, los grupos de opinión)

pueden imponer estas obligaciones, pero también la RSO puede responder a obligaciones autoimpuestas, como en el caso de las campañas de las empresas para defender los derechos humanos en países del tercer mundo.

Tradicionalmente se ha considerado que la RSO termina con la producción de bienes o servicios y la generación de utilidades para las compañías. En 1899, en los Estados Unidos, Andrew Carnegie publicó el libro titulado *El evangelio de la riqueza*. En este libro, se propone una definición de RSO basada en dos principios: primero, el de la caridad que consiste en que los miembros más afortunados de la sociedad tienen la obligación de ayudar a los menos afortunados; y segundo, el de la gestión o tutoría, consistente en que las personas adineradas deben resguardar la riqueza y la propiedad pública. Este libro contribuyó a aumentar el interés de los empresarios y gerentes en la RSO, aunque la aplicación de los esfuerzos filantrópicos allí propuestos preservaron el *statu quo* por muchos años y protegieron a algunas compañías de la presiones sociales.

La definición del concepto de RSO ha evolucionado de los principios *iniciales de caridad y tutoría a un concepto de responsabilidad social* corporativa y este se ha convertido en uno de respuesta social corporativa (enfocado a la forma en que las compañías responden a los problemas sociales). Las más recientes discusiones involucran *términos como ciudadanía organizacional, rectitud organizacional e* involucramiento con la comunidad, todos derivados de la teoría del contrato social previamente explicada en este capítulo. De acuerdo con Valenzuela (2005, p.375), la RSO es:

> *compromiso con la satisfacción de las necesidades de la sociedad, del medio ambiente y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para los propietarios, que se refleja tanto en las estrategias como en las acciones de la empresa, en cuya construcción participan activamente mediante el diálogo todos los grupos de interés, en un escenario de justicia y responsabilidad.*

Los investigadores en RSO han tratado de responder a preguntas tales como: ¿qué valores debe tener en cuenta una empresa para el cumplimiento de su RSO? ¿Deben las empresas responder a todas las demandas sociales o sólo a algunas? ¿Cuáles serían las demandas sociales prioritarias? ¿Deben las empresas ir más allá de las leyes en el cumplimiento de su responsabilidad social? La respuesta a estas preguntas ha venido de diferentes posiciones, pero aquí sólo dos van a ser discutidas: la que afirma que el propósito de las empresas es

maximizar utilidades y la que afirma que las empresas tienen responsabilidades con todos los públicos relacionados con ellas.

2.2.1.1 Visión de la organización orientada a los accionistas.

Milton Friedman es uno de los que propone que el principal propósito de una empresa es maximizar sus utilidades y que la responsabilidad social es un problema que no concierne a las empresas sino a los gobiernos y las organizaciones de caridad. En 1963 Friedman escribió el libro *Capitalismo y Libertad*, en él propone una teoría acerca de la RSO que años más tarde fue perfeccionada y propuesta en un artículo ampliamente *conocido y titulado La responsabilidad social de las empresas es maximizar sus utilidades*. En la conclusión de su artículo, publicado en el *New York* Times, Friedman afirma:

> *En las empresas sólo existe una y sólo una responsabilidad social: utilizar sus recursos y energía en actividades encaminadas a incrementar sus utilidades mientras respeten las reglas del juego, lo que quiere decir que intervengan en la competencia libre y abierta sin engañar ni cometer fraude. (1970, reimpreso con permiso por Beauchamp y Bowie, 1997, pp. 60-61)*

Desde que estas ideas fueron propuestas, ha habido una amplia discusión a favor y en contra, de hecho, un alto porcentaje de las personas relacionadas con actividades empresariales cree que ésta es la mejor forma de hacer *negocios. Sin embargo, la posición de esta obra se alínea con la ley de* hierro de la responsabilidad social planteada por Davis y Blomstrom (1966, p. 174-175) que dice: "a largo plazo, aquellos que no utilicen el poder de tal forma que la sociedad los consideren responsables, tenderán a perderlo". También, con las teorías que hacen mandatorio para las empresas respetar el contrato social firmado entre ellas y la sociedad, puesto que se considera que las empresas no deben ser únicamente centros de rentabilidad financiera, sino también constituirse en motores del desarrollo humano sostenible. En la actualidad, un número creciente de investigadores está cuestionando la concepción de Friedman y haciendo propuestas que apoyan la necesidad de una RSO verdadera y confiable.

2.2.1.2 Visión de la organización orientada a sus diferentes públicos.

En oposición a la visión de la organización orientada a sus accionistas, Freeman (1997) propone la teoría de la organización orientada a sus diferentes públicos. Esta teoría se basa en que las empresas no sólo tienen obligación de satisfacer los intereses de sus accionistas, sino también las expectativas

de los diferentes públicos que tienen intereses en ellas y que son vitales para su supervivencia y desarrollo; por ejemplo, empleados, clientes, consumidores, proveedores, comunidad local, medio ambiente, gremios, universidades y gobierno.

Una de las diferencias entre los teóricos orientados a los accionistas y los orientados a los diversos públicos es que los primeros respetan los intereses del público cuando esto es rentable, mientras que los segundos lo hacen porque esto es lo correcto (Boatright, 1997; Bowie, 1997). En otras palabras, están contrapuestas la posición instrumental y la no instrumental, pero es necesario enfatizar que la visión no instrumental de la ética es el marco de referencia más recomendable para una verdadera RSO, porque está basada en los compromisos éticos de los agentes que componen las empresas y, por tanto, es una garantía para construir relaciones de confianza entre los diferentes públicos.

2.3 CONCLUSIÓN

De la discusión acerca de la naturaleza de la ética y la ética empresarial, la figura del gerente se destaca como un protagonista del desempeño ético de las empresas. Se observa cómo las teorías y conceptos explicados anteriormente se materializan en acciones a través de los gerentes, haciendo de ellos componentes decisivos en el rompecabezas organizacional, no sólo como medios de eficiencia, sino como puntos de referencia a la hora de enfrentar decisiones éticas en los niveles estratégico, táctico y operativo de las organizaciones.

Esta conclusión nos lleva hacia el comportamiento ético gerencial. El siguiente capítulo explicará su importancia y analizará las contribuciones de los investigadores al estudio de este tema.

CAPÍTULO 3

COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA GERENCIA

Después de revisar lo concerniente a ética, ética empresarial y RSO, estudiaremos la literatura directamente relacionada con el comportamiento ético en la gerencia. Este capítulo esta organizado en las siguientes secciones:

- Primero, definiciones de conceptos relacionados con el comportamiento ético gerencial
- Segundo, discusión de la importancia del comportamiento ético gerencial y sus relaciones con la ética empresarial y la RSO
- Tercero, presentación de investigaciones sobre comportamiento ético gerencial y sus relaciones con las diferencias culturales
- Finalmente, conclusiones que resaltan ciertos vacíos detectados en la revisión crítica de la bibliografía.

3.1 DEFINICIONES

3.1.1 Comportamiento

De acuerdo con Newell (1993), comportamiento constituye lo que un individuo ha hecho, está haciendo y hará posiblemente en el futuro. El diccionario Oxford define comportamiento como "la manera de conducirse uno mismo en las relaciones externas de la vida y el curso de acción hacia otros"(1961, p. 772). El diccionario Collins dice que el comportamiento humano es: "la manera en que una persona actúa en general, especialmente en relación a la situación que afronta o a la gente con quien se encuentra"(1994, p. 117). Martin y Pear (1992) mencionan algunas palabras que son sinónimas de comportamiento como: actividad, acción, desempeño, respuesta y reacción. Además de esto, dicen que comportamiento no es sólo lo que las personas hacen sino también lo que dicen, porque hablar es una forma de respuesta a los diferentes estímulos. De lo anterior se concluye que los comportamientos pueden reconocerse fácilmente, puesto que siempre están conectados con acciones.

Para Gulliford (1991a), el comportamiento de una persona en una situación dada esta influenciado por una serie de elementos como: características personales, experiencia, emociones, conocimiento, estilo perceptivo, creencias, inclinaciones, habilidades y actitudes. Todos estos factores influyentes, hacen difícil explicar lo que está detrás del comportamiento humano y aun más, predecirlo. Sin embargo, investigaciones de las ciencias humanas han hecho posible entender, explicar y predecir ciertas áreas del comportamiento humano relacionadas con aspectos específicos y dentro de contextos particulares.

3.1.2 Comportamiento ético

En la literatura publicada sobre ética, es muy difícil encontrar definiciones de comportamiento ético, pero se ubicaron varias discusiones que reconocen las dificultades asociadas con el establecimiento de definiciones completas y válidas de éste y los parámetros utilizados para medirlo (Cavanagh et al., 1981; Beauchamp y Bowie, 1997). Estas dificultades pueden asociarse con la gran variedad de teorías éticas disponibles; con el estado de caos en que se encuentra la filosofía moral, de acuerdo con MacIntyre (1981); con la relatividad de la ética y con el carácter impreciso del concepto, como se discutió en el capítulo 2.

Sin embargo, se considera que es importante partir de una conceptualización del término. Por lo tanto, para los propósitos de esta obra, *comportamiento ético se refiere a las acciones buenas, correctas y justas* que una persona hace. Estas acciones pueden observarse cuando una persona evita hacer daño a los demás, tiene en cuenta sus derechos, busca mejorar las condiciones de vida de las demás personas, respeta la dignidad humana y cuida de los otros y del medio ambiente. Pero, ¿quién decide que es *bueno, correcto y justo*? Se cree que esta decisión depende del grupo social que rodea a la persona que desempeña la acción, la sociedad particular y general, el contexto y la época. También, el análisis ético normativo ayuda a juzgar los comportamientos y establecer qué acciones se prefieren y cuáles deben evitarse cuando se busca tener una buena vida dentro de cierta comunidad social.

3.1.3 Gerencia

Una definición común es que la gerencia es el proceso de obtener *resultados a través de otras personas (Luthans et al., 1988; Mondy et* al., 1990). De la misma manera, hay un acuerdo en que este proceso está compuesto de un número de funciones descritas por los teóricos

clásicos como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1949). Es interesante ver cómo los más recientes textos de administración siguen explicando las funciones gerenciales de acuerdo con la teoría clásica de administración de Fayol.

La historia del pensamiento administrativo y organizacional revela las preocupaciones contextuales que los teóricos han tenido en los periodos de tiempo en que han vivido. Adicionalmente, la comparación entre diferentes escuelas muestra la dialéctica entre los recursos físicos y humanos, hasta la aparición de las escuelas integradoras. En la tabla 3.1 se muestra una clasificación de la evolución de las teorías administrativas según Koontz (1980) y Mondy *et al.* (1990).

Tabla 3.1 Clasificación de las teorías administrativas según Koontz (1980) y Mondy *et al* (1990)

Clasificación de Koontz	Clasificación de Mondy *et al.*
1. Escuela de procesos administrativos (Taylor, Fayol) 2. Escuela empírica (enfoque experiencial y de casos) 3. Escuela de las relaciones humanas (Mayo, McGregor) 4. Escuela de los sistemas sociales (ciencias sociales aplicadas como la sociología y antropología cultural) 5. Escuela de la teoría de decisiones (cuantificación basada en los fundamentos económicos) 6. Escuela matemática (modelos de optimización)	1. Perspectiva estructural: teoría organizacional anterior a 1900, administración científica, clásica, burocracia y teoría de decisiones 2. Perspectiva humana: relaciones humanas, dinámica de grupos y liderazgo 3. Perspectiva integradora: Escuela sociotécnica, teoría de sistemas, roles administrativos y teoría contingencial

3.1.4 Gerentes

Son las personas que tienen responsabilidad sobre los empleados y los recursos organizacionales como maquinaria, sistemas de información, capital, materias primas, productos y servicios. Sus objetivos pueden incluir la obtención de resultados organizacionales como generar utilidades, alcanzar eficiencia organizacional y alta productividad, y cuidar del

desempeño social organizacional. El término gerente no sólo se refiere al presidente de la empresa, sino también a los gerentes medios y del nivel de supervisión. Las empresas tienen unos pocos directivos de alto nivel, pero además tienen mayor cantidad de gerentes en niveles medios y de supervisión que no son tan visibles como los anteriores, pero que desempeñan funciones esenciales para la obtención de los objetivos organizacionales. Mondy *et al.* (p. 9) describen tres niveles gerenciales (ver, tabla 3.2). Esta clasificación se usa en el presente texto.

Tabla 3.2. Niveles de gerentes de acuerdo con Mondy *et al.*

❑ Gerentes de nivel alto	▪ Presidente de la junta directiva ▪ Presidente ▪ Vicepresidente
❑ Gerentes de nivel medio	▪ Directores de división ▪ Gerentes de área ▪ Gerentes de planta ▪ Gerentes de departamento
❑ Gerentes de nivel de supervisión	▪ Supervisores ▪ Gerentes de oficina

La ciencia administrativa ha tratado de analizar si la teoría describe la realidad del mundo gerencial. Esta es una pregunta que ha sido respondida desde diferentes perspectivas basadas en experiencias de gerentes exitosos, estudios teóricos o investigación empírica. Los enfoques experienciales son criticados por basarse en evidencia meramente anecdótica, mientras que los estudios teóricos describen un mundo que algunas veces no concuerda con la realidad. Además, algunas teorías proponen roles rígidos basados en las funciones clásicas de la administración, o esperan que los gerentes tengan niveles de conocimiento inalcanzables para las personas que ocupan cargos a nivel medio o de supervisión.

Mintzberg (1973) llevó a cabo una investigación empírica de cinco presidentes de empresas. Durante periodos de cinco días, observó a cada uno de ellos en sus actividades laborales normales. A partir de estas observaciones propuso el *enfoque de roles gerenciales*, basado en cinco características y diez roles identificados en su estudio. Este enfoque recibió bastante atención de la comunidad académica, porque integró elementos humanos y estructurales y describió lo que esos gerentes realmente hacían. Además, este estudio pionero contradijo las creencias tradicionales acerca de lo que los gerentes deberían hacer de acuerdo con las teorías clásicas.

Aunque la investigación hizo contribuciones importantes para el entendimiento de la labor gerencial en las organizaciones, ésta sólo se centró en una pequeña muestra de gerentes de alto nivel y evitó el gran número de posiciones medias y de supervisión. Por esta razón, sus conclusiones no son generalizables al mundo gerencial. En la tabla 3.3 se muestra un resumen del enfoque de Mintzberg.

Tabla 3.3 Enfoque de roles gerenciales de Mintzberg

Características	Roles
1. Los gerentes trabajan 24 horas al día en un ambiente conflictivo	1. Cabeza visible: representa a la empresa
2. Los gerentes no se pueden concentrar por un periodo largo de tiempo en una actividad	2. Líder: trabaja con los empleados.
3. Los gerentes no hacen planeación reflexiva; en lugar de eso resuelven los problemas que se presentan y satisfacen la necesidad de información	3. Intercomunicador: maneja las relaciones externas
4. Los gerentes emplean la tercera parte de su tiempo en comunicación	4. Monitor: obtiene información
5. Los gerentes usan comunicación oral el 67% de las veces	5. Diseminador: comunica internamente
	6. Interlocutor: comunica externamente
	7. Empresario: introduce cambios
	8. Solucionador de conflictos: resuelve problemas
	9. Asignador de recursos: asigna y controla recursos
	10. Negociador: contrata y despide

Luthans *et al.* (1988) realizaron una investigación de cuatro años en la que observaron y entrevistaron a 457 gerentes de nivel medio en diferentes organizaciones de los Estados Unidos. Ellos encontraron que sólo el 32% del tiempo gerencial era dedicado a las funciones tradicionales de la administración, el 29% a comunicación de rutina, 20% a la administración del talento humano y 19% a interacciones sociales de diferente tipo. Los investigadores concluyeron que los gerentes desempeñan las actividades identificadas en la teoría administrativa tradicional, a la vez que realizan otras actividades relacionadas con la gestión del talento humano y las interacciones sociales. Para los autores, estas dos últimas funciones son la clave de la excelencia gerencial en el mundo de los negocios.

Este estudio es importante porque revela desde un enfoque empírico lo que los gerentes hacen, y establece relaciones con la teoría existente. La atención que se le da a la gestión del talento humano y a las interacciones

sociales resalta la importancia que el comportamiento ético y la RSO tienen en la obtención de un desempeño gerencial adecuado. A pesar de no mencionar expresamente los aspectos éticos o de RSO, se deduce que estos componentes son necesarios y vitales en los procesos relacionados con estas dos actividades. En la tabla 3.4 se muestran las actividades encontradas en el estudio observacional de los gerentes de Luthans *et al.* (1988).

Tabla 3.4 Actividades desempeñadas por los gerentes de acuerdo *con Luthans et al.*

Tipo de actividad	Subactividad
1. Gerencia tradicional (32% del tiempo gerencial)	▪ Planear ▪ Tomar decisiones ▪ Controlar
2. Comunicación de rutina (29% del tiempo gerencial)	▪ Intercambiar información ▪ Comunicación escrita
3. Gerencia del talento humano (20% del tiempo gerencial)	▪ Motivar/reforzar ▪ Disciplinar/castigar ▪ Manejar conflictos ▪ Capacitar/desarrollar personal ▪ Relaciones con el personal
4. Interacciones (19% del tiempo gerencial)	▪ Interactuar con agentes externos ▪ Socializar

Campbell *et al.* (1970) dicen que el comportamiento gerencial está en función de variables como la habilidad, la motivación y la oportunidad, y que además está influenciado por el ambiente organizacional y las características individuales del gerente (inteligencia, aptitudes, conocimientos, temperamento, preferencias y expectativas). Estos autores tampoco mencionan elementos éticos o de responsabilidad social, tal vez porque en los años setenta el auge de la ética empresarial apenas estaba comenzando. Este problema es común en la mayoría de la literatura gerencial existente y urge solucionarlo con mayores desarrollos en el estudio del tema que se expondrá en la siguiente sección.

3.2 COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL (CEG)

El CEG se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de una manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros. Ferrel y Fraedrich (1994) proponen un marco de referencia para entender el CEG y la toma de decisiones éticas en las empresas que integra la filosofía moral, la psicología, la sociología y la administración. Estos autores dicen que aunque un marco de referencia descriptivo no es suficiente para explicar el proceso de toma de decisiones éticas, al menos sí puede ayudar a entender mejor las variables que influencian el comportamiento ético. Para ellos, el comportamiento ético o no ético es un resultado de las evaluaciones éticas y las intenciones, las cuales dependen de factores individuales, *otros importantes* (personas importantes para el individuo como superiores o ciertos colegas), la cultura organizacional y la oportunidad.

El estudio del CEG apenas está comenzando, sin embargo ha tenido creciente importancia durante los últimos 15 años. Por ejemplo, en un estudio que investigó el contenido y la atención prestada a los asuntos éticos en las empresas británicas, Nicholson y Robertson (1996) encontraron gran interés del público en la conducta ética de la gerencia y de los empleados. Similar tendencia se ha visto reflejada en España (Argandona, 1999) y un poco menos en Colombia (Rodríguez Córdoba, 1997).

3.2.1 Importancia del CEG

Algunos investigadores han resaltado la importancia que los gerentes tienen para las organizaciones. Para Campbell *et al.* (1970) los gerentes están situados dentro de los grupos más importantes en la sociedad empresarial, porque la dirección efectiva de los esfuerzos humanos es definitiva en la obtención de los objetivos organizacionales. Hambrick y Mason (1984) sostienen que una organización es el reflejo de sus gerentes, y por esta razón es extremadamente importante el estudio de este grupo. El rol de los gerentes es importante no sólo para fines internos, sino también para fines externos. Riordan *et al.* (1997) afirman que las acciones de los gerentes son determinantes críticos en la modelación de la imagen corporativa, el establecimiento del rol social de la empresa y la interacción con los públicos externos, pues representan lo que los propietarios y accionistas quisieran que fuera el tono ético de sus empresas y la manera en que desean que sean reconocidas. Webley (1997) dice que uno de los factores que muestran como una organización está manejando los asuntos éticos es el comportamiento de sus presidentes y gerentes de alto nivel.

Adicionalmente, los gerentes son un grupo de referencia crítico en cuanto a las creencias éticas (Knouse y Giacalone, 1992) y sus comportamientos son vistos como ejemplos a seguir por sus empleados. Por lo tanto, se espera que generen confianza y cumplan los compromisos con los trabajadores. En una investigación entre empleados encargados del área de personal, Wiley (1998) encontró que su comportamiento estaba influenciado por el ejemplo que daban sus superiores mas que por el género, la posición o el tamaño de la empresa. Una de las razones que explicaría esto sería el poder y la autoridad que, debido a sus posiciones, tienen los gerentes sobre otras personas, (Longston y Yuthas, 1997; Vyakarnan *et al.*, 1997).

Ferrell y Fraedrich (1994) han encontrado que los *otros importantes* son la variable que más afecta las decisiones éticas en las organizaciones. Esta variable se refiere a los superiores, colegas y subordinados que son importantes para la persona y que influencian sus decisiones éticas. Los autores encontraron que los comportamientos de los gerentes tienen una influencia considerable en la toma de decisiones éticas porque ellos pueden ofrecer ejemplos de conducta ética, tienen el poder para motivar a los empleados y pueden recompensar o castigarlos. En este sentido, Ferrell y Fraedrich dicen que:

> *Si los gerentes y colegas proveen modelos positivos, los otros importantes pueden convertirse en una fuerza que ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones éticas. Pero cuando existe un conflicto severo de roles y presión para cometer acciones no éticas, el comportamiento no ético en la empresa puede crecer. (p. 146)*

En resumen, la investigación del CEG es de vital importancia para la comunidad empresarial puesto que puede ofrecer respuestas a los problemas que frecuentemente surgen cuando se está tratando con dilemas éticos. Sin embargo, su contribución más relevante radica en la posibilidad de ofrecer teorías, técnicas y herramientas prácticas a la comunidad gerencial interesada en el desarrollo de empresas y empleados éticos.

3.2.2 CEG, ética empresarial y RSO

Se puede afirmar que la RSO necesita estar sostenida por el comportamiento ético porque otras motivaciones tales como evitar las presiones sociales, mejorar las ventas o incrementar las utilidades no son confiables sin una base ética. Además, la RSO no es sólo una característica de las empresas, sino también de los individuos que las conforman y, principalmente, de los gerentes puesto que ellos pueden orientar las actividades de la organización en la búsqueda tanto de objetivos financieros como sociales.

Adicionalmente, puede decirse que la responsabilidad social de una empresa es la extensión de la conciencia de sus gerentes (Goodpaster, 1997) porque al final son los gerentes, actuando en representación de las organizaciones, quienes sirven y protegen los intereses de los grupos dentro y fuera de la compañía. Es así como hay una fuerte relación entre el CEG y la RSO, pero esta relación es uno de los temas que aún no esta profundamente analizado por los investigadores en ética empresarial y, por tanto, se constituye en un importante tópico para futuras investigaciones.

3.3 INVESTIGACIÓN EN CEG

El estudio del CEG ha sido enfocado desde diferentes ángulos por las disciplinas de la filosofía, psicología y sociología. Recientemente, los enfoques integradores han tratado de combinar las contribuciones de estas disciplinas en un cuerpo coherente e integrado. La mayor parte de la atención de los investigadores se ha enfocado en los efectos de la teoría CMD de Kohlberg en lo concerniente a la toma de decisiones éticas (Trevino 1986, 1992; Trevino y Youngblood, 1990; Maclagan, 1993; Fraedrich *et al.,* 1994; Mason y Mudrack, 1997) y en estudiar los modelos de toma de decisiones éticas. Sin embargo, el comportamiento y la transición del pensamiento al comportamiento éticos han recibido poca atención. Jones (1991) y Jones y Ryan (1997) proveen revisiones profundas y actuales sobre las principales contribuciones al estudio del CEG. Trevino (1986, 1992) provee un buen análisis del trabajo hecho en relación con la teoría CMD.

3.3.1 Modelos de toma de decisiones y comportamientos éticos

Uno de los modelos más aceptados para la toma de decisiones éticas es el propuesto por Rest (1979, 1986), quien diseñó un instrumento para medir las etapas del desarrollo moral (el test de definición de problemas, DIT). Rest basó este instrumento en la teoría CMD y se preocupó porque su aplicación fuera simple, de aquí su popularidad entre los investigadores (Jones y Ryan, 1998). Este modelo se compone de cuatro etapas: 1) reconocimiento del conflicto moral; 2) reflexión a partir del uso del razonamiento moral; 3) decisión de actuar de acuerdo con la reflexión moral; y 4) comportamiento ético.

Como complemento al modelo de Rest, Jones (1991) sostiene que las características del conflicto moral influencian cada una de las cuatro *etapas anteriormente mencionadas. Este concepto es llamado intensidad*

moral y se compone de seis dimensiones: primero, magnitud de consecuencias, definida como la suma de los beneficios o daños que pueda ocasionar la acción moral. Segundo, consenso social, definido como el grado de acuerdo social sobre lo adecuado o inadecuado de la acción. Tercero, probabilidad de efecto, entendida como la probabilidad de que el acto en cuestión pueda ocurrir o causar beneficios o daños. Cuarto, inmediatez temporal, definida como el periodo de tiempo entre la toma de la decisión y sus consecuencias. Quinto, proximidad personal, referida a la cercanía que se tiene con las personas que sufrirán las consecuencias de la acción. Sexto, concentración de efectos, definida como el número de personas afectadas por un acto de determinada magnitud. Jones propone que entre más alta la intensidad moral, más alta la frecuencia de comportamientos éticos.

Aunque se necesita mayor investigación empírica para demostrar la validez de lo propuesto por Jones, se puede afirmar que la idea de *intensidad moral* es una contribución importante a los modelos de toma *de decisiones existentes (Marshall y Dewe, 1997; Wimbush et al.,* 1997). Además, es una crítica importante a la teoría CMD puesto que muestra cómo un evento no puede ser analizado en términos universales sin tener en consideración factores contingenciales relacionados con el evento en sí mismo.

