

Medición diagnóstica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factores de perdurabilidad*

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa**

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

La ética y la responsabilidad social de la empresa son factores críticos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Nos permiten también, evaluar la pertinencia de la existencia de ciertas organizaciones. Este trabajo presenta los resultados de la exploración del imaginario sobre ética y responsabilidad social, en una muestra de empresas pertenecientes a Coremco (Corporación Empresarial Centro Occidente de Bogotá). La exploración es realizada a la luz de la elaboración de un marco teórico y de la recopilación de información secundaria.

A partir del marco teórico y de la revisión de información recolectada en el trabajo de campo fueron definidas varias variables. Estas variables permitieron definir un perfil de la ética y responsabilidad social de las empresas de la muestra y proponer un modelo de gestión.

Palabras clave: ética de empresa, responsabilidad social, valores, modelos de gestión.

ABSTRACT

Business ethics and the corporate social responsibility are critical factors in the survival and growth of organizations. They allow us too, to evaluate the pertinence of the existence of certain organizations. This work presents the results of the exploration of the imaginaries about ethics and social responsibility, of a sample of enterprises pertaining to Coremco (Corporación Empresarial Centro Occidente de Bogotá). The exploration is done under the development of a theoretical frame, and the compilation of secondary information.

* Proyecto de investigación “Ética y Responsabilidad Empresarial” cofinanciado por Colciencias y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Jóvenes investigadores e innovadores 2005.

** Administrador de Empresas, joven investigador, Colciencias, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, rpineros@urosario.edu.co

Starting off the theoretical frame, and the revision of information collected in the field work, the variables were defined. These variables allowed the definition of a profile of the ethics and social responsibility of the enterprises of the sample, and the proposal of a management model.

Key words: *business ethics, social responsibility, values, management models.*

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta los resultados del proyecto de investigación en ética y responsabilidad social de la empresa. El objetivo general es la descripción del perfil del grupo de empresas estudiadas y, según los modelos de gestión identificados, proporcionar herramientas para la gestión ética y responsable de las empresas.

El proyecto de investigación fue apoyado por el programa Jóvenes Investigadores de Colciencias, y tuvo como centro de desarrollo la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Su desarrollo se justifica ya que la empresa es epicentro del desarrollo económico y social, y porque la inexistencia de una política adecuada respecto de la ética y la responsabilidad social, hace que se corran riesgos incalculables. Una posición ligera o evasiva por lo general termina en procesos liquidatorios.

Además, el proceso de toma de decisiones es altamente influenciado por el concepto de ética y responsabilidad social; por eso, dicha percepción

puede generar ventajas o desventajas de tipo estratégico; por ejemplo, con los grupos de interés se pueden poner en tela de juicio valores, cultura e imagen organizacional.

El artículo presenta la metodología usada y los resultados agrupados de acuerdo con las variables que se definieron a partir de la construcción del marco teórico y otras que nacieron durante la revisión de la información recolectada. A partir de los resultados se identifica un perfil de las empresas estudiadas y se obtiene una perspectiva que permite configurar modelos de gestión frente al tema.

Las empresas estudiadas pertenecen a la Corporación Empresarial Centro Occidente de Bogotá –Coremco–, agremiación con quien Universidad del Rosario tiene un convenio de cooperación. Las empresas estudiadas corresponden a diversos sectores productivos, algunas comerciales, otras industriales y de servicios.

2. METODOLOGÍA

El estudio comprende la exploración del imaginario de ética y responsabilidad social de la empresa, la

descripción diagnóstica en empresas y la inducción analítica de perfiles, patrones y modelos.

Se trabajó con una muestra de gerentes y empresas de Coremco y de los casos empresariales de los conversatorios llevados a cabo por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario; además, se indagó información secundaria y conceptual sobre las teorías de la empresa ética, gobernable y responsable socialmente.

Se trabajaron métodos de observación, interrogación y proposición: el estudio de caso, la encuesta para los estudios estadísticos, la entrevista para la identificación de imaginarios y percepciones y la recopilación de fuentes secundarias; asimismo, se procesó la información obtenida de las lecturas y revisiones bibliográficas y de las fuentes primarias.

3. RESULTADOS

La información recolectada es amplia y muy rica en contenido; además, el conocimiento que los gerentes adquieren con la experiencia es invaluable. Los resultados permiten, asimismo, configurar el perfil de las empresas estudiadas; sin embargo, perfilar puede ser una labor muy compleja y subjetiva, pues puede no llegarse a representar a ninguna empresa en particular. Cada empresa tiene sus peculiaridades y cada ge-

rente tiene una percepción y forma de gestionar diferente; no obstante, esta mezcla de diferencias es una fuente para configurar un modelo de gestión y es allí es donde radica la utilidad de un trabajo de campo de este tipo.

3.1 Ética como saber

La ética, al ser filosofía moral, se fundamenta en la racionalidad para saber qué es correcto e incorrecto. El estudio de la ética empresarial ha venido aumentando considerablemente, proporcionando una base teórica cada vez más amplia que permite ubicarla como un área más del saber. Algunos de los autores más importantes en este desarrollo conceptual son Cortina, Lozano y Hoffman.