Jones y Ryan (1997, 1998) proponen un modelo para ayudar al entendimiento de las relaciones entre la reflexión y el comportamiento ético. Ellos asumen que fuerzas organizacionales influencian cada una de las etapas propuestas por Rest (1986) y afectan profundamente los vínculos entre el pensamiento y las acciones éticas. En este sentido, los autores afirman que el concepto de *aprobación moral* (el deseo de las personas de ser catalogadas como éticas por sí mismas, su grupo de referencia en la empresa y las demás personas en general) tiene una gran influencia en la toma de decisiones y el comportamiento ético. Esta propuesta necesita validación empírica, como en otros modelos analizados anteriormente, aunque es un intento interesante para mejorar el entendimiento del CEG. Además, el modelo trata de explicar por qué, en algunos eventos, los gerentes no actúan éticamente aún sabiendo cual es el comportamiento a seguir. *La aprobación moral* puede ayudarnos a entender mejor el CEG y motivar a más investigadores en ética empresarial a estudiar la última etapa del proceso de la toma de decisiones éticas, la cual es, el comportamiento ético.

Basada en la teoría CMD, Trevino (1986) propone un modelo interaccionista de persona-situación que combina variables individuales

(etapa de CMD, ego, campo de dependencia y punto de control) con variables situacionales (contexto de trabajo inmediato, cultura organizacional y características del trabajo) para explicar el comportamiento ético y no ético. Uno de los puntos más importantes de Trevino es que incluye nuevas variables en el modelo, como las características individuales y las influencias organizacionales. Además, trata de unir la reflexión y las acciones éticas y llama la atención sobre la necesidad de mayor investigación centrada en las interacciones de estas dos etapas. Quizá demasiada concentración en la teoría CMD no le permite encontrar otros posibles componentes del CEG. Además, su interés en la mitad del proceso (reconocimiento del evento moral, reflexión ética) la lleva a pasar por alto que aún no ha sido establecida una estrecha relación entre el CMD y el comportamiento ético (Thoma y Rest, 1986; Waterman, 1988).

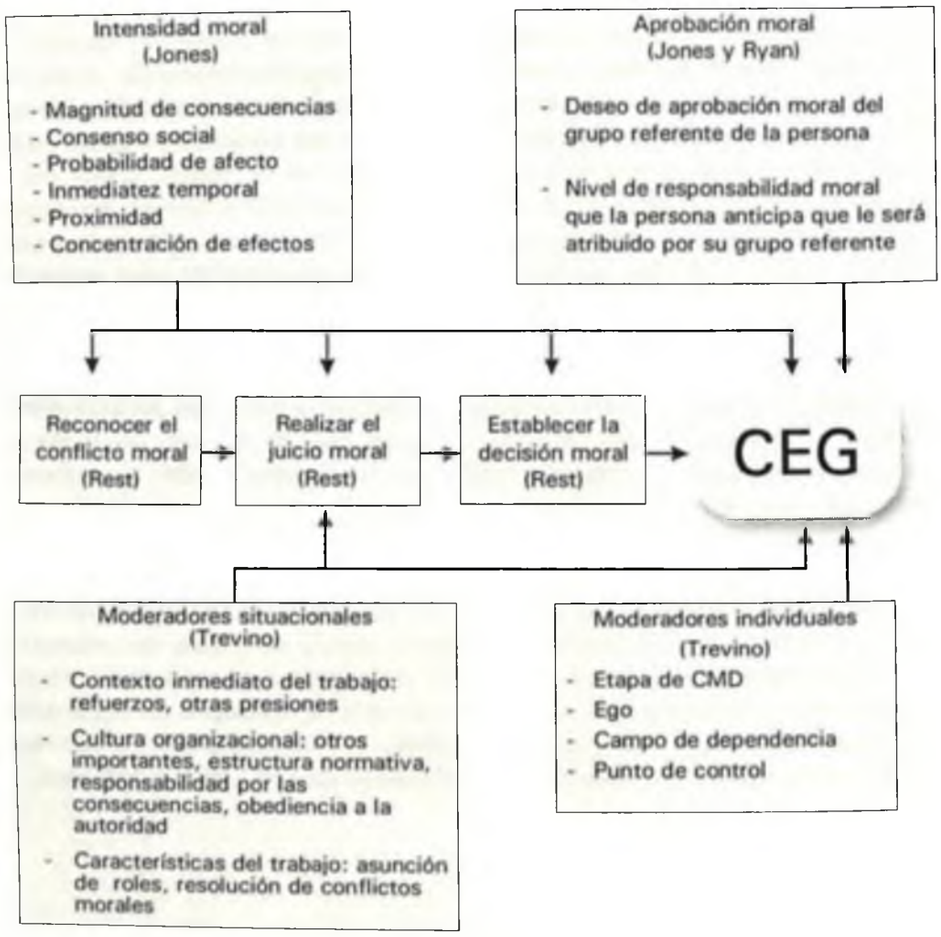
Consideramos que los tres modelos conceptuales descritos anteriormente son base fundamental para el CEG, al igual que el modelo de toma de decisiones éticas de Rest. Primero, las ideas de Trevino (1986) contribuyen no sólo por ser la más reconocida representante de la teoría CMD en el campo de la ética empresarial, sino también por sus moderadores individuales y situacionales del comportamiento ético. Segundo, el modelo de Jones (1991) es clave porque toma lo mejor de modelos previos y construye el propio, adicionándole a la teoría existente el nuevo concepto de intensidad moral. Finalmente, Jones y Ryan (1997) contribuyen puesto que integran modelos micro y macro y los complementan con el concepto de aprobación moral, el cual es un aporte al mapa de variables que afectan el comportamiento ético. En la figura 3.1 se muestran los modelos de CEG discutidos aquí.

3.3.2 ¿Universalismo o relativismo?

Actualmente, no hay un acuerdo con relación al universalismo o relativismo éticos (Stanley y Wise, 1993; Smeltzer y Jennings, 1998; Woodward, 1998). Los relativistas-individualistas afirman que lo que es ético o no ético depende de cada persona, los relativistas culturales proponen una posición similar, pero aplicada a las culturas (Harding, 1991, 1995); otros investigadores sostienen que existe una ética general compuesta de principios racionales universales (Kohlberg, 1976, 1981, 1984, 1986). En todas estas posiciones hay algo de cierto, porque el mundo social no puede funcionar apropiadamente si existe una moral para cada uno de los individuos en cada sociedad; pero también se debe reconocer que existen diferencias culturales, contextuales e individuales que hacen imposible aplicar una ética universal en todas las circunstancias.

Figura 3.1. Modelos de CEG

Adaptado de Rest, 1986; Trevino, 1986; Jones, 1991; Jones y Ryan, 1997



Cortina (1996) propone una integración de una ética universal de mínimos (referida a un cuerpo básico de principios y valores compartidos por todos) y una ética particular de máximos (referida a aquellos principios y valores que dependen de variables culturales, contextuales e individuales). En el mismo sentido, Donaldson (1996) propone tres principios y tres valores que pueden ayudar a diferenciar aquellas prácticas que son culturalmente diferentes de aquellas que no son éticas. Estos principios son: respeto por los valores humanos primordiales, respeto por las tradiciones locales y conciencia de la influencia del contexto en el comportamiento ético. Los valores son: respeto por la dignidad humana, respeto por los derechos humanos básicos y buena ciudadanía.

Davis *et al.* (1998) realizaron una comparación cultural que incluía muestras de Estados Unidos, Europa del este e Indonesia; para ello examinaron los efectos que tres elementos del modelo propuesto por Jones (consenso social, proximidad personal y magnitud de consecuencias) tenían sobre la toma de decisiones éticas en las prácticas relacionadas con la gestión del talento humano. Los resultados mostraron que el consenso social fue el elemento que más influenció las preocupaciones morales y los juicios de inmoralidad. Sin embargo, en algunas ocasiones, ciertas características del dilema moral aumentaron o disminuyeron la importancia de los otros elementos del modelo. La proximidad personal afectó las percepciones de preocupación por las consecuencias morales de la decisión, pero no los juicios morales. La magnitud de consecuencias influyó poco en la preocupación y el juicio moral. En este estudio se revelaron diferencias socio-culturales, pero no aparecieron como valores éticos diferentes, sino como diversos énfasis sobre determinados asuntos éticos. A partir de los resultados, los autores concluyeron que no es posible encontrar una teoría universal para la ética empresarial porque las variables culturales y contextuales influencian la toma de decisiones éticas y el sistema de valores.

En el mismo sentido, Jackson y Calafell Artola (1997) realizaron una comparación cultural para analizar las creencias y comportamientos éticos entre gerentes franceses y alemanes, luego relacionaron los datos con estudios realizados entre gerentes estadounidenses e israelíes. Las autoras encontraron diferencias significativas en algunos aspectos, pero no en otros. Por esta razón, concluyeron que en lugar de ser una cultura más ética que otra, existen diferencias en la forma en que la ética es tomada con relación a las prácticas gerenciales.

Tomando una posición opuesta, Smeltzer y Jennings (1998) sostienen que el relativismo cultural no es siempre bueno para la ética empresarial y que un código universal de ética empresarial podría ser de utilidad para las operaciones de las empresas a nivel internacional. Ellas afirman que un sistema económico no puede sobrevivir sin el reconocimiento de ciertos valores fundamentales, definidos en términos de justicia hacia los inversionistas, los empleados y los consumidores, para ello proponen la creación de un código internacional de ética empresarial que sea una guía para la solución de los dilemas éticos que enfrentan las compañías multinacionales cuando en algunos de los países donde operan se permiten prácticas cuestionables.

Frente a la discusión anterior, consideramos que debe existir un camino intermedio que acepte la existencia de principios universales, preferencias individuales y otras creencias culturales, y que estos tres enfoques pueden

participar en una combinación balanceada en la solución de los dilemas o desacuerdos éticos. La posición relativista no debería estar muy lejos de la posición universalista, si ambas se ponen de acuerdo en la existencia de un cuerpo fundamental de principios éticos que guíen el comportamiento moral en las organizaciones y, además, acepte la influencia de factores situacionales en la toma de decisiones éticas y los procesos comportamentales.

Sin embargo, aún no hay un acuerdo acerca de cuáles principios y valores pueden considerarse universales. Por ejemplo, Quinn y Jones (1995) mencionan como principios básicos evitar hacer daño a otros, respetar la autonomía de los demás, no mentir y cumplir los acuerdos, Smeltzer y Jennings (1998) proponen un listado diferente y así otros autores. Parece que este desacuerdo en el campo de la ética empresarial es el reflejo de la filosofía moral (MacIntyre, 1981). Por tanto, es importante que la ética empresarial participe de la discusión del universalismo-relativismo porque las respuestas resultantes serán de utilidad para los gerentes en sus encuentros del día a día con grupos multiculturales.

3.4 EL TRABAJO DE HOFSTEDE

En 1980, Hofstede publicó los resultados de su investigación en diferencias culturales (Hofstede, 1991). Su trabajo mostró diferencias entre culturas nacionales de acuerdo con cuatro dimensiones empíricamente halladas y analizó las consecuencias de esta clasificación en varias entidades sociales, incluidas las organizaciones. Hofstede afirma que el entendimiento de estas diferencias ayudará a las relaciones humanas desde una perspectiva global; también señala que aunque la variedad de comportamientos humanos es ilimitada, es posible tener una estructura que permita a las personas entenderse unas a otras y ofrecer soluciones a los problemas generados por sus diferencias culturales. Su investigación reunió información de empleados de la IBM en 72 subsidiarias nacionales de la empresa en dos periodos de tiempo: 1968 y 1972. De estos resultados, se establecieron perfiles culturales para 53 países, entre ellos Colombia, España e Inglaterra.

Hofstede define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los otros miembros" (p. 260). También establece los niveles de manifestaciones de la cultura como símbolos, héroes, rituales y valores, siendo los valores el nivel más profundo y el indicador más importante de las diferencias culturales entre naciones. Hofstede sostiene que las diferencias en los

valores explican las diferencia en la cultura, pero también podemos afirmar que la relación opuesta es posible y que las diferencias en los valores pueden explicarse por las diferencias en la cultura.

Las cuatro dimensiones halladas empíricamente por Hofstede pueden caracterizar las culturas nacionales. Una quinta dimensión (largo plazo versus corto plazo) fue incorporada posteriormente, pero no será discutida aquí puesto que este estudio posterior no incluyó a todos los tres países objeto de estudio en esta obra. Las cuatro dimensiones son:

1- ***Distancia del poder:*** "La medida en que los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya inequitativamente." (p. 262).

2- ***Colectivismo versus individualismo:*** "El individualismo pertenece a sociedades en las cuales los lazos entre los individuos no son fuertes: se espera que cada persona cuide de sí misma y de su familia nuclear inmediata. El colectivismo, como antónimo del individualismo, pertenece a sociedades en donde las personas desde su nacimiento están integradas en grupos fuertes y cohesionados y las personas durante su vida se protegen unas a otras a cambio de lealtad incondicional." (p. 51).

3- ***Masculinidad versus feminidad:*** "La masculinidad pertenece a sociedades en donde los roles sociales asignados al género son claramente diferentes [...] la feminidad pertenece a aquellas sociedades en las que los roles sociales asignados a cada genero se traslapan[...]" (p. 82-83).

4- ***Evitación de la incertidumbre***: "[...] es la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Este sentimiento es, entre otras cosas, expresado a través del estrés y de una necesidad por predictibilidad: una necesidad por reglas escritas y no escritas." (p. 113).

En la tabla 3.5 se muestran la clasificación cultural de Hofstede para Colombia, España e Inglaterra. La *distancia del poder* tiene un rango desde una alta aceptación a la distribución desigual de poder (alta distancia del poder) hasta una baja aceptación (baja distancia del poder). Se puede observar como Colombia tiene una alta distancia del poder (17avo más alto puntaje entre 53 países del estudio), España esta en el medio e Inglaterra tiene una baja distancia del poder.

Tabla 3.5 Clasificación de las culturas en Colombia, España e Inglaterra Hofstede, 1991)

País / Dimensión	COLOMBIA		ESPAÑA		INGLATERRA	
	Nivel	Orden	Nivel	Orden	Nivel	Orden
Distancia del poder	67	17	57	31	35	42/44
	Alto		Medio		Bajo	
Individualismo	13	49	51	20	89	3
Colectivismo	Colectivista		Medio		Individualista	
Masculinidad	64	11/12	42	37/38	65	9/10
Feminidad	Masculino		Más femenino		Masculino	
Evitación de la	80	20	86	15/16	35	47/48
incertidumbre	Alto		Muy alto		Bajo	

El *individualismo - colectivismo* varía desde un alto nivel de individualismo hasta un bajo nivel de individualismo, que es alto colectivismo. De acuerdo con la tabla, Colombia tiene un alto nivel de colectivismo, España está en el medio e Inglaterra es altamente individualista.

La *masculinidad - feminidad* varía desde una alta masculinidad hasta una baja masculinidad, que es alta feminidad. De la tabla, se puede observar que Colombia e Inglaterra tienen un alto nivel de masculinidad, mientras que España esta en el medio de la escala, con una tendencia hacia la feminidad.

La *evitación de la incertidumbre* tiene un rango que va desde una alta necesidad de claridad, orden, reglas y reglamentaciones (alta evitación de la incertidumbre) a un bajo nivel de estos requerimientos (baja evitación de la incertidumbre). De la tabla se puede deducir que España tiene un alto nivel de evitación de la incertidumbre, seguido por Colombia, mientras Inglaterra tiene un nivel muy bajo.

Por lo tanto, los tres países muestran diferentes caracterizaciones culturales en todas las dimensiones. Estas diferencias serán comparadas con los resultados de la investigación base de la presente obra.

El estudio de Hofstede es uno de los trabajos más reconocidos en diferencias culturales. Algunos investigadores han replicado su investigación, al obtener resultados que apoyan sus hallazgos, otros han obtenido resultados complementarios, y otros con resultados diferentes. Su investigación ha sido objeto de múltiples críticas y discusiones; sin embargo, aquí no se realizará una revisión exhaustiva de su trabajo puesto que no es nuestro propósito (una revisión crítica

de las implicaciones del trabajo de Hofstede puede encontrarse en Sondergaard, 1994). Simplemente, es necesario decir que los resultados de este trabajo serán tomados en consideración como base de comparación para explicar las diferencias y similaridades entre los tres países objeto de estudio.

3.5 CONCLUSIONES

En el presente capítulo se detectaron varios vacíos y debilidades en la literatura sobre CEG. Por ejemplo, un número significativo de artículos publicados no tiene bases morales filosóficas sólidas. La integración de diferentes disciplinas relacionadas con el CEG es raramente encontrada, dificultando la posibilidad de analizar varios enfoques desde una perspectiva integradora (Ferrell y Fraedrich, 1994). El paso de la reflexión al comportamiento ético no ha sido suficientemente estudiado. La ética del cuidado y el estudio del papel que juegan las emociones en los dilemas éticos necesitan más atención, puesto que el comportamiento ético involucra el pensamiento racional y los factores emocionales (Gilligan, 1982; Beauchamp y Bowie, 1997). También existe la necesidad de mas estudios culturales que permitan entender los paradigmas de otras culturas y construir un cuerpo de conocimientos útil para diferentes ambientes de trabajo alrededor del mundo.

Se necesita más investigación empírica para ofrecer soporte a algunos de los modelos teóricos propuestos por los investigadores, pues existe muy poco en la literatura concerniente al CEG con un enfoque empírico (Whetstone, 1995) parece ser la excepción). Este tipo de investigación puede ser de vital importancia para el desarrollo de la ética empresarial. Como Cowton afirma:

> *[...] incluso si se acepta que un deber ser no puede derivarse lógicamente de un es, un entendimiento del mundo tal como es brinda una contribución esencial al análisis ético normativo. Esto es beneficioso no sólo en la conducción del análisis -la escogencia de la pregunta, etc.- sino también en la comunicación, por el uso de ejemplos reales o realistas. La investigación empírica no sólo es necesaria por esto, pero puede ser útil y hacer una contribución importante y persuasiva mientras que ofrece evidencia relevante.(1998a, p. 108)*

El siguiente capítulo revisará los asuntos metodológicos que actualmente se están discutiendo en la investigación en ética empresarial y explicará la metodología utilizada y el proceso seguido en las dos fases de la línea de investigación base de la presente obra.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA INVESTIGACIÓN EN CEG

Uno de los elementos esenciales para el éxito de una investigación es su diseño metodológico. Este debe satisfacer las necesidades del proyecto y, al mismo tiempo, evitar las debilidades de otras metodologías que se han utilizado en el mismo campo de estudio. Si este diseño es fuerte, será más amplia la probabilidad de obtener resultados útiles que incrementen el cuerpo de conocimientos en el área.

La investigación en ética empresarial es actualmente una actividad en expansión. Precisamente, debido al dinamismo de este campo, se está generando gran cantidad de preguntas concernientes a los diferentes enfoques metodológicos en uso. Una revisión metodológica a la bibliografía en ética empresarial muestra una lista de deficiencias que necesitan ser corregidas. Las conclusiones que se pueden obtener de esta revisión muestran la necesidad de aplicar más estrictamente las metodologías ya conocidas y buscar nuevas alternativas que ofrezcan herramientas confiables y válidas a los investigadores. En particular, se nota que los enfoques empíricos deben fortalecerse, para equilibrar la prevalencia de las investigaciones con enfoques filosóficos y normativos, y para reducir la distancia existente entre la ética y el mundo empresarial.

Este capítulo se ha organizado de la siguiente manera:

- Análisis de la metodología utilizada en investigación empírica en ética empresarial
- Necesidades de los procesos investigativos en CEG
- Presentación de las técnicas en las cuales se ha basado esta propuesta metodológica
- Presentación de la propuesta metodológica
- Resumen.

Se sugiere que el modelo metodológico aquí propuesto puede ser una contribución importante a la investigación empírica, no sólo en ética

empresarial, sino también en otras áreas de la ciencia administrativa donde conceptos tan elusivos como este necesitan ser estudiados. Si el lector desea profundizar en aspectos específicos de la propuesta planteada en el presente capítulo, puede remitirse a la tesis de Ph.D. *Comportamiento ético gerencial en Colombia, España e Inglaterra* (Rodríguez Córdoba, original en inglés, 2001; traducida al español, *2003) y al informe de investigación Comportamientos éticos de* gerentes colombianos (Ángulo Rodríguez *et al.*, 2002).

4.1 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN ÉTICA EMPRESARIAL

La creciente importancia de la ética empresarial durante las últimas tres décadas ha enfatizado la necesidad de realizar investigaciones en este campo. Inicialmente, las contribuciones de la ética empresarial fueron en los niveles teórico y normativo, pero hacia finales de los años ochenta la investigación empírica empezó a ser más frecuente. Las razones para esto pueden ser la necesidad de respuestas prácticas que ayuden a las empresas en la implementación de conductas éticas, y también el deseo de las personas que trabajan en las empresas para tener mas técnicas y herramientas que relacionen la ética con los problemas del día a día. Actualmente, la investigación teórica y la empírica juegan un papel importante en el desarrollo de la ética empresarial.

Para lo anterior, se han utilizado metodologías de disciplinas como la psicología, la filosofía y la sociología (Brady y Hatch, 1992). Una de las razones para la concentración inicial en los problemas normativos y teóricos pudo ser la dificultad inherente en la investigación empírica, debido al carácter sensitivo de los temas involucrados. Sin embargo, hace una década, algunos académicos comenzaron a enfatizar la necesidad de llenar el vacío entre la teoría y la práctica de la ética empresarial. Tal vez sólo pusieron en palabras lo que estaba pasando en la realidad organizacional y en las facultades de administración. En estos escenarios, la ética empresarial era considerada demasiado abstracta para ser aplicada en la práctica. Sorell (1998) provee una profunda discusión sobre este tema, señalando las dificultades que los filósofos enfrentan cuando se dedican a la investigación en ética empresarial; igualmente, resalta la necesidad de encontrar diferentes formas de disminuir la distancia entre los niveles teórico y práctico.

Como consecuencia de lo anterior, el número de investigaciones empíricas en ética empresarial comenzó a crecer rápidamente. Desafortunadamente, la mayoría de estas investigaciones mostraba muchas debilidades (Randall y Gibson, 1990; Brady y Hatch, 1992; Dalton *et al.*, 1997; Cowton, 1998a,

1998b). Parece ser que las causas de estas fallas metodológicas son la poca experiencia, el carácter sensitivo de los tópicos involucrados en la investigación y un uso no sistemático de las metodologías.

Randall y Gibson (1990), en una reconocida revisión metodológica de la literatura existente sobre investigaciones empíricas, encontraron que la mayoría de los artículos no consideraban la confiabilidad y validez de los indicadores, tenían bajas tasas de respuesta, usaban muestras de conveniencia, y no contenían marco teórico, hipótesis o definiciones de ética. El medio más usado para recolectar la información era el cuestionario y pocos estudios los complementaron con otras técnicas como las entrevistas. Las tasas de respuesta eran bajas, tal vez debido a la sensitividad del tópico, o también a la creciente *fatiga* de las personas que les fue solicitado responder las encuestas. Este último problema es común en todo tipo de investigación, pero se acentúa más cuando se trabaja con aspectos éticos, pues, generalmente, las personas necesitan más tiempo para responder las preguntas, de acuerdo con su propio sistema de valores y creencias.

Cowton (1998a), en un análisis de la contribución de la investigación empírica a la ética empresarial, dice que debido a su carácter emergente, la mayor parte de los esfuerzos se han concentrado en ganar respeto y credibilidad en la comunidad académica, especialmente a través del uso de enfoques positivistas. Sin embargo, perspectivas diferentes podrían enriquecerla, como el constructivismo social o la etnografía. Parece que ha llegado el momento de un mejoramiento de las metodologías actualmente en uso, así como la innovación y la importación de ideas de otras tradiciones de investigación.

Otra preocupación de la investigación empírica en ética empresarial es la veracidad de la información recolectada. Dalton y Daily (1997) dicen que puesto que la mayoría de sus áreas prometedoras son sensitivas, no es sorprendente que los sujetos participantes en las investigaciones no puedan responder adecuadamente, si es que responden. Por lo tanto, existe la necesidad de encontrar metodologías que permitan la recolección de información válida y confiable, de tal manera que se puedan realizar análisis e interpretaciones responsables, evitando lo que Dalton y Daily afirman:

> *Debe existir una cierta frustración, dado que los temas de interés general, y críticos a nuestro modo de ver, se estancan de muchas maneras por las tecnologías de investigación disponibles para estudiarlos. (p. 1056)*

Después de una revisión bibliográfica concerniente a la metodología para investigación empírica en ética empresarial, se deduce que todavía queda un largo camino antes que se puedan proporcionar contribuciones mucho más fuertes a este campo. Puesto en las palabras de Cowton:

> *Parece ser, por lo tanto, que la investigación empírica en ética empresarial aún debe experimentar un mayor desarrollo y puede encontrar particularmente problemas difíciles en este proceso, debido a la naturaleza sensitiva de las preguntas involucradas. (1998b, p. 424)*

Para resumir, existe la necesidad de encontrar soluciones metodológicas que ayuden a los investigadores en ética empresarial a sobreponerse a las dificultades mencionadas previamente. Los temas cruciales en la metodología desde un enfoque positivista son: validez de los datos, confiabilidad de las mediciones, tasas de respuesta, muestreo, uso de estadística avanzada y generalización. Igualmente, este campo se beneficiaría del uso de diferentes enfoques de investigación que se han desarrollado enormemente en otras disciplinas. En todos los casos, es necesario ser minuciosos, no sólo en la aplicación de la metodología escogida, sino también en el registro y reporte de estas aplicaciones. La ética empresarial es un campo que aún se encuentra en fase de crecimiento y necesita encontrar soluciones a los problemas metodológicos detectados. Igualmente, necesita innovación en la solución de los problemas que se generan debido a la dificultad y sensitividad de los temas aquí estudiados.

4.2 NECESIDADES DE LOS PROCESOS INVESTIGATIVOS EN CEG

Como se discutió en el capítulo anterior, parece ser que no se ha dado una discusión amplia y profunda acerca de lo que los gerentes éticos realmente hacen (o no hacen). El énfasis se ha puesto en las actitudes deseadas y las características o cualidades de los gerentes, a expensas de los comportamientos. Robertson y Schlegelmilch (1993) subrayan este punto y urgen la realización de más investigaciones que involucren la ética laboral y el estudio de los comportamientos.

Sin embargo, la recolección de información no es un proceso sencillo. En primer lugar, es necesario tener cuidado en evitar la interferencia de los investigadores, no sólo en las respuestas, sino también en el procesamiento de los datos. Tal vez no exista una metodología que evite la influencia de los investigadores en el proceso (Harding, 1995; Stanley y Wise, 1993), pero al menos la subjetividad puede reducirse y, en cualquier caso, todos los procesos y decisiones tomadas pueden reportarse. A un enfoque de este tipo le hemos dado el nombre de *subjetividad disciplinada,* y se recomienda usarlo en los procesos de investigación en CEG.

En segundo lugar, es importante evitar los errores comúnmente detectados en algunas investigaciones empíricas (Cowton, 1998a), que consisten en encuestar gerentes para tomar sus respuestas como verdades

absolutas, no preguntar a otros públicos importantes (por ejemplo, empleados, clientes, accionistas) y no priorizar los problemas relevantes en la ética empresarial. Investigaciones con este tipo de errores generan "ruido", en lugar de contribuir a aumentar el conocimiento en el área.

En consecuencia, la primera necesidad de los procesos investigativos en CEG es encontrar una metodología que permita la recolección de información de personas con experiencia laboral (gerentes y empleados), pero que al mismo tiempo reduzca la interferencia de los investigadores en las respuestas y en el procesamiento de la información. Además, la metodología debe hacer posible la identificación de los comportamientos éticos más importantes de los gerentes, para, de esta manera, ofrecer resultados relevantes que puedan ser incorporados a las discusiones académicas y a la agenda de investigación, y contribuir a aumentar el conocimiento dentro del campo de la ética empresarial.

El mundo administrativo requiere cada vez más una visualización global de los problemas que enfrenta. Las operaciones de negocios de hoy en día necesitan una visión que involucre diferentes situaciones y culturas. Varios autores han destacado la necesidad de información empírica de diferentes culturas (Viswesvaran y Deshpande, 1998; Kumar y Steinmann, 1998). Por lo tanto, un segundo requerimiento es obtener información de varios países, para iluminar los análisis y ofrecer un amplio espectro de los comportamientos éticos.

Finalmente, la última necesidad es encontrar herramientas cuantitativas y cualitativas adecuadas para el procesamiento de la información y para la comparación y discusión de los resultados.

La siguiente sección presentará las técnicas con las cuales se pretende satisfacer las necesidades previamente enunciadas. Además, se espera que la filosofía subyacente a estas técnicas ofrezca una nueva manera de recolectar y procesar información en el campo de la ética empresarial, y que la metodología propuesta pueda ser utilizada por otros investigadores.

4.3 PRESENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS

La necesidad de innovación en metodologías que puedan ser aplicadas a los procesos de investigación en CEG llevó a la búsqueda, en otras disciplinas relacionadas, de diferentes maneras de enfocar las investigaciones. Un trabajo que presenta una filosofía interesante en la forma en que se plantea el problema de investigación y se desarrolla la metodología es el de Luthans *et al.* (1988).

Igualmente, la Técnica de los Incidentes Críticos – TIC (Flanagan, 1954) y las Escalas de evaluación ancladas en comportamientos – BARS (de su nombre en inglés: Behaviourally Anchored Rating Scales; Smith y Kendall, 1963) se tomaron de la psicología organizacional. Estas técnicas hacen posible la recolección de información de una amplia población de empleados y gerentes, sin una alta interferencia de los investigadores. De esta manera, los datos obtenidos dicen lo que las personas con experiencia laboral piensan que los gerentes éticos hacen, y no lo que deberían hacer de acuerdo con las creencias populares o de los autores. Además, la tradición investigativa en la Escuela de Administración de la Universidad de Bradford (Inglaterra), al usar ambas metodologías, ha demostrado su utilidad, validez y confiabilidad (Randell y Still, 1973; Morrison y Randell, 1981; Morrison, 1981; Everson, 1988; Gulliford, 1991b; Morgan, 1995). Esta tradición metodológica constituye una base importante que proveerá una experiencia sumamente útil al momento de aplicar la metodología.

4.3.1 El trabajo de Luthans *et al.*

Estos autores realizaron una investigación empírica tratando de encontrar lo que los gerentes realizaban en sus actividades diarias, los factores que los hacían efectivos y exitosos, y las diferencias entre ambos. Para alcanzar estos objetivos, recolectaron información de 457 gerentes de diferentes organizaciones y usaron varios métodos como la observación directa libre, la observación sistemática, cuestionarios y entrevistas a profundidad (Luthans *et al.*, 1988, p. xiii-xiv), y encontraron un vacío en las percepciones tradicionales de lo que los gerentes deben hacer para ser efectivos y exitosos. En general, los investigadores, profesores, consultores, escritores y presidentes de la compañías más famosas han establecido teorías acerca de la efectividad y el éxito, sin tener en cuenta el mundo real de la administración. Luthans *et al.* trataron de encontrar enlaces entre la teoría y la práctica y de explicar la actuación de los gerentes. De acuerdo con estos autores su trabajo es el primero que:

> *Realiza una investigación empírica de lo que la mayoría de gerentes de las empresas promedio realmente hacen en sus actividades diarias y cómo aquellos gerentes exitosos y efectivos hacen cosas diferentes de sus homólogos no exitosos y menos efectivos. (p. xiii)*

A partir de entrevistas intensivas, los investigadores obtuvieron comportamientos específicos, y con la ayuda de la observación libre y la estructurada, obtuvieron información para sus análisis. Aunque la presente

propuesta para procesos investigativos en CEG no sigue la misma metodología utilizada por Luthans *et al.,* sí comparte su filosofía y toma un enfoque empírico-comportamental similar. En consecuencia, este trabajo es importante porque muestra como una investigación empírica ayuda a obtener respuestas a una pregunta esencial de la ciencia administrativa.

4.3.2 Técnica de los Incidentes Críticos (TIC)

La TIC fue desarrollada como parte del programa de psicología de la aviación de los Estados Unidos, en un intento por encontrar técnicas efectivas para la selección, entrenamiento y evaluación. El programa empezó en 1941 (Flanagan, 1954), pero en 1947 la técnica fue formalmente desarrollada y se le dio un nombre. El principal objetivo de la TIC es la recolección de datos comportamentales sin sacrificar su significado, especificidad y validez. Flanagan la describe en los siguientes términos:

> *La técnica de los incidentes críticos consiste en una serie de procedimientos para recolectar observaciones directas del comportamiento humano, de tal manera que se facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos amplios [...] Por un incidente se entiende toda actividad humana observable que sea suficientemente completa en sí misma, para permitir que se realicen inferencias y predicciones acerca de la persona que está desempeñando la actividad. (p. 327)*

La TIC se ha aplicado con éxito en las siguientes áreas: (a) medición del desempeño promedio; (b) medición de las habilidades; (c) capacitación; (d) selección y clasificación; (e) diseño de puestos de trabajo; (f) motivación y liderazgo; (g) consejería y psicoterapia; (h) asesoría a los empleados; (i) desarrollo de empleados.

Uno de los ejemplos de la medición del desempeño típico es el trabajo realizado por Hobbs (1948) concerniente a los estándares éticos de los psicólogos. Este trabajo es importante para la presente propuesta porque muestra como la TIC puede contribuir exitosamente a la ética normativa en la solución de problemas prácticos. Flanagan resalta la importancia de este trabajo en los siguientes términos:

> *Más de 1000 incidentes críticos que involucraban dilemas éticos de los psicólogos fueron propuestos por los miembros de la Asociación Estadounidense de Psicología. Se cree que esta es la primera vez que se usan métodos empíricos para establecer estándares éticos. (p. 347)*

Las investigaciones han demostrado que esta técnica ha logrado gran éxito en la recolección de información de una manera mas objetiva que otros métodos (Morrison, 1981; Campbell *et al.*, 1970; Hogan, 1991), reduciendo la interferencia y subjetividad de los investigadores.

El proceso original propuesto por Flanagan (1954) es flexible y fácil de adaptar a un amplio campo de problemas de investigación; consiste en obtener datos de personas con conocimiento del área que se está estudiando. Por intermedio de entrevistas o cuestionarios, se les pide a las personas que piensen en situaciones en los que el éxito o fracaso sea determinado por comportamientos específicos. Luego se les pide escribir una lista de esos comportamientos, o relatar las historias o anécdotas relacionadas que recuerden. Las etapas son:

1. Establecer los objetivos generales
2. Diseñar los planes y las especificaciones
3. Recolectar la información por medio de entrevistas o cuestionarios, haciendo las preguntas sobre un tópico específico de una manera comportamental
4. Analizar la información
5. Interpretar y elaborar el informe

Al final del proceso, los datos permiten el reporte de comportamientos específicos agrupados en dimensiones que representan las actividades críticas, esta información permite hacer inferencias y generalizaciones, de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación. Sin embargo, los datos deben usarse apropiadamente, porque en algunas ocasiones, los errores se derivan no del proceso de recolección de información, sino del análisis e interpretación de los resultados.

La TIC es una herramienta válida y confiable para recolectar información empírica y disminuir los problemas de subjetividad presentes en otras metodologías. Sin embargo, puede ser más poderosa si se usa en combinación con otras técnicas, como la que se explica en la siguiente sección.

4.3.3 Escalas de evaluación ancladas en comportamientos (BARS)

La técnica BARS fue propuesta inicialmente por Smith y Kendall (1963) en un intento por desarrollar escalas de clasificación evaluativas ancladas en ejemplos del comportamiento esperado en las actividades de enfermería. Las investigadoras buscaban una manera de evaluar el desempeño laboral

evitando los problemas de subjetividad presentados por los métodos usuales. Basada en la TIC, BARS toma las descripciones comportamentales al nivel nominal y mediante una serie de procedimientos las transforma al nivel cuantificable.

Esta técnica estimuló grandemente el interés de los investigadores en psicología organizacional y por lo tanto se aplicó en diferentes áreas ocupacionales como la ingeniería, la mecánica, la enfermería, el trabajo hospitalario, los gerentes de almacenes, los analistas y programadores de sistemas informáticos, las secretarias, los gerentes de investigación y desarrollo y los oficiales de policía (Morrison, 1981; Everson, 1988; Gulliford, 1991b).

En una revisión bibliográfica relacionada con la medición del desempeño laboral, Bailey (1983) analiza algunas de las cualidades de BARS. Para ella, las dos fortalezas indisputables son la validez y relevancia de la información generada. Igualmente, las dimensiones resultantes del proceso han demostrado utilidad para múltiples propósitos.

Tal vez la mayor parte de los esfuerzos para incrementar la confiabilidad de esta técnica deben concentrarse en el proceso de evaluación. Los evaluadores deben seleccionarse con mucho cuidado y el proceso necesita controles. Igualmente, los resultados de BARS requieren de atención después de la evaluación (anterior a la construcción de las escalas). La experiencia ha demostrado que existe una cantidad considerable de variación en la calificación dada por cada evaluador a los incidentes críticos. Aunque esas diferencias son normales, puesto que no pueden esperarse resultados altamente homogéneos de un grupo diverso de evaluadores, es necesario realizar un análisis de consistencia para adicionar confiabilidad a los datos. La medida más utilizada en estudios previos para controlar la variabilidad y establecer un criterio de variación es la desviación estándar.

El procedimiento para aplicar BARS es flexible, y puede adaptarse a las necesidades de los investigadores. Mientras que los tres primeros pasos son los mismos que en la TIC, los últimos dos pasos son la contribución de BARS para incrementar la confiabilidad de la información y transformar los datos a un nivel cuantitativo. Sus etapas son:

1- Generación de incidentes críticos
2- Generación de dimensiones
3- Ubicación de incidentes en las dimensiones
4- Reubicación de incidentes en las dimensiones
5- Evaluación de los incidentes en cada dimensión

4.4 PROPUESTA PARA INVESTIGACIÓN EN CEG

Tomando en consideración las tres técnicas descritas, se diseñó la propuesta metodológica para investigación en CEG. En la figura 4.1 se muestran el modelo propuesto, las etapas se explican a continuación, en cada una se ilustra la manera de aplicación con referencia a las dos fases de la investigación, base de la presente obra.

1) Marco de referencia metodológico

Consiste en establecer los referentes metodológicos en el área de estudio y en otras disciplinas conexas, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades investigativas en el área y proponer alternativas de mejora. En el caso específico del proyecto en CEG, se realizó una revisión de la literatura existente sobre investigación empírica en ética empresarial y se buscó en disciplinas conexas algunas ideas para ofrecer una propuesta metodológica en CEG. Estos aspectos se discutieron en las secciones anteriores.

2) Diseño metodológico de la investigación

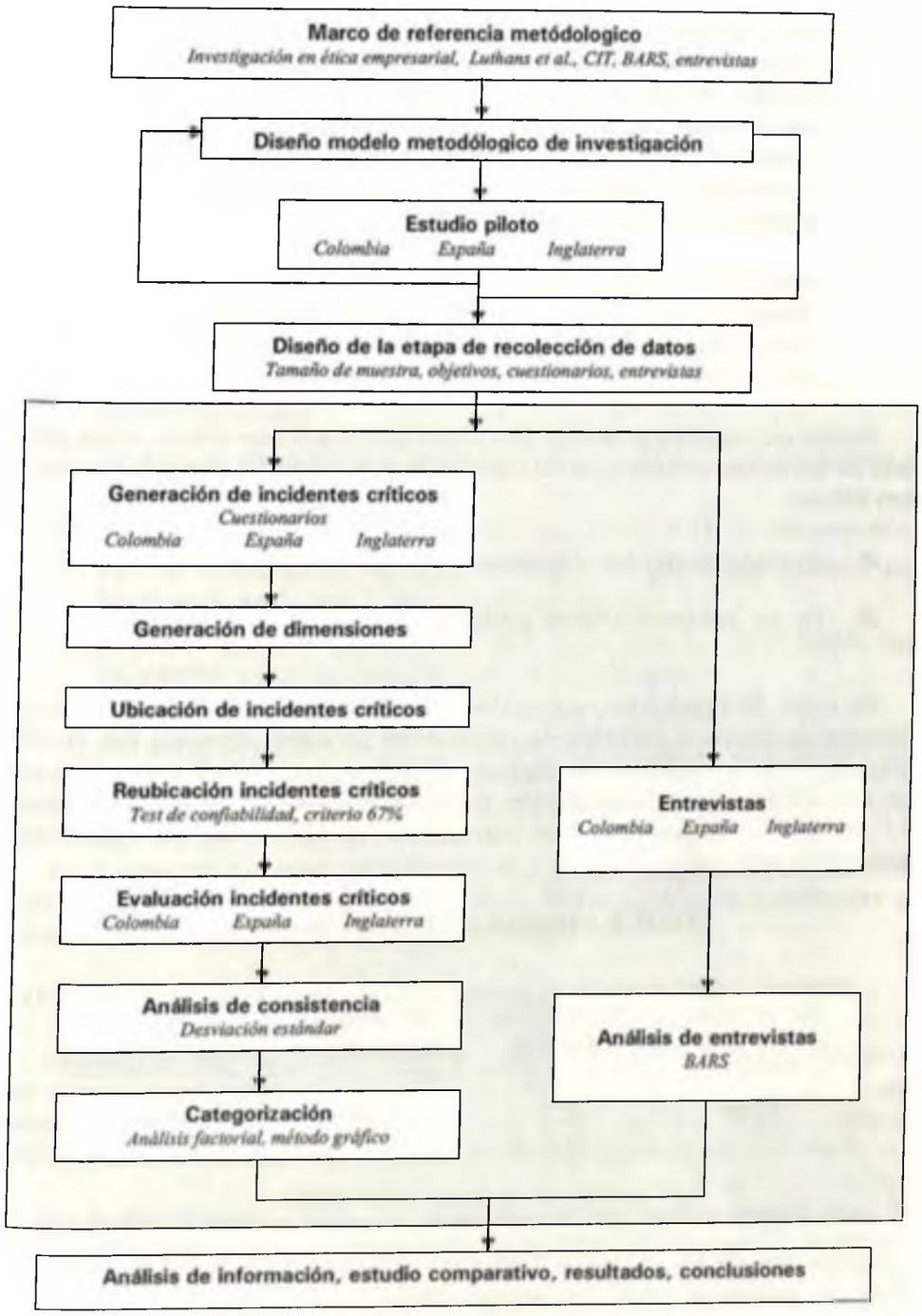
Con base en los referentes de la etapa 1, se realiza el diseño que más se adecúe a las necesidades investigativas. En el caso particular de la presente obra, se escogieron la TIC y BARS como herramientas básicas de la metodología.

3) Estudio piloto

Antes de emprender la fase principal de recolección de información primaria, es recomendable que todo diseño investigativo realice una prueba piloto para validar la metodología diseñada y corregir las falencias detectadas; de esta manera se estará aumentando la probabilidad de que la propuesta diseñada cumpla con los objetivos trazados.

En el caso de la investigación base de la presente obra, se realizó un estudio piloto para una pequeña muestra de personas en Colombia, España e Inglaterra (51 participantes). Posteriormente, se aplicaron cuatro pasos del modelo metodológico (20 participantes). De este proceso se derivaron importantes conclusiones que contribuyeron a la mejora del diseño metodológico (Randell y Rodríguez, 1999).

Figura 4.1 Modelo metodológico



4) Generación de incidentes críticos

Esta etapa se refiere a la recolección de comportamientos importantes o "críticos" para la actividad o tópico objeto de evaluación. Los incidentes críticos pueden recolectarse por medio de entrevistas, cuestionarios u observación directa. De los datos recolectados se construye una lista de comportamientos. Los incidentes repetidos se descartan y sólo se deja la información relevante. Igualmente, las respuestas no expresadas en términos comportamentales se editan, si es posible.

En la investigación base, el cuestionario se diseñó abierto, puesto que se buscaba recoger las opiniones y reflexiones de los encuestados en cuanto a los comportamientos éticos de sus gerentes. El cuestionario se centró en la siguiente pregunta:

Piense en aquellos gerentes que usted considere son éticos. Haga una lista de las cosas que hacen o no hacen y que lo llevan a usted a pensar que son éticos.

A. En relación con los empleados

B. En su comportamiento personal

En total, 363 personas respondieron los cuestionarios en la fase 1. Este número garantizó la variedad de respuestas. La edad promedio fue de 36 años, el 52% de los participantes fueron hombres y el 48% mujeres. 234 de los encuestados eran colombianos, 52 españoles, 44 ingleses y 33 de otros 21 países. En la tabla 4.1 se muestra el número inicial de incidentes generados por país.

Tabla 4.1 Número inicial de IC por país

N° de IC en Colombia	N° de IC en España	N° de IC en Inglaterra	Total de IC
1504	417	694	2615

En la fase 2, respondieron el cuestionario 526 personas, todos colombianos, de los cuales el 49% fueron hombres y el 51% mujeres. En total se generaron 1500 incidentes críticos.

5) Generación de dimensiones de comportamiento ético

Los incidentes críticos, una vez editados y seleccionados, se clasifican en grupos (dimensiones) de acuerdo con sus similaridades. Este proceso puede realizarse por los investigadores (Campbell *et al.,* 1973) o por un grupo de personas con conocimiento de la actividad en cuestión (Gulliford, 1991b). Una vez las dimensiones se han generado, se les asigna una definición y un título a cada una, de acuerdo con los incidentes que lo constituyen. Flanagan (p. 344) hace las siguientes recomendaciones al respecto:

1- Las dimensiones deben indicar una organización clara y lógica. Deben tener, igualmente, una estructura entendible y fácil de recordar
2- Las dimensiones deben contener un significado por sí mismas, evitando la necesidad de definiciones detalladas, explicaciones o diferenciaciones
3- La lista de dimensiones debe ser neutra y paralela en contenido y estructura
4- Todas las dimensiones deben ser del mismo nivel de importancia
5- Las dimensiones deben asignarse de tal forma que puedan ser fácilmente aplicadas y máximamente útiles
6- La lista de dimensiones debe ser completa y cubrir todos los incidentes, teniendo frecuencias significativas.

La dimensionalización es de gran importancia, puesto que permite desarrollar medidas fundamentales para describir actividades específicas y comparar las diferencias de valoración entre una persona y otra.

En el caso de la investigación base, esta etapa permitió desarrollar una estructura o taxonomía para el CEG y también establecer diferencias y similaridades entre los tres países objeto de estudio.

6) Ubicación de incidentes en las dimensiones

Una vez las dimensiones han sido creadas, los incidentes son ubicados de nuevo en su respectiva dimensión. El propósito de esta etapa es revisar los incidentes que pertenecen a cada grupo y juntar, crear o borrar aquellas dimensiones que se consideren pertinentes.

En la investigación base, las dimensiones generadas para la fase 1 fueron 13 y para la fase dos fueron 14. Aunque se presentaron diferencias en algunas dimensiones, estas fueron notoriamente similares, lo que da un soporte a la replicabilidad de la metodología utilizada.

7) Reubicación de incidentes en dimensiones

Esta etapa se encarga de validar los pasos realizados anteriormente, para controlar la confiabilidad del proceso de ubicación y para descartar los incidentes cuya pertenencia a una dimensión específica sea ambigua. La reubicación se realiza por un grupo diferente de personas y consiste en pedirles (individualmente, en parejas o en grupos) que ubiquen los incidentes críticos en las dimensiones provistas junto con las definiciones. El resultado final es la selección de los incidentes críticos que están contenidos dentro de las dimensiones provistas. El criterio de aceptación no se ha definido claramente, algunos investigadores usan un porcentaje de aceptación del 40-50%, otros usan un 75% y otros un 100%. Morrison y Randell (1981) sugieren que la confiabilidad inter-ubicadores es óptima aproximadamente al 60% de acuerdo con la ubicación de incidentes.

Para ambas fases de la investigación base, se trabajó con un 67% de criterio de aceptación, lo que significa que de tres reubicaciones, los incidentes asignados dos o tres veces a la misma dimensión continuaron en el proceso, mientras que los que se asignaron tres veces a dimensiones diferentes fueron descartados.

8) Evaluación de incidentes en cada dimensión

La etapa final de aplicación de BARS es la evaluación de cada incidente dentro de su respectiva dimensión. La evaluación puede realizarse individualmente o por grupos. Se le pide a los evaluadores que califiquen cada incidente en una escala que puede variar de 1 a 5, 1 a 9 ó 1 a 100, dependiendo de la decisión de los investigadores. El criterio de evaluación puede ser la efectividad del comportamiento (por ejemplo 1 = inefectivo, 5 = muy efectivo) o la importancia (por ejemplo 1 = no importante, 100 = muy importante). De estos resultados, se pueden construir escalas para cada dimensión y los incidentes pueden proveer anclas de comportamiento, muy útiles en procesos de selección, diseño de puestos de trabajo y capacitación.

En la investigación base, se utilizó una escala de 1 a 100, puesto que una escala amplia puede proveer una discriminación de importancia mayor. Para la fase 1 participaron 30 evaluadores (10 en cada país) y para la fase 2 participaron 20. El criterio de evaluación fue la importancia ética de cada incidente, siendo 1 no importante y 100 muy importante.

9) Análisis de consistencia

Este paso es parte del proceso de evaluación, pero se discute separadamente debido a su importancia para adicionar estabilidad y ofrecer un conjunto de información consistente y significativa de la evaluación.

Uno de los problemas del proceso de evaluación es el rango considerable de variación entre evaluadores. Esto significa que para un mismo incidente la valoración varía de acuerdo con factores que dependen de cada evaluador y del contexto mismo del proceso. Algunos investigadores han intentado ofrecer alternativas para resolver este problema (Fogli *et al.*, 1971; Goodale y Burke, 1975; Harari y Zedeck, 1973; Campbell *et al.*, 1973; Morrison y Randell, 1981; Bailey, 1983) y proponen que la desviación estándar de la media de cada incidente crítico puede ser una medida para controlar la variabilidad de las evaluaciones.

Estos autores abogan que se establezca un límite para la variabilidad de las evaluaciones y que se seleccionen los incidentes críticos que esten bajo este límite. Por ejemplo, Fogli *et al.* (1971), Goodale y Burke (1975) y Harari y Zedeck (1973) proponen que la desviación estándar de un incidente *crítico no puede ser mayor de 1,5 en una escala de 1 a 7. Campbell et al.* (1973) proponen una desviación estándar máxima de 1,75 en una escala de 1 a 9. Bailey (1983), usa un criterio mas exigente de consenso con una desviación estándar máxima de 10 en una escala de 1 a 100. Sin embargo, el problema al establecer este criterio es la rata de desgaste (Gulliford, 1991b), pues si el requerimiento de consistencia es muy exigente, el número de incidentes resultantes disminuiría, y esto puede resultar en no obtener los datos suficientes para cumplir los objetivos del estudio.

Dada la discusión anterior, para la investigación base se decidió utilizar criterios flexibles, de acuerdo con la cantidad de los incidentes críticos. Para la fase 1, se aplicó una desviación estándar de 5 a 20 y se escogieron los 100 incidentes críticos más estables por país. Para la fase 2, se aplicó una desviación estándar de 5 a 15 y se escogieron 164 comportamientos.