En la vida de las empresas se presentan dilemas éticos y las personas que se enfrentan a ellos pueden tener varias posturas frente a cada caso. Una de las posturas consiste en tomar una decisión descomplicada, a partir del razonamiento individual. Otra podría estar encaminada al análisis detallado de la situación a la luz del desarrollo teórico de la ética empresarial. Esta última ve a la ética como un tipo de saber, algo que es necesario aprender.

Las nociones encontradas sobre el concepto de ética se pueden agrupar en tres: una visión normativa que se

fundamenta en el conocimiento y cumplimiento de principios éticos y normas; otra, basada en virtudes, donde se privilegian la lealtad y la honestidad como fuentes de comportamiento ético; y finalmente, un punto de vista donde la ética es vista como la capacidad para discernir adecuadamente.

La posición normativa puede compararse con la ética del deber promulgada por Kant, basada en un imperativo categórico, y con la de mínimos desarrollada por Cortina. Aquella basada en virtudes se puede relacionar claramente con una ética aretológica, o enfocada a la conducta de los agentes morales. El punto de vista donde la ética es una forma adecuada de discernir concuerda con la definición de Lozano en el sentido de que la ética es filosofía moral.

Por otro lado, la teoría ética tiene una importancia relativa para los gerentes: aunque un 44.8% de los encuestados afirmó conocer programas de capacitación para la empresa, en otras preguntas es evidente la autosuficiencia sobre la solución de problemas éticos. Los resultados manifiestan un desinterés por la producción conceptual.

Esto tiene su origen en la idea de que la ética no se inculca en la empresa, sino que es un proceso de formación que se va dando durante el curso de la vida, en donde intervienen diversos autores.

3.2 Ética consecuencialista y el enfoque de los stakeholders o grupos de interés

El utilitarismo, o ética consecuencialista, es una teoría normativa que analiza la calidad de los actos en base a sus consecuencias o su utilidad (Snoeyenbos). Un acto es moralmente bueno sólo si maximiza la utilidad; es decir, si la correlación entre beneficio y daño, calculada tomando en consideración a todos los afectados por el acto, es mejor que la correlación entre beneficio y daño que resulta de cualquier otro acto. Este fundamento teórico para el análisis ético de un acto se ha traducido al lenguaje empresarial en el enfoque de los *stakeholders*, o grupos de interés.

La perspectiva de los *grupos de interés* analiza las relaciones que tiene la empresa con los diversos grupos que afectan o son afectados por las acciones de la empresa. Esta última guarda una relación fiduciaria con todos los grupos de interés; de esta forma la relación con un grupo no debería ser más importante que con otro (Botero, 2005). Con esta variable se pretende identificar las formas en que la empresa se preocupa por cumplir con las expectativas de los grupos de interés.

La sociedad es cada vez más consciente de los riesgos y amenazas que

afectan su sostenibilidad. La grave situación del país, con índices de pobreza muy significativos y una alta concentración de la riqueza, exige soluciones de los diversos actores. La comunidad empresarial no es ajena a esta realidad; por eso, algunos gerentes manifestaron que la toma de decisiones debe procurar no hacer ningún daño a los grupos de interés.

Las iniciativas de las empresas en pro de la solución de la problemática social del país, y en consecuencia los recursos destinados a organizaciones de servicio a la comunidad, han aumentado de forma considerable. Es claro entonces que para muchos empresarios el tema de la responsabilidad social se ha convertido en una prioridad.

La concepción que sobre ésta se identificó en el estudio, primordialmente a través de las entrevistas, gira en torno a cinco aspectos: sostenibilidad de la empresa, generación de empleo, rol social de la empresa, cumplimiento de las normas y apoyo a organizaciones de servicio sin ánimo de lucro.

La organización, en su devenir, adquiere compromisos de los que dependen muchas otras organizaciones y hasta sectores económicos; por ello, la sostenibilidad de la empresa y su perdurabilidad son un imperativo de responsabilidad. Incluso el gobierno, desde sus posibilidades, hace

esfuerzos por disminuir las altas tasas de mortalidad empresarial, o al menos así lo creen los gerentes.

La generación de empleo es considerada como la función social de la empresa por excelencia. Sin embargo, frente a este logro deben cumplirse ciertos requisitos de calidad, concernientes al monto salarial, las condiciones de trabajo, el trato a los empleados, el desarrollo personal y profesional, y la mejora de la calidad de vida, entre otros. Otros aspectos importantes conciernen al segmento de la sociedad al cual se busca darle empleo; por ejemplo, madres cabeza de familia o personas minusválidas, que además parecen resultar mucho más productivas y responsables.

La organización cumple un rol social al devolverle a la sociedad lo que ella le ha permitido construir. Una de las formas de retribución es solucionar muchos de los problemas que existen en la sociedad, a través de la prestación de servicios y fabricación de productos de calidad. Cuando los integrantes de la organización comprenden el rol social de su organización de forma amplia, y visualizan cómo las transformaciones que realizan las organizaciones mejoran la calidad de vida de la sociedad, le dan un sentido distinto a su trabajo; en ese momento sus vidas son más trascendentes.

Una responsabilidad clara es el cumplimiento de las normas, la disminu-

ción de la corrupción y la promoción de la ética. Estos aspectos, aunque dependen de todos, son temas en los cuales los gerentes pueden influir de manera decisiva. De acuerdo con un gerente, esto es posible a través del rechazo sistemático de todos los actores hacia los actos indebidos.

Los resultados obtenidos en las entrevistas demuestran cómo los empresarios se preocupan por los intereses de los empleados, de sus clientes y accionistas. La satisfacción de estos grupos es la razón por la que se diseñan estrategias con el objeto de lograr que la empresa perdure y crezca. Sin embargo, sólo un 29.3% de los encuestados indica que las decisiones se toman buscando la mayor utilidad para todos. Es claro, en tal sentido, que la satisfacción de los intereses de algunos grupos de interés tiene prioridad sobre otros. Los resultados obtenidos en la muestra analizada y los reportados por el estudio hecho en el 2006 por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE– concuerdan casi en su totalidad en el orden de prioridad. El estudio del CCRE tiene en cuenta dos aspectos: el nivel de consulta al grupo y la formalidad en los canales de comunicación, mientras que el estudio realizado en este trabajo contempla la intención en mejorar la calidad de la relación, y la ejecución de acciones concretas frente a cada grupo.

El primer orden de prioridad para las empresas, exceptuando el criterio

de “consulta”¹ usado por el CCRE, lo tienen los clientes. Los resultados indican una gran preocupación por el cumplimiento de las expectativas de los clientes, a través del logro de certificaciones de calidad y el compromiso de los encuestados frente a ellos. Según el estudio del CCRE un 79% de las empresas tiene canales formales de comunicación con los clientes; sin embargo, en el criterio de consulta la prioridad la tienen los accionistas, y son éstos el grupo que más se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones que los involucren.

En este estudio se ubica a los accionistas en segundo orden de prioridad. La empresa, al buscar el reconocimiento de líder, intenta cumplir con las expectativas de los accionistas. Estos son aún el grupo de interés que mayor poder tiene debido a su condición de capitalistas. Después encontramos a los empleados; ellos son consultados más a menudo que otros grupos de interés y gozan de mejores canales de comunicación y, de acuerdo con el estudio del CCRE las empresas tienen grandes intenciones frente a ellos. No obstante, de acuerdo con el estudio realizado en este trabajo, las acciones tomadas con el objeto de cumplir con las expectativas de los mismos son pocas.

¹ Se refiere a la consulta con grupos de interés, en aquellos temas que los afectan.

Tras los empleados están los proveedores; según los resultados de este estudio es clara la importancia de sus intereses: son un factor clave en las pretensiones de calidad y crecimiento empresarial. Según el estudio del CCRE el 72% de las empresas tiene canales de comunicación con ellos.

Por último, encontramos a la comunidad en general, donde se identifica un alto nivel de intención, pero una baja ejecución de actividades; asimismo, de acuerdo con el estudio del CCRE menos del 15% de las empresas consulta sus decisiones con la sociedad civil y el gobierno, y un bajo número de empresas —38%— tiene canales de comunicación con la comunidad.

Consultores de multinacionales afirman que aquellas empresas que sólo propenden por maximizar el valor de los accionistas tienen que aclarar cuál es su rol social. La sociedad se preocupa cada vez más por el comportamiento de las organizaciones que ella sostiene. Los consumidores toman sus decisiones de compra de forma cada vez más compleja: incluyen variables como los valores que promulga el producto y la información que tengan sobre las prácticas de responsabilidad social de la empresa. En ese sentido, Datamonitor 2005 indica que uno de los principales mecanismos para generar confianza es la responsabilidad social corporativa.

En el mundo hay iniciativas muy importantes, como la Global Reporting Initiative —GRI— que tiene como objetivo la construcción de una guía común para la presentación de las actividades que realizan las empresas en pro del desarrollo sostenible; allí se informa sobre temas económicos, ambientales y de desempeño social.² Al respecto, es importante resaltar que GRI usa como marco el enfoque de los grupos de interés. De igual forma, la International Organization for Standardization —Iso— viene trabajando en la Norma Iso 26000 que regulará las actividades de responsabilidad social empresarial. Estos hechos son indicios claros de las nuevas dimensiones de negocios que deben tener en cuenta los gerentes.

Sin embargo, en el caso de las empresas colombianas, aunque éstas destinan tiempo y dinero a actividades de filantropía empresarial, según los resultados del estudio del CCRE una muy baja proporción cree que son responsables del apoyo a las necesidades de la población. Existe también una miopía empresarial, pues la mayoría de las empresas cree que la responsabilidad de la promoción de la ciencia y tecnología es del Estado.