10) Categorización

Para obtener una taxonomía que ayude en la descripción y análisis del CEG, se necesita otro paso en el proceso metodológico. Aunque la categorización no se encuentra explícitamente mencionada en la literatura sobre BARS, algunos investigadores la han aplicado (Gulliford, 1991b; Morgan, 1995) para formar las dimensiones en grupos más amplios. Para lograr este objetivo se pueden usar diferentes técnicas, la mayor parte de los estudios usan herramientas estadísticas multivariables.

En la fase 1 de la investigación base, las 13 dimensiones se agruparon en seis categorías a través de un proceso de triangulación que combinó el método de los componentes principales con un método gráfico-lógico. En la fase 2, las 14 dimensiones se agruparon en cuatro categorías. Este paso permitió obtener una estructura para el comportamiento ético que será de gran utilidad en los capítulos siguientes.

11) Entrevistas

Se recomienda utilizar las entrevistas a profundidad, a una pequeña muestra de gerentes, como método complementario de recolección de datos. Los objetivos de este paso son obtener las impresiones de lo que significa ser un gerente ético, y recolectar los incidentes que involucran el comportamiento ético, por medio de anécdotas que los gerentes recuerden especialmente. Este proceso de triangulación se considera muy útil, puesto que complementa la información ya provista por BARS y es otra herramienta para comprobar la validez y confiabilidad de las dos técnicas usadas en la presente propuesta.

4.5 RESUMEN

Del análisis a la metodología utilizada en la investigación empírica en ética empresarial se han detectado algunas debilidades en aspectos de la descripción metodológica, hipótesis, conceptualización, muestreo, operacionalización, diseño de la investigación y técnicas de análisis. Por lo tanto, es necesario un mejoramiento urgente en las metodologías utilizadas, no sólo en la búsqueda de nuevas técnicas de investigación, sino también en la aplicación más rigurosa de las ya existentes.

La mayor parte de la investigación empírica en ética empresarial ha tomado un enfoque deductivo positivista (Cowton, 1998a). Aunque las contribuciones de este tipo de investigación son de gran valor, es necesario estimular el uso de diferentes tradiciones investigativas para enriquecer desde estos enfoques el campo de la ética empresarial.

Este capítulo ha resaltado las necesidades de los procesos de investigación en CEG. En respuesta a estas necesidades, se presentaron *y discutieron tres enfoques de investigación (el trabajo de Luthans et* al., la TIC y BARS,) y se presentó una propuesta metodológica para investigar en CEG (ver, figura 4.1).

En la investigación base, la metodología propuesta probó ser de gran utilidad en la etapa de recolección de información y en la destilación y estructuración del conjunto de datos. A través de las etapas de la TIC y BARS, los datos originales fueron transformados paso a paso hasta que se convirtieron en un conjunto de incidentes válidos, confiables y consistentes. Este proceso demandó gran cantidad de tiempo por parte de los investigadores, de las organizaciones y personas que colaboraron en las diferentes etapas y fases, pero al final los resultados fueron altamente satisfactorios y los esfuerzos valieron la pena.

CAPÍTULO 5

COMPORTAMIENTOS ÉTICOS DE GERENTES EN COLOMBIA, ESPAÑA E INGLATERRA

Este capítulo mostrará los resultados de las dos fases de la investigación base de la presente obra y resaltará las similaridades y diferencias entre países, pero su interpretación y discusión se realizará en el capítulo 7. Esta separación se hizo con el fin de mostrar los datos antes de la intervención de los investigadores en su interpretación. El capítulo está dividido en cuatro partes:

- Presentación de las categorías y dimensiones generadas en ambas fases de la investigación
- Análisis en cada país que mostrará los comportamientos éticos más importantes, el orden de importancia de dimensiones y categorías, y el comportamiento ético más importante por dimensión y por categoría
- Análisis para los tres países en conjunto que mostrará los comportamientos más importantes, el orden de importancia de dimensiones y categorías, y los top incidentes críticos por dimensión y categoría
- Regresión logística que mostrará la influencia que ciertas variables demográficas tuvieron sobre la inclusión de algunos comportamientos en las respuestas.

5.1 CATEGORÍAS Y DIMENSIONES PARA EL CEG

La aplicación de BARS en cada una de las fases de la investigación generó las dimensiones y categorías que se pueden observar en las Tablas 5.1 y 5.2. De las tablas se deduce que en ambas fases existe gran similitud en las categorías planteadas, pero principalmente en las dimensiones, este resultado comprueba la replicabilidad de la metodología utilizada y se constituye en una base firme para la proposición de una taxonomía para el CEG a nivel internacional, como se desarrollará en el capítulo 7 de esta obra.

Tabla 5.1 Dimensiones y categorías del CEG para la fase 1

PREGUNTA	CATEGORÍA	DIMENSIÓN
EN RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS	Personal	Valores Respeto Imparcialidad
	Funcional	Gestión del talento humano (GTH) Legislación y salarios
	Gerencial	Uso de poder Comunicación Ambiente laboral
EN SU COMPORTAMIENTO PERSONAL	Individual	Valores Relaciones personales
	Organizacional	Comportamiento hacia la empresa
	Social	Relaciones externas Responsabilidad social

Tabla 5.2 Dimensiones y categorías del CEG para la fase 2

NIVEL	CATEGORÍA	DIMENSIÓN
INDIVIDUAL	Comportamiento moral	Honestidad Justicia y equidad Valores Respeto
ORGANIZACIONAL	Comportamiento profesional	Comportamiento hacia la empresa Uso de poder Desempeño personal
SOCIAL	Comportamiento hacia los empleados	GTH Bienestar laboral Motivación Ambiente laboral Comunicación
	Comportamiento social	Relaciones externas Responsabilidad social

Así mismo, la definición de las dimensiones generadas en el proceso es una fuente de consulta interesante para las personas que deseen profundizar su conocimiento en el tema del CEG. Estas definiciones se presentan en la tabla 5.3.

Tabla 5.3 Definición de las dimensiones del CEG en las fases 1 y 2

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Valores	En este grupo están incluidos los comportamientos que tienen relación con la aplicación y fortalecimiento de valores como: solidaridad, responsabilidad, libertad, amor, tolerancia, humildad, sinceridad, justicia, coherencia, paz, transparencia, flexibilidad, confianza y cumplimiento.
Respeto	En este grupo están incluidos los comportamientos que están relacionados con el reconocimiento de la calidad de seres humanos de sus empleados, su dignidad humana y el buen trato hacia ellos.
Imparcialidad	En este grupo están incluidos los comportamientos éticos relacionados con el trato equitativo a los empleados, el respeto por las políticas de igualdad de oportunidades y, en general, el comportamiento no discriminatorio hacia los empleados.
GTH	En este grupo están incluidos los comportamientos relacionados con cinco aspectos fundamentales: primero, la forma en que asignan y delegan funciones, exigen el cumplimiento de las mismas y trabajan en equipo con sus empleados. Segundo, el soporte a actividades que incrementan el conocimiento y habilidades de los empleados para mejorar su desempeño laboral e incentivar su crecimiento personal. Tercero, la forma en que manejan sus propios errores y los de sus empleados, además de la forma en que imparten disciplina en su empresa. Cuarto, los estímulos que ofrecen a sus empleados para el cumplimiento de sus funciones y el logro de los objetivos organizacionales; así como los mecanismos de participación y la generación de un sentido de pertenencia hacia la empresa. Quinto, el fortalecimiento de la calidad de vida del trabajador, el ofrecimiento de condiciones de salud ocupacional adecuadas y la satisfacción de sus necesidades emocionales, sociales y físicas.
Legislación y salarios	En este grupo están los comportamientos éticos relacionados con el cumplimiento de las leyes laborales, las normas y políticas de la empresa, los derechos y deberes de los empleados y el pago de salarios y beneficios sociales.
Ambiente laboral	En este grupo están los comportamientos relacionados con la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo saludable, que sea amigable, cordial y cálido, de apoyo mutuo y trato cortés entre gerente-empleados y entre empleados.
Comunicación	En este grupo están los comportamientos éticos relacionados con los procesos de transmitir información, escuchar ideas, sugerencias y opiniones de empleados, consultar decisiones, brindar y recibir retroalimentación.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Uso de poder	En este grupo están incluidos los comportamientos que tienen relación con la forma en que los gerentes utilizan el poder inherente a su posición en sus relaciones con los trabajadores y en la búsqueda de intereses propios.
Comportamiento profesional	En este grupo están los comportamientos que tienen relación con la forma en que actúan como gerentes, en el cumplimiento de sus deberes, en el ejemplo que ofrecen a otros y en el respeto por las normas y políticas como miembros de una comunidad profesional.
Comportamiento hacia la empresa	En este grupo están los comportamientos de los gerentes que tienen relación con sus acciones en representación de la empresa tanto interna como externamente. La forma en que ponen los objetivos y políticas de la empresa por encima de intereses personales o de grupo, y el uso que hacen de los recursos de la compañía.
Relaciones personales	En este grupo están los comportamientos de los gerentes que tienen relación con la forma en que conducen relaciones con colegas y superiores, su comportamiento social en la compañía y el ambiente laboral que generan.
Responsabilidad social	En este grupo están los comportamientos de los gerentes que tienen relación con sus acciones en búsqueda del cumplimiento de la responsabilidad social de la compañía, así como la forma en que responden a las necesidades de los públicos interesados como la comunidad, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente.
Relaciones externas	En este grupo están las acciones y formas en que los gerentes se relacionan con los grupos de interés de la empresa, como consumidores, clientes, proveedores y competidores.
Honestidad	En este grupo están incluidos los comportamientos éticos de los gerentes que están relacionados con la administración transparente de los recursos de la compañía y sus finanzas. También con la no aceptación u ofrecimiento de sobornos y el no involucramiento en corrupción.
Justicia y equidad	En este grupo están incluidos los comportamientos éticos de los gerentes que están relacionados con el tratamiento imparcial a los empleados, el respeto por las leyes de igualdad de oportunidades y, en general, el comportamiento no discriminatorio hacia sus empleados.
Desempeño personal	En este grupo están los comportamientos de los gerentes que están relacionados con el desempeño de sus funciones y la responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes. También el respeto por las reglas, reglamentos y códigos de ética de sus empresas y de sus profesiones.
Motivación y pertenencia	En este grupo están incluidos los comportamientos de los gerentes que tienen relación con los estímulos que ofrecen a sus empleados para el cumplimiento de sus funciones y el logro de los objetivos organizacionales. Igualmente, los mecanismos de participación y la generación de un sentido de pertenencia hacia la empresa.
Bienestar laboral	En este grupo están los comportamientos de los gerentes que tienen relación con el fortalecimiento de la calidad de vida del trabajador, el ofrecimiento de condiciones de salud ocupacional adecuadas y la satisfacción de sus necesidades emocionales, sociales y físicas.

5.2 RESULTADOS EN CADA PAÍS

El propósito de esta sección es encontrar los incidentes, dimensiones y categorías más importantes en cada país. En el caso de los incidentes, la medida de importancia fue el promedio resultante de los 10 evaluadores en cada país. Siguiendo la regla 20-80 de Pareto (el 20% de los elementos contiene el 80% de la importancia), los 20 incidentes con el promedio más alto en Colombia, España e Inglaterra fueron seleccionados; sin embargo, como para Colombia se hizo una segunda fase investigativa, el total de incidentes más importantes en este país ascendió a 35.

Hay tres medidas disponibles para indicar la importancia de las dimensiones y categorías en los países:

1- El promedio de la evaluación dada a los incidentes en cada dimensión y categoría

2- La frecuencia de los incidentes en cada dimensión y categoría

3- La mezcla de las dos medidas previas, llamada suma de promedios, la cual es una medida de importancia que combina promedios y frecuencias.

De estas tres alternativas, la suma de promedios puede ser un buen indicador, pues mide la importancia teniendo en cuenta promedios y frecuencias, pero cuando el tamaño del grupo es muy grande, la frecuencia toma prevalencia sobre el promedio. Para resolver este problema, se decidió analizar la importancia de acuerdo con la suma de promedios, no los 100 incidentes en cada país, sino del top 20. De esta manera, el problema del tamaño es resuelto y la prevalencia se le da a los promedios altos, pero teniendo en cuenta la frecuencia.

Sin embargo, los top 20 incidentes no incluyen todas las dimensiones presentes en el análisis, y esto se considera una debilidad en la información. Una solución a este problema consiste en encontrar el incidente con más alta evaluación por dimensión y categoría y así ofrecer una visión completa del CEG.

Las siguientes secciones mostrarán para cada uno de los países: las listas de los incidentes, dimensiones y categorías más importantes y los top incidentes por dimensión y categoría. Esta información es de utilidad para construir una caracterización de los gerentes éticos, pero también constituye por sí misma una interesante base de datos.

5.1.1 En Colombia

El top 35 acerca de los comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes en Colombia, de acuerdo con las fases 1 y 2 de la investigación base, fueron los siguientes:

1- Respetan por encima de todo el derecho a la vida
2- No aceptan la corrupción
3- No le roban a la empresa
4- No aceptan sobornos o favores personales como compromiso para devolver favores laborales o de contratación
5- No le hablan mal a los clientes de la competencia
6- No cometen atropellos contra la dignidad humana
7- No distorsionan acuerdos
8- No presionan ni obligan a cometer acciones que vayan en contra de las leyes
9- Dan ejemplo de honestidad, puntualidad, sinceridad y cordialidad
10- No extorsionan a otros
11- Responden por sus actos
12- No presionan a sus subalternos para hacer algo incorrecto, lo cual les traiga un beneficio personal
13- No realizan maquillajes a los balances para sacar dinero o beneficio propio
14- Cumplen con las normas de ética que rigen el código
15- No aprovechan su posición para presionar relaciones no deseadas por los trabajadores
16- No acosan sexualmente a los empleados
17- Actúan con justicia y equidad en la crisis y en la bonanza
18- No aprovechan oportunidad para sacar tajada
19- No manejan cuentas dobles
20- Hacen buen uso de los recursos asignados por la nación hacia la institución
21- Respetan las condiciones acordadas con los clientes sobre entrega del producto
22- Manejan los recursos físicos y financieros con transparencia
23- No utilizan los recursos de la empresa en beneficio propio
24- No utilizan su poder para ejecutar acciones que sobrepasan límites laborales, en los cuales involucren funcionarios
25- No permiten que mercancía ilegal ingrese a la empresa
26- No engañan a sus clientes con productos defectuosos o de baja calidad
27- Respetan los derechos humanos

28- Designan los puestos por mérito, no por conveniencia propia
29- Aplican el reglamento interno de manera equitativa
30- Cumplen a cabalidad con sus obligaciones
31- Dan un poco más de sí mismos cuando se requiere un esfuerzo extra
32- Priorizan el interés común sobre el particular
33- Inculcan en sus empleados honradez, transparencia y honestidad
34- Fundamentan sus decisiones en la responsabilidad social
35- Demuestran honestidad con sus aportes, de acuerdo a las prestaciones que exige la ley

De acuerdo con el análisis de la suma de promedios para dimensiones, se detectaron tres dimensiones y dos categorías que muestran la importancia más alta, éstas son:

Dimensiones	**Categorías**
1. Valores	1. Individual
2. Comportamiento hacia la empresa	2. Personal
3. Uso de poder	

En las tablas 5.4 y 5.5 se muestra el incidente crítico más importante por dimensión y por categoría, respectivamente, de acuerdo con los resultados de la fase 1 de la investigación. Estas tablas dan un panorama completo del CEG en Colombia.

Tabla 5.4 Top IC por dimensión en Colombia

Dimensión	Incidente crítico
Valores	No aceptan la corrupción
Respeto	Respetan a sus empleados por encima de cualquier condición y diferencia
Imparcialidad	Diseñan los trabajos de acuerdo con los requerimientos y no a conveniencia propia
GTH	Aprecian de manera justa el esfuerzo y trabajo de sus empleados
Legislación y salarios	Reconocen los derechos laborales de sus empleados
Uso de poder	No se aprovechan de su posición para imponer relaciones no deseadas por sus trabajadores
Comunicación	Consultan a los empleados competentes para la toma de decisiones
Ambiente laboral	No revelan los problemas de sus empleados a otros
Relaciones personales	Tratan bien a los demás
Comportamiento hacia la empresa	No le roban a la empresa
Relaciones externas	No engañan a los clientes y competidores
Responsabilidad social	No evaden impuestos

Tabla 5.5. Top IC por categoría en Colombia

Categoría	Incidente crítico
Personal	No aceptan la corrupción
Funcional	Reconocen los derechos laborales de sus empleados
Gerencial	No se aprovechan de su posición para imponer relaciones no deseadas por sus trabajadores
Individual	No aceptan la corrupción
Organizacional	No le roban a la empresa
Social	No engañan a los clientes y competidores

5.1.2 En España

Los 20 comportamientos éticos más valorados por los empleados de sus gerentes en España fueron los siguientes:

1- No recurren a la violencia física o psicológica, salvo en defensa propia
2- Respetan los derechos de los empleados
3- No usan su poder para obtener favores personales de ningún tipo
4- No abusan de su poder en las relaciones con sus empleados
5- No sacan ventaja de la ignorancia de sus empleados acerca de sus derechos, en cambio, los explican y aplican
6- Cumplen sus promesas
7- No se apropian de las ideas, méritos o proyectos de los empleados
8- No divulgan información confidencial de la empresa
9- Miran a sus empleados como colaboradores, no como seres inferiores
10- No menosprecian a sus empleados por sus habilidades o conocimientos
11- Manejan los asuntos laborales con integridad
12- No abusan de su superioridad para actuar ilegalmente contra los empleados
13- No hacen uso de su autoridad para pedir a los empleados que desempeñen actividades ilegales
14- No dan información falsa o manipulada
15- No utilizan las redes comerciales de la empresa para beneficiarse personalmente
16- Defienden la verdad
17- No persiguen sólo su beneficio personal sino el de toda la empresa.
18- Desarrollan medidas preventivas de accidentes
19- No hacen uso interesado de datos personales en la negociación de condiciones laborales
20- No sacan provecho de la ignorancia de los demás

De acuerdo con la suma de promedios del top 20 incidentes críticos, las dimensiones y categorías más importantes en España son:

Dimensiones	Categorías
1. Valores	1. Personal
2. Uso de poder	2. Gerencial
3. Legislación y salarios	3. Funcional

En las tablas 5.6 y 5.7 se muestra el incidente crítico más importante por dimensión y por categoría, respectivamente. Estas tablas dan un panorama completo del CEG en España.

Tabla 5.6 Top IC por dimensión en España

Dimensión	Incidente crítico
Valores	No recurren a la violencia física o psicológica, salvo en defensa propia
Respeto	Ven a sus trabajadores como sus colaboradores nunca como seres inferiores
Imparcialidad	Aceptan las ideas e ideologías de los empleados, sin que ello influya en el trato ni en el contrato
GTH	Desarrollan medidas preventivas de accidentes
Legislación y salarios	Respetan los derechos de los empleados
Uso de poder	No usan su poder para obtener favores personales de ningún tipo
Comunicación	No dan información falsa o manipulada
Ambiente laboral	No enfrentan entre sí a los empleados para evitar uniones en su perjuicio
Relaciones personales	No manipulan a los demás
Comportamiento hacia la empresa	No divulgan información confidencial de la empresa.
Relaciones externas	Demuestran seriedad en sus relaciones comerciales
Responsabilidad social	Respetan el medio ambiente

Tabla 5.7 Top IC por categoría en España

Categoría	Incidente crítico
Personal	Cumplen sus promesas
Funcional	Respetan los derechos de los empleados
Gerencial	No usan su poder para obtener favores personales de ningún tipo
Individual	No usan la violencia física o psicológica, salvo en defensa propia
Organizacional	No divulgan información confidencial de la empresa
Social	Respetan el medio ambiente

5.1.3 En Inglaterra

Los 20 comportamientos éticos más valorados por los empleados de sus gerentes en Inglaterra fueron los siguientes:

1- No acosan sexualmente a sus empleados
2- No engañan a los empleados
3- No aceptan sobornos de los clientes, proveedores, etc.
4- No piden favores sexuales para promocionar a un empleado
5- No van a la oficina borrachos
6- No emiten juicios basados en raza, sexo, religión o preferencias sexuales
7- No presentan los logros de otros como si fueran propios
8- No se aprovechan o explotan a los empleados de ninguna manera
9- No engañan
10- No explotan a los empleados para obtener ganancias personales
11- No castigan injustamente
12- No hablan mal de otra persona a sus espaldas
13- No se toman el crédito del trabajo realizado por los empleados
14- No se abren paso a costa de los demás
15- No discriminan a los empleados con base en la edad, la raza, el sexo, el estado civil, la condición física, los conocimientos, la religión o la nacionalidad
16- No espían la vida de los demás personas
17- No hacen ver las ideas de otras personas como las propias
18- No cambian o manipulan los hechos
19- No amenazan a la gente
20- No exponen a los empleados a riesgos de salud o seguridad.

El orden de importancia para dimensiones y categorías de acuerdo con la suma de medias del top 20 en incidentes críticos en Inglaterra es:

Dimensiones	**Categorías**
1. Valores	1. Personal
2. Uso de poder	2. Individual
3. Relaciones personales	3. Gerencial

En las tablas 5.8 y 5.9 se muestra el incidente crítico más importante por dimensión y por categoría, respectivamente. Estas tablas dan un panorama completo del CEG en Inglaterra.

Tabla 5.8 Top IC por dimensión en Inglaterra

Dimensión	Incidente crítico
Valores	No engañan a sus empleados
Respeto	No abusan verbalmente de los empleados ni los amenazan
Imparcialidad	No discriminan a los empleados con base en la edad, raza, sexo, estado civil, condición física, conocimientos, religión o nacionalidad
GTH	No exponen a los empleados a riesgos de salud o seguridad
Legislación y salarios	Tratan a los empleados de acuerdo con las leyes
Uso de poder	No acosan sexualmente a sus empleados
Comunicación	Respetan la confidencialidad de la información personal
Ambiente laboral	No esparcen rumores
Relaciones personales	No hablan mal de otra persona a sus espaldas
Comportamiento hacia la empresa	No van borrachos a la oficina
Relaciones externas	No aceptan sobornos de consumidores, clientes, etc.
Responsabilidad social	Hacen algo cuando las actividades de la empresa están dañando la sociedad o la población (por ejemplo, el medio ambiente)

Tabla 5.9 Top IC por categoría en Inglaterra

Categoría	Incidente crítico
Personal	No engañan a los empleados
Funcional	No exponen a los empleados a riesgos de salud o seguridad
Gerencial	No acosan sexualmente a sus empleados
Individual	No emiten juicios basados en raza, sexo, religión o preferencias sexuales
Organizacional	No se apropian de recursos de la compañía para beneficio personal
Social	No aceptan sobornos de consumidores, clientes, etc.

5.3 RESULTADOS PARA LOS TRES PAÍSES EN CONJUNTO

Estos resultados muestran los comportamientos éticos más importantes para los países en conjunto, y, basados en ellos, las dimensiones y categorías más importantes. Igualmente, para ofrecer un

panorama del CEG en los tres países, se muestran las tablas con el incidente crítico más importante por dimensión y categoría.

La búsqueda del top 20 acerca de incidentes para los tres países en conjunto fue diferente de la usada en cada país, puesto que los evaluadores en Inglaterra dieron mayor evaluación a los incidentes, los colombianos estuvieron en segundo lugar y los españoles en el tercero.

Con estas diferencias, no sería posible establecer una lista del top 20 en incidentes directamente de los 300 incidentes en los tres países, porque los resultados mostrarían mayoritariamente los comportamientos ingleses. Por lo tanto, fue necesario estandarizar las medias para todos los países y así determinar el top 20 para el total de la muestra. Después de este proceso, se obtuvo la siguiente lista para los tres países, en orden de importancia:

1- No aceptan la corrupción

2- No roban (a otros o a la empresa)

3- Dan ejemplo de comportamiento ético

4- No recurren a la violencia física o psicológica, salvo en defensa propia

5- Respetan los derechos de los empleados

6- No se aprovechan de su posición para imponer relaciones no deseadas por los trabajadores

7- No acosan sexualmente a sus empleados

8- No engañan a sus empleados

9- No abusan de su poder en sus relaciones con los empleados

10- No aceptan sobornos de los consumidores, proveedores, etc.

11- No sacan ventaja de la ignorancia de sus empleados acerca de sus derechos, en cambio, los explican y aplican

12- Dan ejemplo de honestidad, puntualidad, sinceridad y calidez

13- Cumplen sus promesas

14- No aceptan sobornos en la toma de decisiones laborales

15- Aceptan la responsabilidad por sus acciones

16- No piden favores sexuales para promocionar a un empleado

17- No se apropian de las ideas, méritos o proyectos de los empleados

18- No divulgan información confidencial de la empresa

19- No van borrachos a la oficina

20- No emiten juicios basados en raza, sexo, religión o preferencias sexuales

De acuerdo con el análisis de promedios, las dimensiones y categorías más importantes en los tres países son:

Dimensiones	**Categorías**
1. Valores	1. Personal
2. Uso de poder	2. Individual
	3. Gerencial

En las tablas 5.10 y 5.11 se muestra el incidente crítico más importante por dimensión y por categoría, respectivamente. Estas tablas dan un panorama completo del CEG en los tres países en conjunto.

Tabla 5.10 Top IC por dimensión en los tres países

Dimensión	Incidente crítico
Valores	No aceptan la corrupción
Respeto	Consideran a sus empleados como colaboradores, no como seres inferiores
Imparcialidad	No discriminan a sus empleados por su edad, raza, sexo, estado civil, condición física, conocimientos, religión o nacionalidad
GTH	No exponen a sus empleados a riesgos para su salud o seguridad
Legislación y salarios	Respetan los derechos de los empleados
Uso de poder	No usan su poder para acosar a sus empleados o pedir favores personales de ninguna clase
Comunicación	No dan información falsa o manipulada
Ambiente laboral	No dividen a sus empleados para lograr sus propósitos
Relaciones personales	No hablan mal de otras personas a sus espaldas
Comportamiento hacia la empresa	No le roban a la empresa
Relaciones externas	No aceptan sobornos de los clientes, proveedores, etc.
Responsabilidad social	Hacen algo cuando las actividades de la empresa están dañando la sociedad o la población (por ejemplo, el medio ambiente

Tabla 5.11 Top IC por categoría en los tres países

Categoría	Incidente crítico
Personal	Dan ejemplo de comportamiento ético
Funcional	Respetan los derechos de los empleados
Gerencial	No usan su poder para acosar a sus empleados o pedir favores personales de ninguna clase
Individual	No aceptan la corrupción
Organizacional	No le roban a la empresa
Social	No aceptan sobornos de los clientes, proveedores, etc.

5.4 REGRESIÓN LOGÍSTICA

En la búsqueda de similariades y diferencias entre países, se decidió aplicar la regresión logística. Esta herramienta estadística permite definir si las variables demográficas incluidas en los cuestionarios (sexo, edad y país) influenciaron la inclusión de incidentes críticos específicos.

El proceso para aplicar la regresión logística se realizó de la siguiente manera:

- Del top 20 de incidentes en cada país, aquellos que aparecían en los tres países fueron seleccionados.

- Se obtuvo una lista de seis incidentes y se editaron en una forma que incluyeran otros incidentes relacionados. Estos fueron:

  1- No acosan sexualmente a sus empleados
  2- No usan su poder para explotar a sus empleados con fines de ganancia personal
  3- No engañan a sus empleados
  4- No aceptan la corrupción
  5- No usan la violencia (física o psicológica)
  6- Respetan los derechos de los empleados

- Se seleccionaron los dos incidentes con mayor evaluación en cada país.

- Cada cuestionario se revisó para encontrar la aparición de uno o más de los seis incidentes seleccionados.

- Se creó un archivo en SPSS con cada una de los cuestionarios respondidos (363 en total), las cinco variables independientes (edad, rango de edad, país, región y sexo) y las seis variables dependientes (los seis incidentes previamente seleccionados). En el archivo, se colocó un número uno cuando el incidente se incluyó en la respuesta, y un cero cuando el incidente no se incluyó.

- Se aplicó la regresión logística con el SPSS.

Los resultados no fueron muy concluyentes, puesto que el número de veces en que los incidentes se mencionaron en las respuestas no fue lo suficientemente grande. Además, la diferencia en el número de respuestas entre países pudo tener una influencia negativa. Sin embargo, dado que el propósito de aplicar este método no es la predicción sino la búsqueda de patrones de influencia, los resultados que se muestran a continuación son de importancia para iluminar el análisis entre países.

1- No acosan sexualmente a los empleados. Las variables independientes país (Colombia, Perú, Grecia, Holanda, Alemania, Lesoto y Canadá) y edad influencian este incidente.

2- No usan su poder para explotar a sus empleados con fines de ganancia personal. La inclusión de este comportamiento en las respuestas fue influenciado por la variable país. Sin embargo, ésta no provino de los países principales del estudio sino de Perú, Turquía, Alemania, Lesoto y Eslovenia.

3- No engañan a los empleados. La variables país (Colombia, México, Arabia Saudita y Eslovenia) y edad influenciaron la inclusión de este comportamiento en las respuestas.

4- No aceptan la corrupción. La inclusión de este comportamiento fue influenciada por la variable país (Colombia, Inglaterra, Arabia Saudita, Egipto y Francia).

5- No usan la violencia (física o psicológica). La inclusión de este comportamiento en las respuestas fue influenciado por la variable país (específicamente Colombia, Inglaterra, China, Alemania, Canadá y Eslovenia).

6- Respetan los derechos de los empleados. La inclusión de este comportamiento en las respuestas fue influenciado por la variable edad, y contrario a los otros incidentes, el país no tuvo ninguna influencia.

5.5 RESUMEN

Este capítulo describió los resultados del análisis de datos recolectados por medio de cuestionarios y estructurados a través de la técnica BARS. Los resultados para cada país, para los tres países en conjunto, y las diferencias y similaridades entre ellos fueron derivadas estadísticamente. Así mismo, la regresión logística mostró la influencia que el origen de los participantes y su edad pudo tener sobre las respuestas obtenidas. Como una manera de resumir, en la tabla 5.12 muestra el orden de importancia de dimensiones y categorías en cada país. Este orden se tomó del análisis del top 20 en incidentes derivados de la fase 1 de la investigación.

Tabla 5.12 Resumen: orden de importancia de dimensiones y categorías en cada país

COLOMBIA	ESPAÑA	INGLATERRA
DIMENSIONES		
1. Valores	1. Valores	1. Valores
2. Compromiso hacia la empresa	2. Uso de poder	2. Uso de poder
3. Uso de poder	3. Legislación y salarios	3. Relaciones personales
4. Imparcialidad	4. Respeto	4. Relaciones externas
	5. Compromiso hacia la empresa	5. Comportamiento hacia la empresa
	6. Comunicación	6. Imparcialidad
	7. GTH	7. GTH
CATEGORÍAS		
1. Individual	1. Personal	1. Personal
2. Personal	2. Gerencial	2. Individual
3. Organizacional	3. Funcional	3. Gerencial
4. Gerencial	4. Individual	4. Social
	5. Organizacional	5. Organizacional
		6. Funcional

Los resultados de este capítulo permitirán construir una caracterización del CEG en Colombia, España e Inglaterra, y en los tres países en conjunto. También, las diferencias y similaridades entre países señaladas en este capítulo serán la base para el debate acerca de la influencia de aspectos culturales y nacionales en los comportamientos éticos de los gerentes. Estos resultados, complementados con los de las entrevistas, que se mostrarán a continuación, serán discutidos en el capítulo 7.

CAPÍTULO 6

PERCEPCIONES DE LOS GERENTES SOBRE EL CEG

En este capítulo se mostrarán las percepciones de gerentes de alto nivel sobre lo que para ellos significa el CEG. Para recolectar la información pertinente se escogió la técnica de entrevista a profundidad, pues esta permite adentrarse en la realidad de cada uno de los gerentes entrevistados y entender la forma en la que estos enfocan y buscan la ética dentro de sus compañías.

Las entrevistas se escogieron, además, como el método que complementaría los datos obtenidos por medio de cuestionarios. Se cree que este proceso de triangulación enriquece la información, ilumina el análisis y permite validar los resultados obtenidos mediante la aplicación de otras técnicas.

Se entrevistaron gerentes en Colombia, España e Inglaterra, y se obtuvo dos tipos de respuestas; primero, las caracterizaciones de lo que significa ser un gerente ético para los entrevistados de cada país; segundo, las listas de comportamientos éticos más valorados por los *gerentes. Las respuestas a la pregunta: ¿qué significa ser un gerente* ético?, originaron la información para construir la caracterización de los gerentes éticos en cada país. Sin embargo, esta caracterización sólo constituye un hallazgo ilustrativo porque el tamaño de la muestra no es lo suficientemente grande para hacer generalizaciones.

La técnica BARS se aplicó a los incidentes extraídos de las anécdotas éticas que los gerentes contaron en cada entrevista. De esta manera, se pudieron obtener datos similares a los de los cuestionarios, haciendo posible la comparación entre métodos. Después de aplicar BARS, se extrajeron listas del top 10 en incidentes por cada país y la importancia de dimensiones y categorías. Igualmente, se hizo un análisis semejante al realizado al conjunto de los tres países en el capítulo 5. No se realizó análisis entre países, puesto que el tamaño tan pequeño de la muestra no permitió aplicar las herramientas estadísticas requeridas para identificar diferencias y similaridades confiables. El presente capítulo está organizado así:

- Recolección de datos por medio de entrevistas
- Respuestas a la pregunta: ¿qué significa ser un gerente ético?
- Proceso de BARS
- Análisis en cada país
- Análisis para los tres países en conjunto.

6.1 RECOLECCIÓN DE DATOS POR MEDIO DE ENTREVISTAS

6.1.1 Muestra

El tamaño de la muestra para las entrevistas fue pequeño, principalmente porque éstas se usaron como un método complementario para contrastar los resultados y validar la metodología principal. Inicialmente, se planeó realizar diez entrevistas en total, pero se realizaron once, cinco en Colombia, tres en España y tres en Inglaterra, estas se diseñaron para gerentes generales o propietarios de empresas, aunque también se entrevistaron algunos gerentes de nivel medio.

6.1.2 Preguntas

La entrevista fue semi-estructurada; contenía tres preguntas más la *información demográfica. La primera pregunta fue: ¿qué significa ser un* gerente ético? Las respuestas a esta pregunta ayudaron en la caracterización de gerentes éticos y en la generación de incidentes. La segunda pregunta indagaba por un dilema ético que hubiera pasado o podría pasar a los gerentes, el objetivo era obtener más incidentes de las historias contadas. Este es un método alternativo para la generación de incidentes y es una buena herramienta para contrastar la información generada por los cuestionarios. Finalmente, se le preguntó a los gerentes por comentarios adicionales sobre el CEG. Sus opiniones se grabaron para obtener información que complementara los datos ya recolectados.

6.1.3 Información demográfica

Las entrevistas se realizaron primero en Colombia, segundo en Inglaterra y finalmente en España. Cinco personas se entrevistaron en Colombia, tres en Inglaterra y tres en España. Seis de los entrevistados eran hombres y

cinco mujeres. En la tabla 6.1 muestra el resumen de las características demográficas de los participantes.

Tabla 6.1 Información demográfica de los entrevistados

Entre-vistado	Nacionalidad	Sexo	Edad	Posición	Sector de la empresa	N° de empleados
1	Colombiana	Masculino	41	Presidente	Financiero	300
2	Colombiana	Masculino	25	Gerente	Metalúrgica	132
3	Colombiana	Femenino	38	Gerente	Salud	180
4	Colombiana	Femenino	38	Gerente	ONG	3
5	Colombiana	Femenino	36	Gerente, propietaria	Comercio	23
6	Inglesa	Masculino	49	Gerente, propietario	Madera	3
7	Inglesa	Masculino	44	Gerente, propietario	Alimentos	7
8	Inglesa	Masculino	54	Director de Dpto.	Educación	60
9	Española	Femenino	42	Gerente, propietaria	Consultoría	3
10	Española	Masculino	39	Director de Dpto.	Bebidas	606
11	Española	Femenino	33	GTH	Bebidas	606

6.1.4 Resultados

Las entrevistas se realizaron de acuerdo con el plan establecido. Se decidió no transcribirlas en su totalidad, sino tomar notas orientadas a responder algunas preguntas de acuerdo con el siguiente plan:

- Pregunta 1
  ¿Qué significa ser un gerente ético?
  Descríbalo(a)
  ¿Que cosas hace él/ella?

- Pregunta 2
  Dimensión escogida
  Categoría a la cual pertenece la dimensión
  Anécdota
  Comportamientos éticos

  Proceso seguido para resolver el dilema ético

- Pregunta 3
  ¿Qué otras opiniones tiene el entrevistado acerca del CEG?

De estas notas se obtuvieron dos resultados. Primero, una caracterización de lo que significa ser un gerente ético para cada entrevistado. Segundo, una lista de comportamientos éticos por cada país. La siguiente sección muestra los resultados obtenidos. Esta información será de utilidad en el capítulo 7, principalmente, para comparar las visiones sobre el CEG entre gerentes y empleados.

6.2 ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN GERENTE ÉTICO?

Existen diferentes enfoques cualitativos para analizar los datos obtenidos a través de la entrevistas, como el análisis discursivo, el análisis del contenido o el constructivismo. También existen herramientas estadísticas sofisticadas que ayudan en el procesamiento y análisis de los datos provenientes de las entrevistas. Inicialmente, se consideró usar el NUD*IST, un software especializado que tiene ventajas sobresalientes en el manejo de grandes cantidades de información (Di Gregorio, 1998). Sin embargo, se decidió que un método manual sería mejor en este caso, debido a dos factores:

- El tamaño de la muestra era muy pequeño y los datos podrían manejarse fácilmente con un método manual
- Las entrevistas eran un método complementario de la investigación, y el tiempo y esfuerzo requeridos para aplicar el NUD*IST podrían ser mejor invertidos a la aplicación de BARS a la información principal.

Las respuestas de los entrevistados de cada país fueron dividas en párrafos y estos agrupados por similitudes. Estos grupos fueron reunidos otra vez y de allí se obtuvieron las categorías para los tres países: individual, organizacional y social. Tales resultados concordaron con los hallazgos de la dimensionalización y categorización de las fases 1 y 2 de la investigación base.

De acuerdo con las categorías identificadas, las respuestas por cada país fueron analizadas, reorganizadas y editadas, para ofrecer una presentación fluida y estructurada de lo que los gerentes pensaban era el significado de ser éticos. En la subsección siguiente, se muestra la caracterización de los gerentes éticos en cada país.

6.2.1 En Colombia

A nivel individual:

Los gerentes éticos son, en primer lugar personas éticas con su familia y en su vida personal. Como personas, tienen objetivos de vida y sus acciones reflejan esos objetivos, aman lo que hacen y, por tanto, adicionan un sentido de bienestar personal a sus vidas, a sus empleados, a su profesión y a la comunidad.

Los gerentes éticos tienen una vida centrada en principios, son coherentes con sus sentimientos, los valores que llevan a la empresa, lo que dicen y sus acciones. En tiempos de crisis, conservan sus principios y no actúan en contra de lo que previamente predicaron. No cambian de personalidad de acuerdo con sus roles, siendo las mismas personas en el trabajo, en el hogar y en sus vidas privadas. En general, son justos, ecuánimes y honestos, respetando a los demás, pero primero a sí mismos. Respetan su trabajo y actúan de acuerdo con las normas que regulan sus profesiones.

Como parte de la sociedad, los gerentes éticos respetan ciertos valores sociales. Sin embargo, tienen su código ético y actúan de acuerdo con él, incluso si algunas veces van en contra de las reglas establecidas por la sociedad. En algunos casos, prefieren sacrificar una norma, si eso significa defender un valor que tiene un significado superior en su código ético. Frecuentemente, revisan sus valores para ver si están actúando de acuerdo con ellos.

Cuando el cargo les es ofrecido, primero miran si los valores de la empresa y los propios coinciden y si es así, aceptan el trabajo y toman los valores de la organización como propios, respetándolos, defendiéndolos y poniéndolos en práctica. Sus principios básicos no son negociables, incluso con su empresa. Si ven que sus principios están en oposición con los principios de sus empresas, renuncian.

A nivel organizacional:

Los gerentes éticos tienen en cuenta que la generación de utilidades, que es legal y es la razón de ser de las empresas, no es opuesta al mejoramiento de la calidad de vida, material y espiritual, de sus empleados. Por ende, buscan el éxito de la empresa y al mismo tiempo diseñan estrategias pensando en el bienestar de los empleados. Dejan claro desde un principio las políticas, tácticas, estrategias y planes que desean seguir en la empresa, y los valores con los cuales quieren

alcanzar los objetivos, pero reconociendo que toda persona tiene sus propios principios y valores. Por lo tanto, establecen democráticamente los principios básicos y valores que regulan las operaciones de la empresa, en lugar de imponer los propios. Además, involucran a los empleados y los mantienen informados, con mensajes que llevan implícitos lecciones para su propio crecimiento, y que brindan una especie de escuela ética.

Los gerentes éticos son generosos con sus colaboradores, no sólo con sus salarios, también les dan oportunidades de capacitación, desarrollo y promociones dentro de la empresa. Cuando hay una vacante, le dan la primera opción a sus empleados, incluso si es más fácil traer a una persona de fuera. No despiden a sus trabajadores como primera opción cuando hay una crisis, por el contrario, miran si hay otras alternativas y dejan el despido como última opción.

Los gerentes éticos son honestos, responsables y leales con sus compañías, no sólo en el manejo transparente de los recursos, sino también en la calidad del trabajo realizado. Se comprometen con sus empresas, ofreciendo su capacidad mental, creatividad y talentos a cambio de su salario. Como consecuencia, equilibran sus objetivos personales con los de sus empresas.

A nivel social:

Los gerentes éticos tienen claro que su trabajo debe producir utilidades para su empresa, para asegurar su supervivencia, pero al mismo tiempo ofrecer una remuneración justa a sus accionistas por su inversión y a sus empleados, clientes y sociedad. Como resultado, son socialmente responsables, colaboran en el mejoramiento de la comunidad y no permiten que sus empresas contaminen el medio ambiente. No pagan simplemente sus impuestos o realizan donaciones caritativas, sino que ejercen un liderazgo social con su comunidad.

6.2.2 En España

Al nivel individual:

Los gerentes éticos son justos en la medida de sus conocimientos y su manera de actuar. Son sinceros, honestos y capaces de reconocer sus errores, los corrigen y trabajan continuamente para cometer menos. Aplican los mismos estándares a todos, pues creen en la equidad.

Los gerentes éticos son coherentes con lo que piensan, dicen y hacen, siendo los mismos dentro y fuera del trabajo. Además, tienen principios y valores propios y los comparten con otros.

A nivel organizacional:

Los gerentes éticos agradecen y premian a sus colaboradores si es posible. Premian cuando lo merecen y castigan cuando es necesario, pero siempre los tratan de una buena manera. Respetan a su gente y dan importancia al trabajo que ella realiza, al conocer como motivarlos y liderar sus equipos. Transmiten la información requerida por los empleados, y evitan decirles lo que no necesitan o puede causarles molestias.

Los gerentes éticos no pretenden ser exitosos a cualquier costo, o trabajar contra sus colegas. Por tanto, son éticos no sólo con sus empresas y personas a cargo, sino también con sus colegas del mismo rango.

A nivel social:

Los gerentes éticos no hacen a otros lo que no quieren que otros le hagan a ellos. Esta regla la aplican en negociaciones, con empleados, proveedores, clientes y otras personas externas a la empresa. Por consiguiente, no engañan a nadie y le dicen a sus clientes sinceramente lo que son capaces de ofrecer, en términos de servicios o productos.

6.2.3 En Inglaterra

A nivel individual:

Los gerentes éticos son abiertos, honestos, confiables, transparentes y justos. Valoran a los demás como seres humanos y en consecuencia, cuidan de sus relaciones con los empleados, clientes y demás personas. La coherencia es muy importante para ellos, pues tienen un sistema de valores claro y lo siguen en épocas de crisis, con la solución los problemas de acuerdo con él. Estos gerentes no engañan y no tienen agendas escondidas, lo que los demás ven es lo que son.

A nivel organizacional:

Los gerentes éticos respetan a los empleados como seres humanos, respetan su dignidad en todas las situaciones y son honestos con ellos. Valoran a sus colaboradores pues saben que sin ellos no podrían hacer nada.

A nivel social:

Los gerentes éticos son socialmente responsables y tratan de evitar hacer negocios con empresas que dañan el medio ambiente o no respetan los derechos humanos. En el comportamiento con sus clientes ponen una base ética y son honestos con los consumidores. Cuidan de sus relaciones en los negocios, con sus empleados, clientes, competidores, proveedores y el público en general.

6.3 PROCESO BARS

Un resultado de las entrevistas fueron las listas de incidentes críticos por cada país. Estos incidentes se evaluaron en orden de importancia, en una escala de 1 a 100 puntos, por 16 personas (cinco en Colombia, cinco en España y seis en Inglaterra). Las evaluaciones tuvieron una variación considerable, haciendo necesario la aplicación del análisis de consistencia, para ello se utilizó la desviación estándar. De acuerdo con lo dicho en el capítulo 4, el intervalo de desviación estándar aceptable para tener incidentes consistentes es entre 10-20. Las cifras indicaron que era posible tomar los 20 incidentes con menor desviación estándar en cada país sin que se superara el intervalo sugerido.

6.4 RESULTADOS EN CADA PAÍS

Aquí se muestra el top 10 en incidentes en cada país y el orden de dimensiones y categorías de acuerdo con la *suma de medias* del top 10. Los resultados reflejan las tendencias de la apreciación del CEG por los propios gerentes.

Para cada país se obtuvieron los promedios de las evaluaciones de los 20 incidentes más consistentes, luego se seleccionaron los 10 incidentes con el promedio más alto, los resultados para cada país se muestran en las siguientes subsecciones.

6.4.1 En Colombia

Los 10 comportamientos éticos gerenciales más valorados por los gerentes en Colombia fueron:

1- No engañan a los clientes

2- Actúan con honestidad

3- Minimizan el daño causado a las personas cuando causar daño es inevitable

4- No permiten que sus compañías contaminen el medio ambiente

5- Miran los diferentes lados de un dilema ético y consideran la situación de las personas involucradas

6- Manejan bien todos los recursos de la empresa

7- Le dicen a los demás cuando su comportamiento no es aceptable éticamente y les explican las razones

8- No despiden empleados como primera medida en una crisis

9- Tratan bien a todos sus empleados, desde el nivel más bajo hasta el más alto

10- Se cuestionan a sí mismos cuando cometen un acto no ético.

El orden de importancia de dimensiones de acuerdo con la suma de promedios fue: *valores* y *responsabilidad social.* Las categorías más *importantes fueron la social* y la *individual.*

6.4.2 En España

Los 10 comportamientos éticos gerenciales más valorados por los gerentes en España fueron:

1- No venden productos engañando a sus clientes

2- No engañan a los demás

3- Respetan a los demás

4- No engañan a los proveedores

5- Cuidan el impacto de las actividades de sus empresas en el medio ambiente

6- Agradecen y recompensan a los empleados en la medida de sus posibilidades

7- Toman en cuenta la ética al solucionar problemas y tomar decisiones

8- Tratan a los empleados de buena manera cuando les llaman la atención por una falla

9- Aplican las mismas reglas a todos

10- No le hacen a otros lo que no quieren que otros le hagan a ellos

Las dimensiones más importantes fueron *valores y relaciones externas* y las categorías más relevantes fueron la *individual y la social.*

6.4.3 En Inglaterra

Los 10 comportamientos éticos gerenciales más valorados por los gerentes en Inglaterra fueron:

1- No aplican unas reglas a un grupo de personas y diferentes reglas a otros
2- No reciben ni ofrecen sobornos
3- Respetan la dignidad de sus empleados
4- No piden a los empleados que se comporten de una manera no ética para ayudarlos
5- No actúan con hipocresía
6- Evitan los negocios con empresas que dañan el medio ambiente o no respetan los derechos humanos
7- No mienten para obtener ganancias
8- No flexibilizan sus estándares éticos para obtener lo que desean
9- Apoyan a sus empleados cuando tienen problemas de salud y no los descartan
10- Dicen la verdad

La dimensión más importante fue *valores*. Las categorías más sobresalientes fueron la *individual y la personal.*

6.5 RESULTADOS PARA LOS TRES PAÍSES EN CONJUNTO

Los 20 incidentes más consistentes por país se unieron en un archivo de SPSS, se realizó un análisis ANOVA y se constató que no existían diferencias significativas en los promedios entre países, lo cual era de esperarse, puesto que la misma muestra de personas evaluó todos los incidentes.

Los incidentes más importantes para los tres países en conjunto se obtuvieron directamente del archivo de SPSS. El criterio para seleccionarlos fue que el promedio fuera más alto que el del total de los 60 incidentes. Después de aplicar el criterio, se seleccionaron 28 incidentes, pero la

lista mostró que algunos aparecían repetidos (pues se mencionaban en dos o tres países) y otros podían unirse, ya que tenían significados similares. De esta edición resultaron 20 incidentes, los cuales se enlistan a continuación.

1- No engañan (a los empleados, clientes, proveedores, otras personas)

2- No reciben ni ofrecen sobornos

3- Respetan la dignidad de los empleados

4- Actúan con honestidad

5- Respetan a los demás

6- No piden a los empleados que se comporten de una manera no ética para ayudarlos

7- No actúan con hipocresía

8- Minimizan el daño causado a las personas, cuando causar daño es inevitable

9- Cuidan el impacto de las actividades de sus empresas en el medio ambiente

10- Evitan realizar negocios con empresas que dañan el medio ambiente o no respetan los derechos humanos

11- No mienten para obtener ganancias personales

12- No flexibilizan sus estándares éticos para obtener lo que desean

13- Miran los diferentes lados de un dilema ético y consideran la situación de las personas involucradas

14- Manejan bien todos los recursos de la empresa

15- Le dicen a los demás cuando su comportamiento es éticamente inaceptable y les explican las razones

16- Ayudan a los empleados cuando tienen problemas de salud y no los descartan

17- Agradecen y recompensan a los empleados cuando es posible

18- Toman en cuenta el lado ético de un problema cuando están tomando decisiones

19- No saltan sus valores éticos para resolver un problema

20- No despiden a los empleados como primera medida en una crisis.

Las dimensiones más importantes fueron valores, responsabilidad social y respeto. Las categorías más sobresalientes fueron la *individual, personal y social.*

6.6 RESUMEN

Las entrevistas fueron un complemento importante para la metodología principal. Este proceso de triangulación permitió realizar un análisis más comprensivo y profundo del CEG que si solamente se hubiera utilizado un único método de recolección de información. Además, Las listas de los top 10 incidentes por cada país y el top 20 para los tres países permitirá complementar las listas provistas en el capítulo 5. Igualmente, la importancia de dimensiones y categorías será de utilidad para confrontar los resultados de los cuestionarios. La información que proviene de esta triangulación proveerá una base valida y confiable para la discusión de los resultados, la cual se realizará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 7

DISCUSIÓN SOBRE EL CEG

En este capítulo se interpretaran y discutirán los resultados presentados en los capítulos 5 y 6 de la siguiente manera:

- Taxonomía para el CEG
- Comparación de los resultados de las entrevistas con los de los cuestionarios
- Análisis de la caracterización de los gerentes éticos en cada país y en los tres países en conjunto
- Interpretación de las diferencias y similaridades entre países
- Jerarquía de dimensiones y categorías común para los tres países

7.1 HACIA UNA TAXONOMÍA PARA EL CEG

Tal vez, el hallazgo más importante de la presente obra es que es posible proponer una taxonomía para el CEG con una base universal. De hecho, los resultados de BARS muestran que Colombia, España e Inglaterra comparten las mismas dimensiones y categorías. Este hallazgo soporta las afirmaciones de otros investigadores reseñados en la revisión *bibliográfica (Cortina, 1996; Jackson y Calafell Artola, 1997; Davis et* al., 1998). Como se explicó en el capítulo 3, estos autores argumentan que existe un conjunto clave de principios compartidos por todas las culturas, pero al mismo tiempo cada cultura enfatiza en diferentes aspectos, de acuerdo con factores contextuales, culturales, históricos, religiosos, económicos y políticos.