Finalmente, podría decirse que la responsabilidad social de la empresa, como lo afirmó un directivo, consiste en elevar la calidad de vida de las

² Para consultar más información visite <<http://www.globalreporting.org>>.

personas que la conforman y de las que tienen que ver de forma directa o indirecta con ella.

Resultados por grupo de interés indagado

Empleados

Los empleados conforman uno de los grupos a los cuales se presta atención de manera significativa, y en los cuales las pautas de comportamiento se encuentran más desarrolladas. Es así como, aunque los niveles salariales de la muestra estudiada no son altos, sí hay incentivos económicos adicionales. De igual forma, aunque la frecuencia de capacitación no supera tres/año la mayoría de los encuestados la recibe. Por otro lado, un 60% de los empleados afirmaron que hay claridad en procesos de ascenso y despido laboral, demostrándose equidad en los procesos.

Los gerentes, durante sus entrevistas, se refirieron a varios temas respecto de sus empleados. De acuerdo con ellos, para los empleados es importante que haya una buena capacidad de gestión, un sistema de remuneración y reconocimiento, y el fomento de la cultura de la innovación.

La capacidad de gestión es importante para los empleados; ellos necesitan hacer parte de una organización que sepa cuáles son sus objetivos y que tenga certeza sobre el logro de los mismos. La claridad en la estrategia,

las capacidades organizacionales, la articulación de actividades y la descripción suficiente de los productos esperados³ son requisitos para el adecuado desenvolvimiento del empleado en la empresa. Finalmente, es importante que se visualice la importancia de su rol en la organización, como parte fundamental de un engranaje complejo y activo.

En cuanto a los sistemas de remuneración es necesario cumplir con las exigencias legales y además ofrecer un salario que permita llevar una vida digna. Hay que propender por que los trabajadores aprovechen los beneficios que brindan las cajas de compensación y otras entidades de apoyo. El reconocimiento puede darse a través de mecanismos como bonificaciones, compensación variable, etc.; sin embargo, hay otros factores que generan bienestar en los empleados, como lo es el hacer parte de una organización pujante y correcta, donde se les trata bien, viven relaciones humanas de alta calidad y se les da confianza. Por último, la capacitación es una actividad clave en la cual deben aprovecharse los instrumentos que brinda el gobierno y las capacidades internas de la organización; además, debe concretarse en aumentos en la productividad y una mejor comprensión del trabajador sobre su aporte a los objetivos organizacionales.

³ Esta descripción debe incluir las dimensiones de tiempo, espacio y forma.

Aspectos como la generación de una cultura de innovación, el procesamiento de desperdicios en beneficio de los empleados y la inversión de la jerarquía burocrática⁴ en algunas organizaciones, son producto de una filosofía que entiende que el crecimiento de la organización está en función del crecimiento de sus empleados.

Proveedores

En las encuestas un 48.3% de las empresas tiene en cuenta los intereses de los principales proveedores en la toma de decisiones. Este resultado, aunque no es muy significativo, es indicador de la importancia que los proveedores tienen en el funcionamiento de la organización. Con este grupo se distinguen dos tipos de relación, en función del tamaño del proveedor y de su posición en el mercado. Una es cuando el proveedor es grande y monopólico, su poder negociador es grande, y generalmente impone las condiciones; otra, cuando es de menor envergadura y se mueve en un mercado más competitivo; allí las posibilidades de negociación y cooperación son mayores.

Los gerentes señalan que debe mantenerse una relación basada en la confianza con los proveedores, para

lo cual hay que ser cumplidos con los compromisos acordados, compartir información sobre planes y proyectos, y trabajar en equipo en el desarrollo de nuevos productos. Es así como para algunos gerentes con los proveedores se deben establecer alianzas estratégicas.

Al parecer, éstas están en función del tamaño del proveedor y de la organización, así como de las formas de relación; por ejemplo: aquellas empresas comercializadoras de productos usualmente deben cumplir con metas de ventas para continuar con la representación.

Comunidad

El 23.5% de los encuestados afirmó que su organización ofrece apoyo económico o de otro tipo a organizaciones de servicio a la comunidad. Los sectores más apoyados son los considerados como más vulnerables: niños y ancianos. Otras actividades de apoyo comprenden: gestión de alimentos y apoyo a madres cabeza de familia, a programas de educación y a reinseridos, así como protección de animales. Además, dentro de la muestra, un 94.4% es consciente de que la solución de los problemas sociales del país está en manos de todos.

El cuidado del medio ambiente es una preocupación general de los encuestados y de los entrevistados. No

⁴ Un empresario describió su estructura organizacional de forma invertida: en el tope se encuentran los operarios que reciben apoyo de los mandos medios y gerenciales.

obstante, la desarticulación de los actores sociales respecto de procesos respetuosos del medio ambiente, como el reciclaje de basuras,⁵ es un fenómeno que ha desmotivado las iniciativas en este sentido.