Colombia, España e Inglaterra presentaron similaridades no sólo en la taxonomía de dimensiones y categorías, sino también en la frecuencia de los incidentes presentes en ellas. Los análisis ANOVA y Chi Cuadrado realizados a dimensiones y categorías, respectivamente, muestran que en estos países, el número de incidentes en cada dimensión y categoría fue similar. Sin embargo, dentro de las dimensiones y categorías para cada país, hubo diferencias debidos a la importancia dada a cada incidente; esto será discutido posteriormente en este capítulo. En la tabla 7.1 se muestra la taxonomía para el CEG. Cada dimensión se ejemplifica con

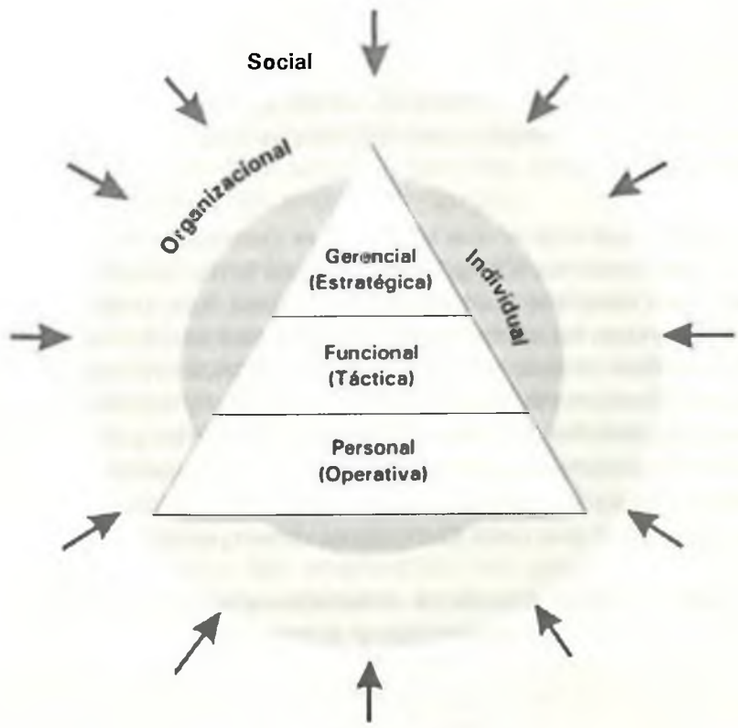
un comportamiento extraído de los incidentes más importantes en los tres países. Cabe anotar que esta taxonomía corresponde a la fase 2 de la investigación, puesto que se considera que este segundo nivel es más avanzado en cuanto a la validación de los resultados y de la metodología empleada.

Tabla 7.1 Taxonomía para el CEG

NIVEL	CATEGORÍA	DIMENSION	EJEMPLO
Individual	Comportamiento moral	Honestidad	No aceptan la corrupción
		Justicia y equidad	No discriminan a los empleados por ningún motivo
		Valores	Dan ejemplo de comportamiento ético a sus empleados
		Respeto	Tratan a sus empleados como colaboradores, no como seres inferiores
	Comportamiento profesional	Compromiso hacia la empresa	No le roban a la empresa
		Uso de poder	No usan su poder para acosar o pedir favores personales a sus empleados
		Desempeño personal	Responden por sus actos
Organizacional	Comportamiento hacia los empleados	GTH	No aceptan sobornos o favores personales como compromiso para devolver favores laborales
		Bienestar laboral	No exponen a sus empleados a riesgos para su salud o su seguridad
		Motivación	Designan los puestos por mérito, no por conveniencia propia
		Ambiente laboral	No usan la táctica "divide y vencerás" con sus empleados
		Comunicación	No dan información falsa o manipulada
Social	Comportamiento social	Relaciones externas	No aceptan sobornos de clientes, proveedores, consumidores, etc.
		Responsabilidad social	Hacen algo cuando las actividades de la empresa están dañando la sociedad, la población o el medio ambiente

El análisis de las categorías muestra que el CEG, en relación con los empleados, tiene que ver con los tres niveles de efectividad gerencial: estratégico, táctico y operativo, pero, además, tiene que ver con los tres niveles relacionados con una empresa: individual, organizacional y social. En la figura 7.1 se muestra cómo las categorías interactúan a diferentes niveles, dentro y fuera de la organización.

Figura 7.1 Interacción de categorías a diferentes niveles dentro y fuera de la organización



7.2 VISIONES ENTRETEJIDAS DE GERENTES Y EMPLEADOS

Como se explicó en capítulos anteriores, la recolección principal de información refleja las visiones de los empleados acerca del CEG. La información proveniente de las entrevistas refleja las visiones de los gerentes sobre de sus propios comportamientos éticos. Aunque esta obra se concentra en las percepciones de los empleados, es necesario resaltar que estas dos posiciones necesitan relacionarse en investigaciones futuras, para ofrecer una perspectiva completa del CEG.

Los resultados mostraron similaridades y diferencias entre las respuestas de empleados y gerentes. Las dimensiones y categorías fueron las mismas para ambos grupos, lo cual significa que tienen preocupaciones éticas similares. Sin embargo, el top en incidentes obtenidos de empleados y gerentes difirieron y por lo tanto también lo hizo la importancia de dimensiones y categorías.

Tanto empleados como gerentes coincidieron en darle la mayor importancia a *valores.* Esto fue un resultado común en cada país y para el total de países;

además no es extraño, puesto que los valores conforman el núcleo de la ética. Los resultados difirieron en otras dimensiones, por ejemplo, para los empleados en los tres países *uso de poder* fue una dimensión muy importante, mientras que los gerentes escasamente la mencionaron. Para *los gerentes los aspectos sociales (responsabilidad social y relacionas* externas) fueron relevantes, mientras los empleados las mencionaron muy poco entre los top incidentes. Estas diferencias y similaridades se presentan en la tabla 7.2.

Lo anterior parece indicar que los gerentes tienen una visión más global de la empresa, reconocen las diferentes esferas de la responsabilidad gerencial y tienen una idea clara del comportamiento ético. Los empleados son más específicos, expresan los comportamientos con más detalle, tal vez porque han experimentado esas situaciones. Estas diferencias muestran que ambos grupos juzgan el comportamiento ético desde su punto de vista y experiencias personales. Otras investigaciones han mostrado diferencias similares, por ejemplo, cuando se compararon los sistemas de valores de gerentes y profesores de administración de empresas, Hofstede (1994) encontró que la variación de valores estaba asociada con el papel que cada participante desempeñaba.

Tabla 7.2 Importancia de dimensiones y categorías para empleados y gerentes

	País	Empleados	Gerentes
Dimensiones	Colombia	Valores Comportamiento hacia la empresa Uso de poder	Valores Responsabilidad social
	España	Valores Uso de poder Legislación y salarios	Valores Relaciones externas
	Inglaterra	Valores Uso de poder Relaciones personales	Valores
	Tres países en conjunto	Valores Uso de poder	Valores Responsabilidad social Respeto
Categorías	Colombia	Individual Personal	Social Individual
	España	Personal Gerencial Funcional	Individual Social
	Inglaterra	Personal Individual Gerencial	Individual Personal
	Tres países en conjunto	Personal Individual Gerencial	Individual Personal Social

Aunque los comportamientos más importantes fueron diferentes en ambos grupos, la percepción general de los aspectos éticos fue similar para gerentes y empleados. Esto muestra la congruencia del comportamiento ético en las empresas y llama la atención sobre la posibilidad de desarrollar códigos de conducta entre empleados y gerentes, para compartir los principios, valores y reglas éticas dentro de la empresa. También esto realza la necesidad de un código de ética o declaración de principios y valores que tome en cuenta los diferentes puntos de vista de empleados, gerentes, accionistas, consumidores, competidores, gobierno y comunidad en general.

Puede ser que los gerentes no sean conscientes de las implicaciones éticas de la forma en que usan su poder, porque la mayor parte de ellos no tuvieron en cuenta el punto de vista de los empleados cuando consideraron su propio comportamiento ético. Esto resulta en no darle importancia a *aspectos que son vitales para los empleados, como lo es la dimensión uso* de poder. Este es un hallazgo importante para la práctica de la gerencia y para los gerentes que deseen motivar el comportamiento ético dentro de sus empresas.

En comparación con los empleados, los gerentes le dieron más importancia a las *relaciones externas y la responsabilidad social.* La causa de esto puede ser la visión global que tienen los gerentes, contrario a la visión interna de la mayoría de los empleados. También, esta diferencia puede atribuirse a los roles que empleados y gerentes desempeñan, pues mientras los empleados están más preocupados con los asuntos internos, los gerentes necesitan tratar con ambos, internos y externos. Sin embargo, es probable que esta diferenciación disminuya en el futuro, porque actualmente el número de posiciones no gerenciales que requieren contacto permanente con los públicos externos está aumentando.

Estas diferencias y similaridades en las respuestas implican que los puntos de vista de los empleados y gerentes necesitan entretejerse para lograr un entendimiento más completo del comportamiento ético en una empresa. Igualmente, son importantes las posiciones de otros públicos interesados (Freeman, 1997), como los accionistas, consumidores, clientes, gobierno y comunidad.

7.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS GERENTES ÉTICOS

En esta etapa de la obra ya existe una caracterización de los gerentes éticos en cada país, en la forma de una declaración de lo que significa ser un gerente ético (ver, capítulo 6) y los comportamientos éticos gerenciales más valorados por los empleados (ver, capítulo 5). Se cree que esta

caracterización puede ser de importancia para varios propósitos, como la enseñanza, capacitación y entrenamiento. Esta sección discutirá los hallazgos de estas caracterizaciones en cada país y en los tres países en conjunto.

7.3.1 En Colombia

Los resultados de los análisis del top 35 acerca de incidentes en Colombia muestran el énfasis dado a los asuntos éticos que tienen que ver con el nivel individual de comportamiento. De hecho, las categorías más importantes fueron la *individual* y la *personal*. Igualmente, los *aspectos éticos relacionados con valores, comportamiento hacia la* empresa y uso de poder fueron los más importantes.

La alta importancia de *comportamiento hacia la empresa* puede explicarse con la ayuda del estudio de diferencias culturales de Hofstede (1991). En este estudio, Colombia aparece con un alto nivel de colectivismo (ver, tabla 3.5), esto puede hacer que los empleados vean a sus empresas como la extensión de sus grupos sociales más cercanos.

La alta importancia de valores, comportamiento hacia la empresa y uso de poder puede explicarse en una sola palabra: corrupción. La lista del top 35 incidentes muestra que los comportamientos éticos fueron expresados mayoritariamente en términos de honestidad y evitar la corrupción. Este hecho también se notó en el proceso de regresión logística; cuando se revisaron allí las respuestas de cada encuestado, un número considerable de colombianos incluyeron este problema en sus respuestas. Las frases *frecuentemente utilizadas incluían: no aceptan la corrupción, no reciben ni ofrecen sobornos, no piden favores personales, no practican el tráfico de influencias, no evaden impuestos y dan ejemplo de honestidad.*

La razón para la alta importancia dada a honestidad puede ser que todos estos comportamientos representan un problema en Colombia. El índice de percepción de la corrupción (CPI) que Transparencia Internacional pública cada año (Tansparency International, 2000), demuestra este hecho: Colombia tiene un puntaje de 3,2 en una escala que va de 10 (país altamente limpio) a 0 (país altamente corrupto). Entre 90 países, Colombia ocupó la posición 60 en la lista de países menos corruptos. Inglaterra ocupó la décima posición (8,7) y España la veinte (7,0).

En marzo de 2000 fue revelado al público un gran escándalo de corrupción que involucraba a la mayor parte del congreso colombiano (Semana, 2000; Madrigal, 2000). Esta es sólo una pequeña muestra de un problema común en las empresas a todos los niveles. Pareciera que hubiera una

cultura de la corrupción en donde algunas personas simplemente desean tomar lo máximo que puedan sin ser responsables de sus actos y evitando las consecuencias legales. El problema es explosivo en las compañías del sector público y los cuerpos gubernamentales, pero menos en las empresas privadas. Sin embargo, cuando éstas realizan negocios con las públicas, deben seguir el juego e incluso esto ocurre con las multinacionales (Transparency International, 2000).

Como ilustración del problema, en un artículo publicado en uno de los mas importantes diarios colombianos (El Tiempo, 2000) se muestran los resultados de una encuesta a gerentes colombianos, empresarios y accionistas. Las cifras hablan más que las palabras: Un 34.8% de ellos consideraron que el sector privado corrompe al público y un 64.6% que el público corrompe al privado. También, un 23% reconoció que habían conocido, aceptado, tolerado o comportado no éticamente dentro de sus empresas, mientras que un 65% había conocido de comportamientos no éticos de otras personas en sus organizaciones. Finalmente, un 76% respondió que existe una relación clara entre la crisis que el país esta sufriendo actualmente y la ética de las empresas.

Parece que el problema de corrupción, que afecta no sólo a las empresas públicas y privadas sino también a la mayoría de la población colombiana, es un reflejo de la situación general del país (Caballero, 1999). Esta situación se expresa en los altos niveles de violencia, criminalidad, tráfico de drogas e intolerancia. También se expresa en la *guerra* en la que el Estado y diferentes grupos armados están involucrados.

En este sentido, los hallazgos de este estudio concuerdan con diferentes análisis realizados sobre la situación del país. Por ejemplo, existe un estudio que usa métodos prospectivos (Gómez Buendía, 1999) realizado por un grupo selecto de académicos colombianos. Allí se propone el concepto del *almendrón* para describir y analizar las interacciones sociales que regulan las relaciones entre organizaciones. A través de este concepto, se explica el deterioro de la ética civil, el caos aparentemente generalizado y los altos costos de transacción que afectan la economía a todos los niveles.

La investigación base de la presente obra muestra que empleados y gerentes están conscientes de la situación y, debido a ello, mencionaron estos aspectos en sus respuestas. Pero al mismo tiempo, los hallazgos señalan la necesidad de menos palabras y más acciones para cambiar la situación actual, no sólo en las empresas, sino también en la sociedad colombiana en su totalidad. Afortunadamente, así como el problema crece, la presión social para poner un fin a esta situación también aumenta.

Finalmente, se puede afirmar que el énfasis dado a los aspectos éticos recae en el nivel individual de la organización, puesto que las principales categorías fueron la *personal* y la *individual*. Esto muestra que posiblemente los colombianos necesitan resolver primero sus problemas individuales antes de ascender a los niveles organizacional y social, como se propuso en el capítulo 1.

7.3.2 En España

Los resultados de los análisis del top 20 incidentes en España muestran que el énfasis se le dio a los aspectos éticos relacionados con el nivel organizacional del comportamiento en las empresas. De hecho, hubo dos categorías organizacionales entre las tres más importantes, estas fueron: *gerencial y funcional.* En contraste con Colombia, las respuestas españolas se concentraron en las categorías organizacionales, posiblemente porque los aspectos individuales ya han sido trascendidos y ahora el énfasis se ha puesto en el nivel organizacional. Este resultado concuerda con lo propuesto en el capítulo 1, el cual sugiere que el nivel de énfasis comportamental va en una ruta ascendente de acuerdo con el nivel de desarrollo del país. En consecuencia, España es un país de desarrollo medio y el énfasis está puesto en el nivel organizacional (medio) de comportamiento.

Los españoles dieron alta importancia a los aspectos relacionados con valores, uso de poder y *legislación y salarios*. Esta última dimensión fue mencionada varias veces en el top 20 de incidentes en España, pero no en Colombia o Inglaterra. También, un resultado interesante es que los aspectos sociales no estuvieron entre los incidentes más importantes.

De acuerdo con Cortina (1998), hay tres aspectos que explican la situación actual de la ética empresarial en España; ellos pueden explicar también estos hallazgos. Primero, pasó a través de un largo período de autoritarismo durante el régimen de Franco. Segundo, ha tenido una influencia fuerte del sistema de valores católico que ha influido en la economía desde los principios del capitalismo. Tercero, están emergiendo nuevos valores desde la unificación de los valores católicos con los de los social demócratas y pioneros de la economía del mercado social. Parece que España esta luchando para cumplir los retos de ser un miembro de la Comunidad Europea, la globalización de su economía, la modernización de sus empresas y el legado de su historia.

La importancia dada a *valores* es justificable, puesto que los valores conforman el núcleo del comportamiento ético para los participantes en los tres países. Sin embargo, este resultado puede reforzarse en España por su larga tradición como país católico. Aparentemente, la tradición religiosa,

valores y principios aún tienen influencia, si no en el razonamiento ético real, al menos en la "observancia externa de ciertos estereotipos socialmente aceptados." (Argandona, p. 157).

La importancia dada a *uso de poder*, podría derivarse de las experiencias de la dictadura de Franco y ser una reacción a este pasado. También puede reflejar la búsqueda de los empleados españoles por nuevas formas de relacionarse con los gerentes que involucren un adecuado uso del poder y respeto por ellos (Gooderham *et al.,* 1999).

Después de la dictadura siguió un período de cambio social y legal con un alto nivel de conflicto social, porque las personas querían pasar de una situación donde los gerentes tenían todo el poder legal sobre los empleados a otra con garantías, derechos sociales y legislación justa; como resultado, los empleados españoles disfrutan hoy de excelentes condiciones laborales. De esta manera, la evolución de la historia española a lo largo de los últimos *25 años puede explicar la importancia de uso de poder.*

La alta importancia dada a *legislación y salarios* puede tener una interpretación cultural. En el estudio realizado por Hofstede en diferencias culturales (Hofstede, 1991), España tuvo un alto puntaje en evitación de la incertidumbre (ver, tabla 3.5). De acuerdo con esto, los españoles prefieren adherirse a reglas y reglamentos que permitan tener un futuro más controlado con menos posibilidad de alteraciones. También Argandona (1999) explica el incremento de la importancia dada a los marcos de referencia institucionales y legales como un medio para evitar el comportamiento inmoral, aunque esta observación de las leyes no siempre garantiza los comportamientos éticos deseados. Podría decirse que la relevancia de *legislación y salarios* no significa que los españoles respeten las leyes y reglamentos, al contrario, esto puede significar que ellos dan especial valor a esta dimensión como una forma externa (tal vez artificial) de protegerse a sí mismos contra la incertidumbre y, posiblemente, los comportamientos no éticos.

Sin embargo, es importante resaltar que las nuevas generaciones de empleados españoles pueden tener una baja influencia de las experiencias del régimen de Franco y estar más conscientes del contexto actual del país, como el caso de los escándalos de corrupción. De acuerdo con Transparencia Internacional (2000), España tiene un CPI de 7,0 sobre 10 (país altamente limpio) y ocupa la posición 20 entre 90 países. También, España puntua de 12avo en el Índice de Sobornos (BPI), con una evaluación de 5,3 sobre 10 (bajo nivel de sobornos) entre 19 países líderes en exportaciones. Cuando se compara con los países europeos occidentales (Lambsdorff, 2000), sin embargo, la posición de España en el CPI no es buena (posición 13ava de 18, mientras que Inglaterra esta en el 7o lugar).

Parece que España esta luchando por seguir la misma ruta que el resto de los países desarrollados y aunque lo esta haciendo bien, todavía tiene un largo camino por recorrer, especialmente cuando se refiere a los aspectos éticos relacionados con el nivel social (Argandona, 1999).

7.3.3 En Inglaterra

Los resultados del análisis del top 20 incidentes en Inglaterra muestran el énfasis dado a los asuntos éticos relacionados con el nivel individual del comportamiento. Las categorías *personal e individual* fueron las que tuvieron más importancia en este país. El énfasis en el nivel individual también se reflejó en el orden de importancia de las dimensiones, puesto *que más importantes fueron valores, uso de poder y relaciones personales.*

Las dimensiones *legislación y salarios y responsabilidad social* no fueron mencionadas, lo que en el caso de *responsabilidad social* es sorprendente, porque el estudio piloto le dio una importancia alta. El análisis de los datos trató de probar que la atención de los aspectos éticos se centraría en el nivel social en Inglaterra, pero esto no ocurrió, pues los resultados muestran un énfasis en el nivel individual, teniendo una posición similar a Colombia, aunque en un contexto diferente.

Los resultados concuerdan con los de otros investigadores, específicamente en el caso de la ausencia de *legislación y salarios* de los top 20 incidentes. Gooderham *et al.* (1999), en un análisis de las prácticas de GTH en diferentes países de Europa, dicen que las empresas inglesas no están sujetas a presiones regulativas o sindicatos con fuerte influencia en la gerencia. Por lo tanto, la función de GTH está más orientada a otros aspectos en lugar de legislación y salarios. También, el estudio de Hofstede (1991) clasifica a los ingleses con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre (ver, tabla 3.5) y, consecuentemente, con una baja preferencia por las reglas y reglamentos.

La baja importancia dada al nivel social, se puede explicar por hallazgos previos (Graves, 1973; Hofstede, 1991) que sugieren que la cultura británica es altamente individualista. Esta parece ser una buena razón para explicar el énfasis dado a los aspectos éticos individuales a expensas de los aspectos sociales y significaría que existe una necesidad por resolver algunos aspectos individuales que preocupan a los británicos antes de poner más atención al nivel social del comportamiento ético.

Paradójicamente, la tercera dimensión más importante fue relaciones personales. El énfasis dado a esta dimensión se podría interpretar como el deseo de un cambio de una cultura individualista a una más relacional. De

acuerdo con un trabajo prospectivo realizado por Moynagh y Worsley (2000), en Inglaterra hay una tendencia a incrementar el tiempo dedicado a las relaciones entre personas en el trabajo, no sólo las prácticas colaborativas y de trabajo en equipo, sino con los clientes y otros públicos. Por tanto, la necesidad de tener gerentes con habilidades interpersonales sobresalientes podría ser una realidad, y los resultados de la presente investigación lo reflejan así.

Los mismos autores describen el escenario deseado para el año 2020, donde Inglaterra ha cambiado su tradicional *manera técnica* de hacer las cosas a una *manera relacional.* En este escenario, se enfatiza en desarrollar relaciones saludables de autorealización mutua con otros y con la empresa. Ellos concluyen con la advertencia de que este escenario deseado puede no lograrse, pues necesita de un gran esfuerzo para romper el patrón cultural existente. Sin embargo, los ingleses que participaron en la presente investigación dieron una alta importancia a los aspectos éticos relacionados con las relaciones personales, lo cual significa que están reconociendo la necesidad de una sociedad más relacional y esto puede ser un paso importante en el logro del escenario deseado.

Otra dimensión importante fue *uso de poder*. De acuerdo con Hofstede (1991), los británicos tienen una baja aceptación de las desigualdades en la distribución del poder y la injusticia derivada de ello (ver tabla 3.5). Tal vez, esta sea una razón para la alta importancia de esta dimensión en el presente estudio. También, Graves (1973) encontró que los empleados británicos típicamente ven la autoridad investida en la persona, en lugar de en la empresa o la posición en sí misma. Parece que la forma en que los gerentes usan su poder tiene una gran influencia en los empleados, no sólo como un aspecto del comportamiento organizacional, sino como un ejemplo ético.

A lo largo de este estudio, *uso de poder* ha tenido una importancia alta en Inglaterra. Por ejemplo, en la generación de incidentes hubo una gran cantidad de repeticiones en esta dimensión (más que en Colombia o España). También, los resultados muestran que *uso de poder* punteó segundo, después de valores. Tal vez la creencia tradicional que los gerentes nacen no se hacen, junto con el aún no cuestionado sistema de clases sociales, tiene una influencia negativa en las percepciones de los empleados cuando evalúan el comportamiento ético de sus gerentes. Este resultado puede ser el reflejo de la necesidad de un cambio de estos dos factores y concuerda con las conclusiones de otros autores (Fiedler, 1981; Adler, 1991; Banai y Gayle, 1993). Por tanto, *uso de poder* es una dimensión ética clave que requiere de un estudio más profundo en Inglaterra.

Finalmente, la importancia dada a valores parece ser similar a Colombia, pero es diferente en significado. De hecho, mientras los colombianos

reconocen la debilidad de valores en sus gerentes, y dan importancia a esta dimensión como algo deseado, los ingleses le dan importancia por razones diferentes. La tradición de los gerentes británicos los muestra con un "claro sentido del juego limpio y lealtad a los objetivos empresariales" (Banai y Gayle, 1993, p. 52). Esta tradición no es sólo una creencia común, sino una realidad práctica que también se reflejó en las opiniones de los empleados en el presente estudio apoyando lo que Banai and Gayle dicen:

> *De acuerdo con el principio del juego limpio, una norma social básica en Inglaterra, los valores nucleares de la gerencia son la honestidad e integridad, la predictibilidad, y una reputación de cumplimiento de promesas y generación de confianza. (p. 57)*

7.3.4 En los tres países en conjunto

Los resultados del análisis del top CEG para los tres países muestran *que las categorías más importantes fueron la personal, individual y* gerencial. Esto refleja el énfasis en el nivel individual de comportamiento, seguido por el nivel organizacional y sin la inclusión del nivel social. El orden de dimensiones pone a *valores* en el primer lugar, seguida de *uso de poder.* Este resultado es una consecuencia de lo que se encontró en cada país, porque *valores* fue ranqueado primero en cada uno de los países y *uso de poder* segundo en España e Inglaterra y tercero en Colombia.