Los empresarios consideran que tienen el deber de retribuir a la sociedad lo que ella les ha permitido construir, pero sostienen que es necesario un cambio en la actitud hacia la vida de muchas personas. No hay que achacar las desgracias siempre a factores ajenos como el gobierno o la situación económica, o inclusive a la falta de educación, es necesario que las personas sean autodidactas y se superen a sí mismas constantemente, que sean proactivas ante las situaciones adversas que el país presenta.

Por otro lado, los gerentes también defendieron la necesidad de seguir fortaleciendo las agremiaciones empresariales y de establecer mecanismos para que las prácticas exitosas sean conocidas y aplicadas por más empresarios. Para ellos es claro que hace falta desarrollar un espíritu empresarial más comunitario.

Clientes

Los clientes son el grupo de interés que parece tener más prioridad para

los gerentes. Son ellos los que en gran medida justifican la existencia de la empresa. Esto fue evidente en la investigación, ya que la información sobre las formas de comportamiento de la organización para con este grupo de interés fue mucho más rica que otros casos.

La calidad es un aspecto considerado clave para tener una relación duradera con el cliente, es importante para los procesos de fidelización y debe estar presente en toda la experiencia posventa, en temas como garantía y respaldo de la empresa.

Un aspecto clave dentro de esta filosofía de la calidad es el cumplimiento. La promesa de venta hecha al cliente debe materializarse en el desempeño del producto y en la experiencia del servicio. Aunque parece un principio sencillo, no lo es en realidad; las organizaciones hacen grandes esfuerzos para poder cumplir con las demandas del cliente.

En este sentido, hay una gran tendencia hacia las certificaciones. La mayoría de las empresas estudiadas se encuentran certificadas, están en proceso de hacerlo, o tienen la intención de conseguir algún certificado. El más nombrado de éstos fue el de la gestión de calidad ISO 9001: 2000, pero también se encuentran otros como el HACCP que son específicos de algunos sectores.

⁵ Varios empresarios comentaron cómo cuando realizan clasificación de basuras el Aseo Capital mezcla todo, dando al traste con las intenciones de colaborar en un proceso de reciclaje.

Todos estos esfuerzos —el sello de calidad, la filosofía del cumplimiento y garantía— tienen como objetivo ganar la confianza del cliente. En esta tarea, hay criterios de acción sin los que es imposible lograr el cometido; dentro de ellos se encuentran la honestidad, la transparencia, la comunicación, y en general un comportamiento ético.

Algunos gerentes han identificado la creciente importancia que para los clientes tiene el comportamiento ético y las prácticas de responsabilidad social de la organización. Las organizaciones multinacionales, especialmente, han establecido mecanismos para asegurarse que tienen socios comerciales con una orientación social; es así como las organizaciones no sólo son evaluadas en sí mismas, sino además con base en la forma en que se relacionen con otros actores. Así, las decisiones de compra estarán cada vez más fundamentadas en los valores que promueva la empresa y los promovidos por otras empresas relacionadas directamente con ella.

Investigadores de la Wharton School (Fisman y Heal, 2007) han logrado demostrar cómo en aquellos sectores de intensa competencia las prácticas de filantropía y responsabilidad social tienen una correlación directa con el aumento de las utilidades. De forma indirecta, las organizaciones que hacen visibles sus actividades sociales conquistan la confianza de los clientes. Esta

salida al fenómeno del hacinamiento no fue visible en el estudio hecho en este trabajo, lo que fue evidente es que el incremento de la competencia es cada vez más fuerte y el cliente es cada vez más exigente.

Finalmente, debe mencionarse que cuando los clientes son empresas, hay una tendencia a ver la relación de una forma más societaria, es decir, el cliente toma la posición de aliado estratégico, o por lo menos eso es lo que se desea. En algunos casos el apoyo puede ser más intenso, con el objetivo de evadir situaciones monopólicas que perjudiquen a alguna de las partes involucradas.

Competidores

La competencia ha dejado de ser local, ahora tiene alcances internacionales. Hay una mayor cantidad de actores en los mercados, y por tanto un mayor número de interrelaciones. Los mercados, en consecuencia, se vuelven cada vez más exigentes, lo que fue un fenómeno indicativo en el estudio.

Algunos gerentes se refirieron a la competencia desleal, que incluye prácticas como la copia indiscriminada de nuevos productos, las ventas por debajo del costo, el soborno, la realización de operaciones fuera de la legalidad, el contrabando y otras actividades menos deseables. En

este sentido, la innovación visible es cada vez más compleja y requiere de mayores esfuerzos y nuevas capacidades.

Esta noción negativa de la competencia, se extendió hasta el talento humano; al respecto, algunos gerentes se quejaron de que han disminuido sus inversiones en formación, por culpa del aumento pavoroso de la movilidad del talento humano: después de que las personas han adquirido experiencia, la competencia se los lleva. De acuerdo con algunas entrevistas, el estudio indica cómo algunos empleados tienden a ser menos leales, y a perseguir intereses más personales que colectivos.

Estas tendencias negativas, parecen ir en aumento. Hay entonces un proceso de gestación de una ética indebida. En algunos sectores, las prácticas de tal índole se han convertido en una costumbre comercial aceptable, sobre lo cual algunos gerentes indicaron cómo en algunas situaciones la única opción era tener paciencia. Este fenómeno pone de manifiesto el imperativo de construir e impartir una ética acorde con la realidad humana que vivimos hoy día.

3.3 Ética comunicativa, organizaciones que aprenden

La ética participativa es la que se construye mediante un proceso de

diálogo y aprendizaje. Este proceso se da a través de la crítica o el aporte, soportado en argumentos válidos para otros. Según Hoyos (1990) en la comunicación se encuentran inmersos los fundamentos mismos de la moral.

Las organizaciones que aprenden se constituyen como el paradigma al que confluyen varios de los conceptos de la de la ética de la empresa. Lozano (1999) identifica su coherencia, concluyendo que el modelo fomenta la libertad y apertura mental, el desarrollo de las personas y el trabajo sobre los modelos mentales.

El concepto de la organización que aprende incluye al de la ética comunicativa y deontológica. El aprendizaje organizacional requiere un aprendizaje individual, que avanza gracias a la discusión con otros y a la búsqueda de la universalidad, condición la cual evidencia la relación con la ética comunicativa. De igual forma, la organización que aprende exige la elaboración de una visión compartida que atiende a la exigencia de la no instrumentalización humana, presente en la ética deontológica. Esta variable identifica si existen o no características que indiquen la presencia de organizaciones que aprenden o que privilegien la comunicación.

El concepto de organizaciones que aprenden, se basa en el trabajo

en equipo, y en la reconstrucción permanente de paradigmas. En las entrevistas hay un patrón incuestionable en casi todas las respuestas, se trata del trabajo en equipo como herramienta principal de gestión, y toma de decisiones.

La discusión constructiva se da constantemente en la organización. Sin embargo, los asuntos éticos son poco discutidos y cuando se presentan se solucionan de manera práctica. No obstante, un 54.5% de los encuestados afirmó conocer mecanismos de evaluación del comportamiento ético; así, la ética es vista como un proceso reflexivo, más individual que organizacional.

El concurso de todos los integrantes en la generación de ideas es un mecanismo de las empresas para lograr crecimiento, ya que las mejores ideas generalmente vienen de la base, y no de los mandos medios o de la gerencia. De igual forma, la información secundaria demuestra cómo las culturas de trabajo en equipo son un factor determinante en el éxito de las grandes multinacionales.

Sin embargo, hay aspectos que varían de una organización a otra, y se refieren a los miembros que hacen parte de los equipos de discusión y a la capacidad de influencia de sus opiniones en la toma de decisiones. De acuerdo con la variación del primer aspecto se pueden clasificar las organizaciones de tres formas:

una, en donde la participación y discusión es mínima, existen roles funcionales y las decisiones son totalmente autoritarias; otra, en la cual hay un liderazgo participativo que tiene en cuenta a integrantes de tipo no operativo, y una tercera que tiene esquemas de participación los cuales involucran a todo el mundo, sin tener en cuenta si se trata de operarios.

La mayoría de directivos entrevistados indicaron mediante sus exposiciones que sus organizaciones se encuentran dentro de la segunda o tercera forma. La característica común es una concepción del trabajo en equipo, que pese a ser inherente a las organizaciones, cobra en este caso un carácter definido por la capacidad de participar, discutir y en algunos casos decidir.

La variación de la capacidad de influencia de las opiniones de los participantes se puede observar en dos niveles: uno, en donde las opiniones y resultados son tenidos en cuenta por el ápice estratégico⁶ que toma las decisiones, y otro en donde las opiniones de la mayoría se convierten en decisiones, y el ápice estratégico influye a través de argumentos, tratando de convencer a otros. Este último fue definido por un gerente como la participación democrática,

⁶ Mintzberg habla del ápice estratégico como el nivel encargado de las decisiones de largo plazo, y en donde hay mayor incertidumbre.

en donde la voz del pueblo es la voz de Dios.

Los rasgos de los equipos de trabajo que articulan los gerentes se pueden entender a través del desarrollo de dos procesos: el concerniente al establecimiento de la misión y la visión, y aquel que logra la creación de relaciones interpersonales que permiten el diálogo, la integración y el sentido de colaboración.

El responsable de facilitar estos procesos es el líder, en estos casos el gerente. Algunos directivos describieron esta labor como educativa y un gerente explicó cómo este es uno de los estadios más difíciles de lograr.

El proceso de establecimiento de la misión y la visión debe darse de forma participativa, según algunos entrevistados. Esto facilita la comprensión de las mismas y facilita la alineación de los esfuerzos de todos en torno a estos horizontes comunes.

La creación de relaciones que conduzcan al diálogo, la integración y el sentido de colaboración, implica el cumplimiento de ciertos requisitos que los entrevistados manifestaron en sus respuestas. Es necesario garantizar condiciones equitativas, donde los logros sean comunes y promover el sentimiento de solidaridad entre los integrantes, de forma tal que la organización sea como una gran familia.