Es importante resaltar que *responsabilidad social* no estuvo presente en el top en ninguno de los tres países, aunque ese aspecto fue mencionado en los 100 incidentes más consistentes en cada país. Como ya se mencionó, parece que los empleados están más interesados en aspectos relacionados con la ética al interior de las empresas, mientras que los gerentes toman en cuenta tanto los aspectos internos como los externos.

Otro resultado interesante es que todas las categorías estuvieron presentes en el top incidentes. Sin embargo, hubo siete dimensiones que no se incluyeron entre los incidentes más importantes, aunque algunas de ellas contenían un alto número de incidentes al inicio del proceso. Por ejemplo, GTH fue una dimensión que inicialmente tenía el más alto número de incidentes, pero ninguno de ellos fue incluido entre los más relevantes. Podría *ser que los empleados consideran que GTH, ambiente laboral y* comunicación corresponden más a las obligaciones funcionales de los gerentes, en lugar de considerarlas como dimensiones éticas.

De acuerdo con los resultados, *valores y uso de poder* tienen un rol guía sobre las otras dimensiones. Por lo tanto, se cree que un fuerte énfasis en educación y capacitación en estas dos dimensiones conducirá a un mejoramiento importante en el comportamiento ético de los gerentes.

7.4 DIFERENCIAS Y SIMILARIDADES ENTRE PAÍSES

Al comparar resultados entre Colombia, España e Inglaterra, aparecen diferencias y similaridades en varios aspectos. Tal vez el hallazgo más importante es que las dimensiones y categorías en los tres países fueron las mismas, esto revela una taxonomía común para el CEG.

Sin embargo, cuando se mira específicamente los resultados en cada país, aparecen diferencias en la importancia dada a las dimensiones. De hecho, algunas similaridades se convierten en diferencias después de una interpretación cultural.

El trabajo de Hofstede (1991) en diferencias culturales ha sido tomado como paradigma para relacionar los resultados presentes e iluminar la interpretación y discusión de los hallazgos con una base de comparación cultural (este enfoque ha sido tomado por varios investigadores al analizar las diferencias culturales, como lo documenta Sondergaard, 1994). Sin embargo, es necesario resaltar que esta discusión simplemente muestra los hechos y da algunas interpretaciones a las diferencias y similaridades detectadas, pero no pretende ser profundo o conclusivo, puesto que este no es el objetivo principal de la presente obra. Como será propuesto en el último capítulo, las diferencias culturales influencian el CEG y son un tópico importante para futuras investigaciones.

En las siguientes subsecciones, los resultados de los análisis estadísticos serán discutidos. Primero, se mostrarán las diferencias obtenidas con el método ANOVA de una vía, aplicado a todos los incidentes. Luego, se compararán las dimensiones más importantes en el top 20 incidentes en cada país. Finalmente, los resultados de la regresión logística permitirán concluir sobre la influencia del origen de los participantes en los aspectos éticos mencionados.

7.4.1 Diferencias y similaridades para el total de incidentes críticos

Los resultados del análisis estadístico realizado a los 100 incidentes en cada país (ANOVA de una vía, método LSD) revelan que existen algunas

similaridades en las evaluaciones de las dimensiones y categorías entre países, aunque también hubo diferencias significativas en otras. Estas diferencias y similaridades se resumen en las tablas 7.3 y 7.4, en donde se puede observar que Colombia e Inglaterra dan importancia similar a más dimensiones y categorías que Colombia y España. Al contrario, España e Inglaterra dan importancia diferente a más dimensiones y categorías. Esto no significa que Colombia tenga más similitudes con Inglaterra que con España, o que España sea muy diferente a Inglaterra. Tal vez estos países compartan, de un modo u otro, algunos patrones culturales, pero para determinar esto, es necesario realizar un estudio cultural, tomando como punto de partida investigaciones previas y la situación actual de los países. De cualquier manera, es necesario evitar hacer generalizaciones rápidas y sin profundidad.

Tabla 7.3 Diferencias y similaridades en dimensiones entre países de acuerdo con el promedio

	Colombia – España	Colombia – Inglaterra	España - Inglaterra
Similaridades	▪ Comportamiento hacia la empresa ▪ Comunicación ▪ Relaciones externas ▪ GTH ▪ Legislación y salarios ▪ Respeto ▪ Responsabilidad social ▪ Uso de poder ▪ Ambiente laboral	▪ Comportamiento hacia la empresa ▪ Relaciones externas ▪ GTH ▪ Imparcialidad ▪ Legislación y salarios ▪ Relaciones personales ▪ Respeto ▪ Responsabilidad social ▪ Uso de poder ▪ Valores	▪ Comportamiento hacia la empresa ▪ Comunicación ▪ Relaciones externas ▪ Legislación y salarios ▪ Respeto
Diferencias	▪ Relaciones externas ▪ Imparcialidad ▪ Relaciones personales ▪ Valores	▪ Comunicación ▪ Ambiente laboral	▪ GTH ▪ Imparcialidad ▪ Relaciones personales ▪ Responsabilidad social ▪ Uso de poder ▪ Valores (A y B) ▪ Ambiente laboral

Tabla 7.4 Diferencias y similaridades en categorías entre países de acuerdo con el promedio

	Colombia – España	Colombia – Inglaterra	España - Inglaterra
Similaridades	▪ Funcional ▪ Organizacional ▪ Social ▪ Gerencial	▪ Funcional ▪ Organizacional ▪ Social ▪ Personal ▪ Individual	▪ Funcional ▪ Organizacional ▪ Social
Diferencias	▪ Personal ▪ Individual	▪ Gerencial	▪ Personal ▪ Gerencial ▪ Individual

7.4.2 Diferencias y similaridades de los comportamientos éticos más importantes

Para cada país se compararon los análisis de los top incidentes para detectar diferencias y similaridades entre ellos. Las tres dimensiones más importantes fueron:

Colombia: valores, comportamiento hacia la empresa y uso de poder

España: valores, uso de poder y legislación y salarios

Inglaterra: valores, uso de poder y relaciones personales

Puede observarse que para los tres países *valores* fue la dimensión más importante. Adicionalmente, también compartieron la dimensión *uso de poder* (en tercer lugar Colombia y en segundo España e Inglaterra). Al observar las diferencias, es interesante notar que cada país incluyó una dimensión diferente entre las tres más importantes: *Comportamiento hacia la empresa* en Colombia, *legislación y salarios* en España y *relaciones personales* en Inglaterra. Las razones para esto se dieron en la caracterización de cada país y se resumen en la tabla 7.5.

Tabla 7.5 Justificación para la dimensión diferente en cada país

País	Dimensión	Justificación	Referencias
Colombia	Comportamiento hacia la empresa	Alto nivel de colectivismo	▪ Hofstede, 1991 ▪ Gomez Buendia, 1999
España	Legislación y salarios	Alto nivel de evitación de la incertidumbre	▪ Hofstede, 1991 ▪ Argandona, 1999
Inglaterra	Relaciones personales	Necesidad de una sociedad más relacional	▪ Hofstede, 1991 ▪ Moynagh y Worsley, 2000

Los resultados para las categorías muestran diferencias en el orden de importancia. Las primeras tres categorías en cada país fueron:

Colombia: individual, personal y organizacional

España: personal, gerencial y funcional

Inglaterra: personal, individual y gerencial

Colombia e Inglaterra dan más importancia a los comportamientos éticos al nivel individual, mientras España tiene una inclinación por los aspectos éticos al nivel organizacional. No sugiere esto que Colombia e Inglaterra den importancia a los mismos tópicos, por el contrario, ambos países enfatizan diferentes aspectos de acuerdo a sus características particulares, como se discutió en las subsecciones 7.3.1 y 7.3.3.

7.4.3 Regresión logística

De acuerdo con la regresión logística aplicada a seis de los incidentes críticos extractados de las respuestas (ver, capítulo 5), el país de origen de los encuestados influyó en la inclusión de ciertos incidentes críticos, pero *no en todos. En el caso de no cometer acoso sexual, no usar el poder para explotar empleados para ganancia personal, no engañar a los empleados,* no aceptar la corrupción y no usar la violencia, el origen influenció la inclusión de estos incidentes críticos en la respuesta. Sin embargo, este no influenció *la inclusión del incidente respetan los derechos de los empleados.*

Los resultados de la regresión logística muestran que la nacionalidad de los encuestados es una variable importante a tener en cuenta cuando

se analizan los comportamientos éticos. Estos resultados muestran de nuevo que los aspectos éticos varían de país a país y que es muy difícil detectar patrones que asocien a un país con niveles específicos de desarrollo ético. En el futuro, la regresión logística junto con la técnica BARS podrían ser de utilidad para establecer dichos patrones.

7.5 JERARQUÍA DE DIMENSIONES Y CATEGORÍAS

Como epílogo al presente capítulo, se ofrecerá la jerarquía de dimensiones y categorías tomada de los comportamientos éticos más importantes de los gerentes en los tres países. Se cree que estas dimensiones serán de utilidad en el uso subsecuente de estos hallazgos (la definición de dimensiones se muestra en la tabla 5.3) y una guía de lo que los empleados valoran como los comportamientos éticos más relevantes de los gerentes. Sin embargo, esta jerarquía no está completa hasta el momento, puesto que necesita los puntos de vista de otros públicos, como los gerentes, accionistas, consumidores, competidores, público en general y gobierno. Por consiguiente, la jerarquía cambiará dramáticamente, por ejemplo, en aspectos como la responsabilidad social y las relaciones externas.

Al observar el conjunto de los tres países, el análisis estadístico señala el orden de importancia de dimensiones y categorías (de acuerdo con la suma de promedios). El orden de importancia de las dimensiones generadas en las fases 1 y 2 de la investigación base de la presente obra es el siguiente:

1- Valores
2- Honestidad
3- Uso de poder
4- Comportamiento hacia la empresa
5- Desempeño personal
6- Relaciones personales
7- Legislación y salarios
8- Imparcialidad
9- Gestión del talento humano (incluye bienestar laboral y motivación)
10- Respeto
11- Relaciones externas
12- Comunicación
13- Ambiente laboral
14- Responsabilidad social

Es necesario resaltar que aunque *ambiente laboral y responsabilidad* social no aparecieron en el top incidentes en cada país, son dimensiones importantes que necesitan tenerse en cuenta en la taxonomía. Tal vez *ambiente laboral* pudiera tomarse dentro de la dimensión *GTH*, pero *responsabilidad social* es una dimensión independiente que necesita especial atención. Aunque esta última no fue incluida en los top comportamientos, los gerentes entrevistados la mencionaron frecuentemente y le dieron el *segundo lugar de importancia, después de valores.*

El orden de importancia de las categorías refleja los resultados de las dimensiones de las siguiente manera:

Fase 1:

1. Personal
2. Individual
3. Gerencial
4. Organizational
5. Funcional
6. Social

Fase 2:

1. Comportamiento moral
2. Comportamiento profesional
3. Comportamiento hacia los empleados
4. Comportamiento social

Aquí es importante notar que los colombianos sólo mencionaron cuatro categorías: personal, individual, gerencial y organizacional; los españoles mencionaron además la funcional y los británicos mencionaron todas las categorías, incluyendo la social. Tal vez, la concentración de los colombianos en el nivel individual del comportamiento ético los llevó a una reducción de la importancia de las categorías funcional y social. Similarmente, esto pudo pasar con España debido al énfasis puesto en la categoría funcional, principalmente en la dimensión legislación y salarios. Los encuestados en Inglaterra parecen tener una visión más completa del CEG, aunque sólo mencionaron un incidente en la categoría social, correspondiente a la dimensión relaciones externas.

Como colofón a la presente obra, el próximo capítulo establecerá las conclusiones y recomendaciones consideradas más relevantes. Así mismo, sugerirá posibilidades para investigaciones futuras en CEG.

CAPÍTULO 8

UN BALANCE DEL CEG

Este capítulo presentará las conclusiones de la presente obra, describirá sus limitaciones y propondrá mejoras a futuro. También se discutirán las implicaciones, recomendaciones y posibles investigaciones derivadas del presente texto que podrían constituirse en la continuación de la línea de investigación en CEG.

8.1 CONCLUSIONES

8.1.1 Generales

¿Qué significa ser un gerente ético?

Empleados y gerentes en Colombia, España e Inglaterra respondieron esta pregunta. Sus respuestas pasaron por varios procesos que derivaron en unos resultados que pueden considerarse relevantes, validos y confiables, esto permite contribuir a responder una pregunta básica, pero sumamente importante para la ética empresarial.

Los siguientes son los principales resultados de la presente obra. Juntos, constituyen la respuesta a la pregunta planteada.

- Una taxonomía para el CEG
- Definiciones de las dimensiones
- Jerarquía de dimensiones y categorías
- Listas de los más importantes comportamientos, dimensiones y categorías en Colombia, España e Inglaterra, y en los tres países en conjunto
- Caracterizaciones de gerentes éticos
- Diferencias y similaridades entre países y análisis con un enfoque cultural-contextual.

Se cree que estos hallazgos pueden contribuir a ampliar la fundamentación de los estudios interculturales en ética empresarial y enriquecer el debate de los paradigmas universalistas versus los relativistas en cuanto a la globalización de la ética empresarial.

8.1.2 Metodológicas

Las técnicas usadas en la investigación (TIC y BARS) demostraron ser válidas y confiables y el diseño metodológico respondió a las necesidades explicadas en el capítulo 4. Las entrevistas complementaron la información obtenida a través de encuestas y adicionaron los puntos de vista de los gerentes al análisis. Se cree que se evitó la mayoría de los errores detectados en la revisión bibliográfica de la metodología en investigación empírica en ética empresarial.

La TIC permitió recolectar información de una amplia población de empleados a la vez que evitó cambios en la significación de sus respuestas. Sin embargo, desde el inició del proyecto la investigadora tomó decisiones que, de hecho, pusieron un toque subjetivo, lo cual es normal e inevitable en cualquier estudio investigativo desarrollado por seres humanos. Esta investigación trató de minimizar la interferencia de la investigadora en las respuestas de los participantes y al mismo tiempo estar alerta a las intervenciones de la misma, reportándolas en detalle, lo cual se llamó *subjetividad disciplinada* y sigue la argumentación de algunas pensadoras feministas en el sentido de que no es posible una separación completa del investigador de su tópico de estudio (Harding, 1995; Stanley y Wise, 1993).

Los resultados de la fase 2 de la investigación demostraron la validez y confiabilidad de la metodología utilizada, puesto que las dimensiones y categorías generadas fueron muy similares a las de la fase 1. Además, los resultados de la fase 2 contribuyeron al mejoramiento cualitativo de la taxonomía para el CEG y a la sustentación teórica de que el CEG puede ser universalizado en cuanto a unos principios básicos establecidos para la comunidad empresarial, pero, a la vez, debe ser particularizado en el contexto de cada cultura. En la actualidad, se está desarrollando la fase 3 de la investigación, de tal manera que la taxonomía propuesta se siga validando con miras a una propuesta a nivel internacional.

8.1.3 Limitaciones y mejoramiento

Una de las limitaciones fue la escasez de investigación empírica en CEG. Como se mencionó en la revisión bibliográfica, parece que pocos han

enfatizado (con un enfoque empírico) en la pregunta principal de esta obra. Esta es una limitación en el sentido de que existe una bibliografía débil sobre la que seguir construyendo. Sin embargo, las bases teóricas en ética, ética empresarial y psicología moral fueron de gran ayuda en el desarrollo del presente estudio.

Otra limitación pudo ser la distribución del origen de los encuestados. La muestra de la investigación contenía respuestas de 363 personas de 23 países, y aproximadamente 2200 incidentes fueron generados de allí. Esta es considerada una muestra suficientemente larga para proveer respuestas a la pregunta central de la investigación y establecer explicaciones generalizables. Sin embargo, la distribución de las nacionalidades no estuvo bien balanceada: 64% de colombianos, 14% de españoles, 12% de británicos y 10% de 20 países diferentes. A futuro, es necesario mejorar el proceso de recolección de información para garantizar que la distribución de la nacionalidad de los encuestados sea balanceada y, por tanto, provea una base de datos más comparable.

La diferencia en los porcentajes de participación de encuestados entre países tiene una explicación: los datos fueron recolectados primero en Inglaterra y España, y después en Colombia. La más alta tasa de respuesta se obtuvo en Colombia debido al proceso continuo de mejoramiento de entrega y recolección de los cuestionarios (presentación, contacto personal y regalo de motivación). Por tanto, en el futuro, la recolección de datos debe hacerse de forma que cuide de todos los detalles de presentación formal, incluido (si es posible) un regalo al interior del cuestionario y el contacto personal con las personas clave que puedan ayudar en la recolección de la información.

La TIC y BARS permitieron la recolección de datos de una amplia población sin un proceso estructurado de muestreo, esto fue considerado inicialmente una ventaja de la metodología. Sin embargo, sería mejor en el futuro obtener muestras más balanceadas en variables como país, sexo y edad, puesto que la regresión logística en los estudios piloto y principal mostró que estas variables pueden influenciar las respuestas.

Un proceso importante dentro del diseño metodológico fue la evaluación de incidentes. Para este propósito, 30 personas evaluaron los comportamientos en la fase 1 y 20 en la fase 2. Sin embargo, para poder aplicar análisis factorial u otras herramientas estadísticas avanzadas, sería mejor tener un número más alto de evaluadores. En el futuro, será necesario incrementar este número si se quieren realizar análisis estadísticos más avanzados.

8.2 IMPLICACIONES

8.2.1 Para la investigación

Se resalta la necesidad de mayor investigación empírica en ética empresarial. Hasta hace pocos años, los modelos teóricos y normativos constituían la mayor parte de la agenda de los eticistas empresariales, con poca participación relevante de la investigación empírica. Sin embargo, el conocimiento generado por esta puede ampliar el desarrollo teórico y proveer un enlace más estrecho entre teoría y práctica.

Esta obra ha ofrecido respuestas a la pregunta ¿Qué significa ser un gerente ético? Adicionalmente, ha ofrecido una base de datos confiable sobre comportamientos reales de los gerentes éticos. Estos comportamientos, la taxonomía ofrecida y el orden de importancia constituyen una base para investigaciones futuras en este campo.

El modelo metodológico usado propuesto en el capítulo 3, constituye una innovación significativa para la investigación empírica en ética empresarial, y se espera que contribuya a resolver los problemas involucrados en un campo tan sensitivo. Se considera que este estudio puede replicarse en cualquier país del mundo y que el modelo metodológico puede ser una herramienta útil para investigar otros tópicos elusivos en la ciencia administrativa.

8.2.2 Para la teoría

De acuerdo con la triangulación realizada para complementar las respuestas de empleados y gerentes, se puede afirmar que una implicación importante para la teoría es que las percepciones del comportamiento ético varían de acuerdo con el papel de las personas en las empresas. El énfasis dado a ciertos aspectos éticos es diferente para los empleados y los gerentes, y, posiblemente, para los accionistas, propietarios, consumidores, competidores, proveedores, la comunidad y el gobierno. La teoría en ética empresarial debe tener en cuenta estas diferencias si desea construir modelos integrales.

En la ética empresarial existen diferencias culturales que dependen principalmente de condiciones individuales, sociales, culturales, económicas, políticas, históricas y coyunturales. De los resultados de este estudio, se puede afirmar que existe un conjunto de principios que es ampliamente compartido entre culturas diferentes, pero el énfasis colocado en cada uno varía de acuerdo con las variables mencionadas anteriormente.

Se considera que ésta es una implicación importante para la teoría en ética empresarial y para la ética normativa. Esto muestra que las posiciones universalistas y relativistas necesitan entretejerse si se desean realizar desarrollos teóricos importantes –y establecer normas éticas que respondan a las necesidades de las personas y las sociedades–. Adicionalmente, esta obra subraya la importancia que el estudio de culturas diferentes tiene en la ética empresarial. La teoría se reforzará si incluye en su agenda de investigaciones el desarrollo de una ética empresarial global, que tome en cuenta otras tradiciones éticas y no solamente las de la sociedad occidental.

8.2.3 Para la práctica

Los resultados serán de utilidad en diferentes niveles: para los gerentes, es útil conocer cuáles son los comportamientos éticos que más valoran los empleados, pues esto puede ayudarlos a entender algunos aspectos que en su opinión no son importantes, pero en la de los empleados si lo son. Para las prácticas de GTH en empresas, principalmente en los procesos de selección, capacitación, evaluación y diseño de puestos de trabajo. Para las empresas que quieran desarrollar o reforzar su dimensión ética a través del uso de códigos éticos, declaración de principios o guías éticas.

No se propone que estos resultados sean la última palabra acerca de lo que debe ser el CEG, pero sí se sugiere que ellos proveen evidencia de lo que los empleados valoran éticamente en sus gerentes y, por ello, pueden contribuir a iluminar el desarrollo ético de las empresas.

En general, la TIC y BARS pueden usarse como herramientas para desarrollar códigos éticos para empresas, profesiones y sectores industriales. Como se mencionó en páginas anteriores, la TIC se usó para elaborar el código ético de la Asociación Estadounidense de Psicólogos (Hobbs, 1948; Flanagan, 1954) y el código ético para Ingenieros Industriales en Colombia (Forero Pachón et al., 2002). Estas aplicaciones demostraron ser exitosa porque los resultados reflejaron los que los psicólogos e ingenieros industriales percibían como comportamientos éticos importantes en su profesión. El método participativo en que la TIC esta basada, puede ser un buen motivador para los empleados. Al mismo tiempo, este garantiza la obtención de una base de datos válida para construir códigos éticos útiles y efectivos.

El comportamiento ético puede predecirse y medirse con la ayuda de la TIC y BARS. Esta es una implicación que generará controversias en el campo de la ética empresarial, pero es al mismo tiempo una conclusión natural del uso de la metodología. De hecho, BARS ha sido ampliamente utilizada en la psicología organizacional para medir el desempeño laboral y tiene una gran

variedad de aplicaciones. Esto significa que a través de un uso responsable de BARS pueden establecerse escalas de comportamientos que ayuden a las empresas a desarrollar empleados éticos y provean estándares cuantitativos para el mejoramiento continuo de la ética a su interior.

8.2.4 Para la educación

Los resultados del presente trabajo son importantes para propósitos educativos, no sólo en programas de capacitación en el trabajo, sino también en la educación formal en administración a niveles de pregrado y posgrado. Los principales hallazgos mencionados en la sección 8.1.1 podrían ser un importante recurso empírico para los cursos en ética empresarial, *pues pueden ayudar a ilustrar lo que está pasando en el mundo real de* las empresas mediante el uso de ejemplos reales de comportamientos éticos. También pueden ser de ayuda para el diseño y mejoramiento de la enseñanza de la ética empresarial, ayudando a priorizar los temas de estudio. Igualmente, pueden guiar en la concentración de los esfuerzos de aprendizaje en aquellas dimensiones más importantes, como *valores* y *uso de poder* (desde el punto de vista de los empleados) y *responsabilidad* social (desde el punto de vista de los gerentes).

8.3 RECOMENDACIONES

El CEG esta estrechamente relacionado con el CO. Se recomienda que los académicos en el campo del CO incluyan el estudio del comportamiento ético de gerentes, empleados y otros públicos en sus investigaciones y en los textos de estudio para los estudiantes de administración. De esta manera, el CO tendrá un impacto mayor y podrá realizar una mejor contribución tanto a nivel teórico como práctico.

La metodología en investigación empírica en ética empresarial ha presentado algunas fragilidades resaltadas en la literatura (Randall y Gibson 1990; Dalton et al, 1997; Cowton, 1998a, 1998b). Se recomienda que los eticistas empresariales diseñen modelos metodológicos fuertes en el desarrollo de sus temas de investigación y que busquen nuevas opciones que solucionen los problemas que se presentan en un campo tan sensitivo y elusivo como este. El enfoque metodológico usado en la presente investigación se recomienda como una nueva propuesta –no sólo para la investigación en ética empresarial, sino también para la administración.

Se recomienda desarrollar una base empírica más fuerte para la ética empresarial a nivel teórico y normativo. Se considera que esta base es aún débil, como se discutió en el capítulo 3, puesto que la mayoría de los

modelos parten de constructos teóricos y usan escenarios tomados de las mentes de los investigadores, pero no del mundo del trabajo. La presente obra soporta esta recomendación y resalta la necesidad que existe de mirar lo que las personas en el trabajo sienten y piensan sobre la ética.

Se cree que un entendimiento empírico de lo que significa ser una persona ética será una base fundamental para la construcción teórica relacionada con este tópico. Por tanto, esta investigación enfatiza la necesidad de una caracterización del comportamiento ético que adopte un enfoque empírico para generar diferentes modelos que puedan desarrollarse con mayor utilidad y aplicabilidad a las situaciones empresariales del día a día.

No es solamente el caso que los modelos y teorías de la ética empresarial necesiten combinarse con investigación empírica, sino también que esta necesita una fundamentación teórica más fuerte. Este aspecto se discutió en el capítulo 4 y constituye una de las debilidades principales en la investigación en ética empresarial, la cual debe corregirse para poder alcanzar contribuciones relevantes en este campo.

Los estereotipos y generalizaciones deben evitarse en el estudio del CEG. Además, se requiere cuidado al detectar principios universales y aspectos particulares que cada cultura considera de mayor importancia. Por tanto, es necesario un mayor desarrollo teórico y empírico en el estudio del CEG a nivel global.

Finalmente, se sugiere que los hallazgos de este estudio se transfieran a las facultades de administración e ingeniería. El énfasis dado a la enseñanza del CEG y al desarrollo de competencias éticas podría ser de gran importancia para los estudiantes y para la sociedad, pues contribuiría a la formación de futuras generaciones de gerentes éticamente más comprometidos consigo mismos y con el mundo que los rodea.

8.4 INVESTIGACIONES FUTURAS

Son necesarias investigaciones futuras en CEG que tomen en consideración las limitaciones y mejoras previamente mencionadas en este capítulo. Los resultados deben ser complementados con las visiones de otros públicos como consumidores, competidores, propietarios, accionistas principales, la comunidad y el gobierno. También es importante que estas investigaciones busquen relaciones entre los gerentes éticos y las empresas socialmente responsables.

Las listas de los comportamientos éticos gerenciales más valorados por los empleados deben estudiarse y analizarse para desarrollar un mejor

entendimiento de los significados de cada dimensión y categoría, la caracterización de cada país y las diferencias y similaridades entre países, pues de este análisis pueden surgir hallazgos no cubiertos en la presente obra. La información recolectada en este estudio podría ser una base de datos importante en investigaciones futuras y ser analizada desde diferentes puntos de vista. Esto enriquecería los resultados ya discutidos aquí.

Los resultados de Colombia, España e Inglaterra se relacionaron con el trabajo de Hofstede (1991) en diferencias culturales y esto fue de gran ayuda en la interpretación de los resultados. Sería interesante realizar investigaciones en otros países cubiertos por el estudio de Hofstede; además, podrían realizarse comparaciones para complementar, desde un punto de vista ético, las diferencias culturales ya establecidas en ese trabajo. De estos estudios, podría intentarse la construcción de una caracterización universal de los gerentes éticos que tome en cuenta las similaridades de todos los países estudiados y, al mismo tiempo, describa y explique las particularidades de cada cultura. Esta caracterización podría ser de una gran utilidad para la teoría, la práctica y la educación.

La globalización de las economías exige la globalización de la ética empresarial. Es necesario realizar investigaciones que relacionen las diferentes tradiciones éticas. Posiblemente, las diferencias serán más importantes que las similaridades, puesto que existen diferentes formas de ver el mundo y la vida aparte de la visión occidental (Los tres países del estudio son occidentales-cristianos). La investigación en este aspecto sería de relevancia para la ética empresarial y ayudaría a empresas, gerentes y empleados cuando tengan que tratar con personas que no sean de su misma nacionalidad.

Es necesario realizar más investigaciones que usen la metodología BARS para construir escalas de comportamiento ético para los gerentes. Estas escalas irán desde un nivel de comportamiento no ético a un nivel de comportamiento muy ético y también mostrarán diferentes ejemplos que ilustrarán la forma en que el comportamiento ético es evaluado y deseado en una empresa, un gremio o un sector industrial. Los resultados serán de utilidad en la capacitación, enseñanza, selección, evaluación, diseño de puestos de trabajo, etc. También podrían hacer posible la medición y predicción de comportamientos éticos, proporcionando a las empresas una herramienta poderosa para el mejoramiento continuo de sus estándares éticos.

Finalmente, se requiere de un mayor entendimiento de valores y *uso* de poder –las dimensiones más importes en cada uno de los tres países–. Esto se puede acompañar del desarrollo de competencias en los gerentes y estudiantes de administración para alentar y simplificar el análisis, la toma de decisiones y el comportamiento ético en el trabajo.

EPÍLOGO

La contribución al conocimiento de la investigación base de la presente obra puede resumirse como la caracterización de los gerentes éticos desde un enfoque empírico. Las respuestas a la pregunta central de investigación expresaron lo que los gerentes éticos hacen en el mundo del trabajo y no lo que la investigadora o un pequeño grupo de expertos piensan que esos gerentes deben hacer. Se cree que actualmente no existe otra investigación en CEG que tome el mismo enfoque para responder a la pregunta central de investigación o que use una metodología similar. Por tanto, la caracterización de los gerentes éticos desde diferentes perspectivas, la taxonomía para el CEG, la jerarquía de dimensiones y categorías, las diferencias y similitudes culturales encontradas y el modelo metodológico seguido, son las principales contribuciones al conocimiento de esta obra.

En el futuro, el CEG necesita combinar desarrollos teóricos y empíricos. Es necesario realizar mas investigaciones para continuar los pasos iniciales dados en el presente estudio. La caracterización de los gerentes éticos y la taxonomía para el CEG deben perfeccionarse y las diferencias interculturales necesitan estudiarse en la mayor cantidad posible de países. Se cree que es posible construir una caracterización global del comportamiento ético y, al mismo tiempo, una caracterización específica para cada cultura. De estos resultados, se puede contruir un modelo que correlacione las caracterizaciones éticas con factores económicos, políticos, culturales y sociales. La caracterización, la taxonomía y el modelo serán de importancia para varios propósitos, como la investigación, la educación y la práctica.

Esta obra ha comprobado empíricamente lo que en teoría fue inicialmente dicho: los gerentes son uno de los públicos principales para la ética empresarial, puesto que de ellos depende la supervivencia de la empresa, el bienestar de los empleados y las satisfacción de otros públicos relacionados. También los gerentes son motivadores poderosos del comportamiento ético de sus empleados. Por lo tanto, un significativo mejoramiento del comportamiento ético de los gerentes se vería reflejado en un mucho más alto mejoramiento en el comportamiento ético de los empleados y de otros públicos.

Es mi propósito que esta obra contribuya al desarrollo de gerentes más éticamente conscientes, que esten comprometidos con ellos mismos, sus empleados, la sociedad y sus empresas, en la búsqueda de la, como se llamó en el capítulo 2, *felicidad aristotélica,* o bien humano. Igualmente, es mi ilusión que ayude a las personas en su búsqueda de vías para construir un mundo mejor, porque la ética hace una diferencia positiva en las empresas y, principalmente, en la vida.

BIBLIOGRAFÍA

ADLER, N. *International Dimensions of Organizational Behavior.* Boston: Kent Press. 1991

ANGULO RODRÍGUEZ, M. L., *et al. Comportamientos éticos de gerentes colombianos. Investigación Empírica con base en las percepciones de* empleados. Trabajo de grado: Biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. 2001

ARGANDONA, A. Business ethics in Spain. *Journal of Business Ethics* 22(3): 155-173. 1999.

ARISTÓTELES. *Moral a Nicomaco,* traducido por P. de Azcarate. Madrid: Espasa. 1996

ATKIN, R. S. y CONLON, D. J. Behaviorally anchored rating scales: Some theoretical issues. *Academy of Management Review* 3: 1978.

BAILEY, C. T. *The Measurement of Job Performance.* Aldershot: Gower. 1983.

BANAI, M. y GAYLE, D. J. Great Britain. En: R. B. Peterson (Ed.). *Managers* and National Culture - A Global Perspective. Westport, CT: Quorum Books. 1993.

BAUMRIND, D. Sex differences in moral reasoning: Response to Walker's *(1984) conclusion that there are none. En: M. J. Larrabee (Ed.). An Ethic* of Care. Londres: Routledge. 1993.

BEAUCHAMP, T. y BOWIE, N. Ethical theory and business practice. En: *T. Beauchamp y N. Bowie (Eds.). Ethical Theory and Business (5ta ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1997.

BERNARDIN, H. J. Behavioral expectation scales versus summated scales: A fairer comparison. *Journal of Applied Psychology* 62: 1977

BERNARDIN, H. J. y SMITH, P. C. A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales (BARS). *Journal of Applied Psychology* 66(4): 1981.

BOATRIGHT, J. Fiduciary duties and the shareholder-management relation: Or, what's so special about shareholders. En: T. Beauchamp y

N. Bowie (Eds.). *Ethical Theory and Business (5ta ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1997.

BORMAN, W. C. Job behavior, performance, and effectiveness. En M.D., *Dunnette y L.M., Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational* Psychology Volumen 2 (2da ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1997.

BOWIE, N. New directions in corporate social responsibility. En T. Beauchamp y N. Bowie (Eds.). *Ethical Theory and Business* (5ta ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1997.

BRABECK, M. Moral judgement: theory and research on differences *between males and females. En M. J. Larrabee (Ed.). An Ethic of Care.* Londres: Routledge. 1993

BRADY, F. N., y HATCH, M. J. General causal models in business ethics: An essay on colliding research traditions. *Journal of Business Ethics* 11: 1992

CABALLERO, A. Terremoto moral. *Semana Bogotá (20-26 Dic., 1999).* Disponible en: http://www.semana.com/SearchDir2/920/zzzcrotob2c.asp. [Consulta el 10 de agosto de 2000]

CAMPBELL J. P., *et al.* The development and evaluation of behaviorally based rating scales. *Journal of Applied Psychology* 57: 1973.

CAMPBELL J. P. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness.* Nueva York: McGraw-Hill. 1970

CAVANAGH, G. F. *American Business Values*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990.

CAVANAGH, G. F., *et al.* The ethics of organizational politics. *Academy* of Management Review 6: 1981

COLLINS *English Dictionary* (3ra ed.) Londres: Harper-Collins.1981

CORNELIUS, N. y GAGNON, S. From ethics 'by proxy' to ethics in action: *New approaches to understanding HRM and ethics. Business Ethics: A* European Review 8(4): 1999

CORTINA, A. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta. 1996

_____. Business ethics in the catholic value system: The Spanish *case. En: B. J. Kumar y H. Steinmann (Eds.). Ethics in International* Management. Berlin: Walter de Gruyter. 1998.

COWTON, C. J. Research in real worlds: The empirical contribution to *business ethics. En: C. J. Cowton y R. Crisp (Eds.). Business Ethics:* Perspectives on the Practice of Theory. Oxford: Oxford University Press. (1998a).

_____. The use of secondary data in business ethics research. *Journal of Business Ethics* 17: 423-434. (1998b).

DALTON, D. R., *et al.* Collecting "sensitive" data in business ethics *research: A case for the unmatched count technique (UCT). Journal of* Business Ethics 16: 1997.

DAVIS, K. y BLOMSTROM, R. L. *Business and Its Environment.* Nueva York: McGraw-Hill. 1966.

DAVIS, K. y FREDERICK, W. C. *Business and Society: Management,* Public Policy, Ethics (5ta ed.). Nueva York: McGraw-Hill. 1984.

DAVIS, M., *et al.* Issue-contingent effects on ethical decision making: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics* 17(4): 1984.

DI GREGORIO, S. *Introduction to NUD*IST 4.* Material de seminario no publicado. Londres: SdG Associates. 1998.

DONALDSON, T. Values in tension: Ethics away from home. *Harvard* Business Review, (Septiembre-Octubre): 1996.

DONALDSON, T. y DUNFEE, T. W. Toward a unified conception of *business ethics: Integrative social contracts theory. Academy of* Management Review 19(2): 1994.

EL TIEMPO Encuesta/El 23% reconoce comportamientos antiéticos. *El* Tiempo (25 de mayo de 2000); Primera página. 2000.

EVERSON, S. P. *The Application of Systematic Methods of Management* Selection and Development within the British Police Service. Tesis de M.Phil. Biblioteca de la Universidad de Bradford (Inglaterra). 1988.

FAYOL, H. *General and Industrial Management,* traducido por C. Storis. Londres: Pitman. 1949.

FERRELL O. C. y FRAEDRICH, J. *Business Ethics (2da ed.).* Boston: Houghton Mifflin. 1994

FIEDLER, J. *The British Business Elite*. Londres: Routledge and Kegan Paul. 1981.

FLANAGAN, J.C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51: 1954.

FOGLI, L., *et al.* Development of first level behavioural job criteria. *Journal* of Applied Psychology 55: 1971.

FORERO PACHÓN, *et al.* R. *Elaboración de un código ético para los* ingenieros industriales en Colombia. Trabajo de grado: Biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. 2002.

FRAEDRICH, J., et al. Assessing the application of cognitive moral development theory to business ethics. *Journal of Business Ethics* 13: 1994.

FREEMAN, E. A stakeholder theory of the modern corporation. En: T. Beauchamp and N. Bowie (Eds.). *Ethical Theory and Business* (5ta ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1997.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, Septiembre 13. Reimpreso con permiso *en T. Beauchamp y N. Bowie (Eds.). (1997). Ethical Theory and Business* (5ta ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1970

FRYE, M. The possibility of feminist theory. En: D. Rhode (Ed). *Theoretical* Perspectives on Sexual Difference. Londres: Yale University Press. 1990.

GILLIGAN, C. (1982). *In a Different Voice. Psychological Theory and* Women Development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

GÓMEZ BUENDIA, H. *¿Para dónde va Colombia?* Bogotá: Intermedio Editores. 1999.

GOODALE, J. G. y BURKE, R. J. Behaviorally based rating scales need not be job specific. *Journal of Applied Psychology* 60: 1975.

GOODERHAM, P. N., et al. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human Resource Management in European firms. *Administrative Science Quarterly* 44(3): 1999.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. En: T. *Beauchamp and N. Bowie (Eds.). Ethical Theory and Business (5ta ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1997.

GRAVES, D. The impact of culture upon managerial attitudes, belief and *behavior in England and France. En: D. Graves (Ed.). Management* Research - A Cross Cultural Perspective. Londres: Elsevier. 1973.

GREENO, C. y MACCOBY, E. How different is the "Different Voice". En: M. J. Larrabee (Ed.). *An Ethic of Care*. Londres: Routledge. 1993.

GULLIFORD, R. A. The role of personality in assessing management potential. *Personnel Review* 20(1): 1991a.

_____. *Conceptual and Methodological Problems in the* Identification of Management Potential. Tesis de Ph.D. Biblioteca de la Universidad de Bradford (Inglaterra).1991b.

HAMBRICK, D. C. y MASON, P.A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review 9*: 1984.

HARARI, O. y ZEDECK, S. Development of behaviorally anchored scales *for the evaluation of faculty teaching. Journal of Applied Psychology* 58: 1973.

HARDING, S. *Whose Science? Whose Knowledge?* Ithaca: Cornell University Press. 1991.

_____.Can feminist thought make economics more objective? *Feminist Economics* 1:1. 1995.

HARVEY, R. J. Job analysis. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Vol. 2 (2da ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1991.

HOBBS, N. The development of a code of ethical standards for psychology. *The American Psychologist* 3: 1948.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* Londres: McGraw-Hill. 1991.

_____.*Uncommon Sense About Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.

HOGAN, J. C. Physical abilities. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2 (2da ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1991.

JACKSON, T. y CALAFELL ARTOLA, M. Ethical beliefs and management behaviour: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics* 16: 1997.

JAGGAR, A. Feminist ethics: Projects, problems, prospects. En: C. Card (Ed). *Feminist Ethics*. Lawrence, KA: University Press of Kansas. 1991.

JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organisations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review* 16(2): 1991.

JONES, T. M. y RYAN, L. V. The link between ethical judgement and *action in organizations: A moral approbation approach. Organization* Science 8(6): 1997.

_____. The effect of organizational forces on individual *morality: Judgement, moral approbation, and behavior. Business Ethics* Quarterly 8(3): 1998.

KENYON, A. An ethics model for managers. *Business Ethics: A European* Review 7(4): 1998.

KNOUSE, S. B. y GIACALONE, R. A. Ethical decision making in business: Behavioral issues and concerns. *Journal of Business Ethics* 11(5): 1992

KOHLBERG, L. Moral stages and moralization. The cognitive-developmental *approach. En T. Likona. Moral Development and Behavior. Theory, Research* and Social Issues. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston. 1976.

_____. *Essays in Moral Development, Vol. I: The Philosophy of* Moral Development. Nueva York: Harper & Row. 1981.

_____. *The Psychology of Moral Development: Moral Stages and* the Life Cycle, Vol. 2. San Francisco: Harper & Row. 1984.

_____. A current statement on some theoretical issues. En S. *Modgil and C. Modgil (Eds.). Lawrence Kohlberg. Consensus and* Controversy. Philadelphia: The Falmer Press. 1986.

KOHLBERG, L., LEVINE, C. y HEWER, A. *Moral Stages: A Current* Formulation and a Response to Critics. Nueva York: Karger. 1983.

KOONTZ, H. The management theory of jungle revisited. *Academy of* Management Review 5(2): 1980.

KUMAR, B. N. y STEINMANN, H. Introducción al volumen: Ethics in *multinational corporations. En B. N. Kumar y H. Steinmann (Eds.). Ethics* in International Management. Berlin: Walter de Gruyter. 1998.

LAMBSDORFF, J. G. (2000). *The Precision and Regional Comparison of* Perceived Levels of Corruption - Interpreting the Results. Transparency International (TI) y Gottinghen University. Diponible en http://www.gwdg.de/~uwvw/2000_CPI_Precision.pdf Accesado el 21 de septiembre de 2000.

LANDY, F. J. y GUION, R. M. Development of scales for the measurement of work motivation. *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 1970.

LOGSDON, J. M. y YUTHAS, K. Corporate social performance, stakeholder *orientation, and organizational moral development. Journal of Business* Ethics 16: 1997.

LURIA, Z. (1993). A methodological critique. En M. J. Larrabee (Ed.). *An* Ethic of Care. Londres: Routledge.

LUTHANS, F. (1998).*Organizational Behavior* (8va ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

LUTHANS, F., *et al Real Managers.* Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company. 1988.

MACINTYRE, A. *A Short History of Ethics.* Oxford: Macmillan. 1976.

_____. *After Virtue. A Study on Moral Theory.* Londres: Duckworth. 1981.

MACLAGAN, P. *Issues Concerning the Moral Development of People in* Organisations. Universidad de Hull, Working Paper Series No. HUSM/PWM/ 20. 1993.

MADRIGAL, L. Cerrar el Congreso. *Semana (Marzo 27 - Abril 3).* Disponible en http://www.semana.com/SearchDir2/934/zzzzqdz796c.asp. [Consulta el 15 de agosto de 2000].

MAHONEY, J. Cultivating moral courage in business. *Business Ethics: A* European Review 7(4): 1998.

MARSHALL, B. y DEWE, P. An investigation of the components of moral intensity. *Journal of Business Ethics* 16: 1997.

MARTIN, G. y PEAR, J. *Behavior Modification: What it is and How to do* It. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1992.

MASON, E. S. y MUDRACK, P. E. Do complex moral reasoners experience greater ethical work conflict? *Journal of Business Ethics* 16: 1997

MINTZBERG, H. *The Nature of Management Work.* Nueva York: Harper and Row. 1973.

MONDY, R. W., *et al. Management and Organizational Behavior.* Boston: Allyn and Bacon. 1990.

MORGAN, P. G. *Managerial Concern in Context.* Tesis de Ph.D. Biblioteca de la Universidad de Bradford (Inglaterra). 1995.

MORRISON, C. T. *The dimensionalisation and subjectivity of job* performance measurement. Tesis de Ph. D. Biblioteca de la Universidad de Bradford (Inglaterra). 1981

MORRISON, C. T. y RANDELL, G. A. *Problems in developing behaviourally* anchored rating scales. Working Paper, Human Resources Research Group, Universidad de Bradford. 1981.

MOYNAGH, M. y WORSLEY, R. *Tomorrow: Using the future to understand* the present. Londres: LexiCon Editorial Services Limited. 2000.

MULLINS, L. J. *Management and Organisational Behaviour.* Londres: Pitman. 1996.

NEWELL, R. Questionnaires. En: N. Gilbert (Ed.). *Researching Social Life.* Londres: Sage. 1993.

NICHOLSON, N. y ROBERTSON, D. C. The ethical issue emphasis of companies: Content, patterning, and influences. *Human Relations.* 49(11): 1996.

OAKLEY, A. *Essays on Women, Medicine and Health*. Londres: Routledge. 1993.

PLATON. *La Republica o el Estado,* traducido por P. de Azcarate, edición revisada por M. Candel. Madrid: Espasa. 1999.

QUINN, D. P. y JONES, T. M. An agent morality view of business policy. *The Academy of Management Review* 20(1): 1995.

RANDALL, D. M. y GIBSON, A. M. Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics 9*: 1990.

RANDELL, G. A. y STILL, M. D. *Management Training, Behaviour and* Performance. Reporte final para CAPITB, Human Resources Research Group, Universidad de Bradford. 1973.

RANDELL, G. A. y RODRÍGUEZ CÓRDOBA, M. P. *Managerial Ethical* Behaviour. Bradford: University of Bradford School of Management - Working Paper Series (W. P. No. 9922). 1999.

REST, J. *Development in Judging Moral Issues.* Minneapolis: University of Minnessota Press. 1979.

REST, J. *Moral Development: Advances in Research Theory.* Nueva York: Praeger. 1986.

RIORDAN, C. M., *et al.* Corporate image: Employee reactions and *implications for managing corporate social performance. Journal of* Business Ethics 16: 1997.

ROBBINS, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and* applications (6ta ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1993.

ROBERTSON, D. C. y SCHLEGELMILCH, B. B. Corporate institutionalization *of ethics in the United States and Great Britain. Journal of Business* Ethics 12(4): 1993.

ROBSON, C. *Real World Research*. Oxford: Blackwell. 1995.

RODRIGUEZ CÓRDOBA, M. P. *El Balance social: Experiencias en Estados* Unidos y Colombia. Informe de investigación. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales: Cindec. 1997.

_____. *Managerial Ethical Behaviour in Colombia, Spain and* Britain. Ph.D. Thesis. University of Bradford Library. 2001.

_____. *Comportamiento Ético Gerencial en Colombia, España* e Inglaterra. Traducción del inglés al español de la tesis de Ph.D. titulada *Managerial Ethical Behaviour in Colombia, Spain and Britain*. Manizales: Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. 2003.

SÁNCHEZ, A. *Ética.* México: Grijalbo. 1969.

SAVATER, F. *Ética para Amador*. Madrid: Ariel. 1991.

SCHAWB, D. P., et al. Behaviorally anchored rating scales: A review of literature. *Personnel Psychology* 28: 1975.

SEMANA. Camara Envenenada. *Semana (Marzo 27 - Abril 3)*. Disponible en http://www.semana.com/SearchDir2/934/actualidad/zzzmi6lb96c.asp [Consulta 15 de agosto de 2000].

SMELTZER, L. y JENNINGS, M. Why an international code of business ethics would be good for business. *Journal of Business Ethics* 17: 1998.

SMITH P. C. y KENDALL L. M. Retranslation of expectations: an approach *to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal* of Applied Psychology 47: 1963.

SONDERGAARD, M. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies* 15(3): 1994.

SORELL, T. Armchair applied philosophy and business ethics. En: C. J. *Cowton y R. Crisp (Eds.). Business Ethics: Perspectives on the Practice* of Theory. Oxford: Oxford University Press. 1998.

SOULE, E. Trust and managerial responsibility. *Business Ethics Quarterly* 8(2): 1998.

STANLEY, L. y WISE, S. *Breaking Out Again*, (2da ed.). Londres: Routledge. 1993.

STONER, J.A.F. y FREEMAN, R. E. *Management.* Londres: Prentice Hall International. 1989.

THE OXFORD, English Dictionary.Oxford: Clarendon. 1961.

THOMA, S. J. y REST, J. R. Moral judgement, behavior, decision making, *and attitudes. En J. R. Rest (Ed.). Moral Development: Advances in* Research and Theory. Nueva York: Praeger. 1986.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL *The Transparency International 2000* Corruption Perception Index (CPI). Internet Center for Corruption Research. Disponible en http://www.gwdg.de/~uwvw/ [Consulta el 21 de septiembre de 2000].

TREVINO, L. K. Ethical decision making in organisations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11(3): 1986.

_____. Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics* 11: 1992

TREVINO, L. K. y YOUNGBLOOD, S. A. Bad apples in bad barrels: A *causal analysis of ethical decision-making behavior. Journal of Applied* Psychology 75(4): 1990

TRONTO, J. Beyond gender difference to a theory of care. En: M. J. Larrabee (Ed.). *An Ethic of Care.* Londres: Routledge. 1993.

VALENZUELA J., L. F. Perspectivas de la responsabilidad social empresarial. Manizales. Gráficas JES. 2005

VERSTRAETEN, J. From business ethics to the vocation of business *leaders to humanize the world of business. Business Ethics: A European* review 7(2): 1998.

VISWESVARAN, C. y DESHPANDE, S. P. Do demographic correlates of ethical perceptions generalise to non-American samples: A study of managers in India. Cross *Cultural Management* 5(1/2): 1998.

VYAKARNAN, S., *et al.* Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics 16*: 1997.

WALKER, L. Sex differences in the development of moral reasoning: A critical review. En M. J. Larrabee (Ed.). *An Ethic of Care.* Londres: Routledge. 1993.

WATERMAN, A. S. On the uses of psychological theory and research in the process of ethical enquiry. *Psychological Bulletin* 103(3): 1988.

WEBLEY, S. The business organisation. A locus for meaning and moral *guidance. En P. W. F. Davies (Ed.). Current Issues in Business Ethics.* Londres: Routledge. 1997.

WEBSTER'S, *Third New International Dictionary of the English Language.* Londres: Bell. 1961.

WHETSTONE, J. T. *The Manager as a Moral Person: Exploring Paths to* Excellence. Tesis de D.Phil. Biblioteca de la Universidad de Oxford (Inglaterra). 1995.

WHETSTONE, T. J. How virtue fits within business ethics. Presentado *el 6 de agosto de 2000 en la Conferencia Annual de la Sociedad para la* Ética Empresarial en Toronto (Canada). 2000.

WILEY, C. Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. Journal of Business Ethics 17: 1998.

WILSON, D. C. y ROSENFELD, R. H. *Managing Organizations: Text,* Readings and Cases. Londres: McGraw-Hill. 1990.

WIMBUSH, J. C., *et al.* An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behaviour from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics* 16: 1997.

WISTANLEY, D., *et al.* The agenda for ethics in human resource management. *Business Ethics: A European Review* 5(4): 1996.

WOODWARD, S. N. The potential for a universal business ethics. En C. *J. Cowton y R. Crisp (Eds.). Business Ethics: Perspectives on the Practice* of Theory. Oxford: Oxford University Press. 1998.