Para la comunicación y el debate se identificaron varias condiciones, las cuales son: la existencia de espacios para el debate, el uso de un lenguaje común, la disponibilidad de información amplia y suficiente, el logro de la participación o concurso de todos, las habilidades para escuchar a los demás —que implica entenderlos— y el pensamiento contributivo.⁷ Para que se den discusiones productivas es necesario que haya fortaleza en los argumentos, seriedad en la discusión y respeto por los demás.

Para el gerente los beneficios de estos esquemas son varios; por ejemplo, el enriquecimiento de la percepción que permiten estos ejercicios aumenta la capacidad de comprensión de la realidad organizacional y social. Por otro lado, los integrantes de la organización, al ver como sus ideas tienen cabida, ven cómo se realizan en ella.

3.4 ÉTICA CÍVICA, MORALIDAD Y TICS

La ética cívica es un concepto desarrollado por Adela Cortina, en el que se reúnen los valores y construcción de mínimos morales de las sociedades modernas. Incluye el pluralismo, la igualdad, la prudencia, la justicia y la legitimación

⁷ El pensamiento contributivo, es un término utilizado por un gerente para indicar la capacidad de dar y recibir críticas.

de la empresa en la sociedad; además, explica la insuficiencia de la legalidad.

La moralidad se deriva de la reflexión ética e indica mínimos universales que permiten la existencia de las comunidades. Es en parte un sistema de reglas que hace posible el que los seres humanos vivan en armonía.

La teoría integradora de los contratos sociales – TICS- es normativa; busca encontrar el vínculo entre lo que sucede en la sociedad y lo que debería ser; asimismo, trata de definir cuáles deberían ser los deberes y responsabilidades de la empresa para con la sociedad. Estas aproximaciones constituyen el conocido *contrato social*, existente entre las empresas y la sociedad.

La TICS desarrolla varios conceptos, uno de ellos el consentimiento hipotético, el cual indica que los términos del contrato deben ser aceptados por todos los implicados. Estos conceptos, asimismo, concuerdan con aquéllos que deben ser aplicados en la redacción y sistematización de códigos de ética empresariales

En esta variable se identifica la disposición organizacional para cumplir las reglas sociales, aquellas descritas por sistemas de gestión, y las provenientes de la empresa misma. Se indaga sobre la percepción de los encuestados respecto

del comportamiento de la empresa en la sociedad y sobre la existencia de códigos de ética. De esta forma, se puede describir la postura organizacional hacia la ética cívica, la legitimación de la empresa, y los códigos de ética.

El cumplimiento de unos mínimos morales es requisito para poder articularse a las sociedades; éstas tienen marcos morales que definen los linderos que son transitables para las organizaciones y las personas; así, la pérdida de la calidad ética de las personas y las organizaciones ocasiona el que los marcos morales sean cada vez más estrictos y se hagan presentes mediante leyes.

En Estados Unidos, debido a los escándalos por desfalcos de montos millonarios a través de transacciones contables fraudulentas, nació la ley federal Sabarnes Oxley Act. Las irregularidades en compañías como Enron, Tyco Internacional, Peregrine Systems and World Com, lograron disminuir la confianza en los sistemas de información contable y los métodos usados para presentarla; por ello, la ley establece nuevos estándares, más exigentes para la gerencia, la junta directiva y las prácticas contables.⁸

Si bien es cierto que la ley no puede regular todo y no siempre es ética, es necesario evaluar los valores éticos

⁸ Sabarnes Oxley Act en <<http://www.wikipedia.com>>.

que se promueven hoy en día en nuestras sociedades. La actuación ética es un requisito para la adecuada articulación de la empresa a la sociedad. Por eso, en la medida que éste sea un hecho comprendido e institucionalizado en nuestras empresas, no debe haber necesidad de llegar a leyes como aquellas que entorpecen y dificultan el desarrollo organizacional.

El estudio de las entrevistas y encuestas indica percepciones divididas sobre la calidad y efectividad de los marcos morales en nuestro país. Mientras algunos creen que los valores se han venido perdiendo y que la tendencia es hacia escenarios cada vez menos deseables, otros, que piensan de forma más optimista, aseguran ser testigos del cambio de actitud, especialmente en la promoción de comportamientos cada vez más transparentes.

Los resultados de las encuestas indican una baja tendencia a referirse a los marcos morales mediante leyes y códigos de ética. Sólo el 24% ve la ética como una serie de normas y únicamente el 15.5% ha usado los códigos de ética. Además, las normas impuestas por la empresa no tienen la misma efectividad que las impuestas por el gobierno: la efectividad de la regulación externa es más evidente.

Las organizaciones consideran que para los ojos de la sociedad es im-

portante el bienestar que se brinde a los empleados, la vivencia de sus valores corporativos, un comportamiento ético y la capacidad de cambio. Sin embargo, también indicaron cómo existen costumbres comerciales en contra de las prácticas éticas.

3.5 Ética deontológica, dignidad humana

La ética deontológica es una teoría normativa, que se basa en la pureza de motivos y privilegia el sentido del deber sobre el análisis de las consecuencias de los actos. Kant, el deontólogo por excelencia, la fundamenta en la exigencia de tratar a otros como fines y nunca como medios.

El concepto de dignidad humana nace del proceso racional que busca aquello que es universal y propio de los seres humanos. Comprende, entonces, el reconocimiento del otro como ser racional, autónomo y libre. El reconocimiento del otro como interlocutor válido, lo hace sujeto de derechos.

Tratar a otro como fin, implica establecer relaciones que propendan por su desarrollo racional y moral. Es de esta forma como la dignidad humana se encuentra comprendida dentro de una ética deontológica. Así, esta variable intenta identificar la postura de las empresas frente al sentido del deber y a la preservación

de la autonomía moral y crecimiento racional de sus integrantes.

Hay dos aspectos que son tratados por los entrevistados y encuestados, agrupados en esta sección. Por un lado está el énfasis en el deber, con criterio en los principios, y por otro, el respeto de la dignidad humana en las organizaciones.

Hay una clara manifestación sobre la existencia de unos principios que delinean un camino; éstos son la base constitutiva de la ética, la cual es considerada por algunos gerentes como el fundamento de la existencia misma de la organización. Sin la ética no es posible nada, afirmó un gerente. También fue indicativo el énfasis en el deber. Según los gerentes hay un sentimiento interno indicativo de lo que está bien y de lo que está mal. Se trata de algo que es coherente con la esencia de las personas, la gente es o no ética.

Hay un patrón que se repite en varias afirmaciones, y que podemos enunciar al estilo anti maquiavélico; el fin no justifica los medios. No se consigue el dinero a costa de la desgracia de otros. La preservación de los valores y principios estará siempre por encima de los intereses individuales o del dinero. Para una organización el tema está tan definido, que se deben cumplir cinco pautas; su incumplimiento es causa inmediata de despido. El comportamiento ético es crucial en las organizaciones; si se

deteriora, se destruye la confianza construida.

Los resultados evidencian la naturaleza deontológica de las empresas consultadas, pues éstas enfocan su quehacer desde la perspectiva del deber. Sin embargo, el porcentaje de encuestados que cree que en sus empresas se actúa siempre a la luz de principios sin importar las consecuencias, es del 56.9 %, indicando una postura equilibrada frente a la importancia del análisis de las consecuencias.

Algunos directivos comentaron la percepción que tienen de la ética de nuestra sociedad. Afirman que aunque se conocen los principios, la sociedad ha venido pasando sobre ellos y las nuevas generaciones parecen estar perdiendo la claridad entre lo debido y lo indebido. Por consiguiente, las actitudes frente a las actuaciones corruptas de nuestros dirigentes son cada vez menos contestatarias.

Es vital para las organizaciones el conocer sus principios, pues ellos son la base para la toma de decisiones. Un directivo comentó el caso de cómo tuvo que sacrificar la rentabilidad, a cambio de mantener altos estándares de calidad ante sus clientes. Así el cambio sea casi imperceptible hay una responsabilidad en la calidad del producto ofertado.

Este énfasis en el deber es de carácter inflexible. Según un gerente,

mientras haya una claridad en los linderos, las cosas se van dando; esto es una exigencia para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones y la sociedad en el largo plazo, y es así como a las personas se les debe valorar por sus resultados, valores y comportamiento ético.

El segundo aspecto es el del respeto por la dignidad humana en la organización. Los directivos en su mayoría destacaron la necesidad de tratar a las personas como seres humanos, lo cual implica mantener un buen trato, ser equitativos; así, se señala la importancia de mantener un ambiente de trabajo favorable, en donde se proporcionen las herramientas y los espacios adecuados, pues la gente tiene que sentir que forma parte del equipo, que logran objetivos, esto es, deben sentirse útiles y valorados.

La organización debe preocuparse por el desarrollo de sus integrantes. De acuerdo con un directivo; “en una compañía que no se preocupa por su gente, la gente no se preocupa por ella”.⁹ Para un gerente el único criterio es tener al trabajador contento, que se sienta valorado y con estabilidad.

El trato como ser humano implica conocer al otro en su totalidad, interesarse por sus problemas personales, ir más allá de la relación laboral y tener la oportunidad de ver al otro como

persona, de su potencialidad en la organización, y que sienta que hace parte de una comunidad que está pendiente de él. Estas habilidades sociales requieren manejar los lenguajes y ambientes apropiados.

Otro aspecto del trato humano hacia los empleados comporta el hecho de que éstos sepan que tienen abiertas las puertas de la dirección para que sean oídos y puedan proponer sus ideas. En palabras de un empresario: “que sepan que su creatividad vale mucho”.¹⁰ Algunos empresarios explican cómo ésta es una enseñanza fruto de una larga experiencia: cuando se valora la dignidad de las personas en la organización se obtienen excelentes resultados.

En las encuestas se evidencia que pese a que la frecuencia de capacitaciones no es muy alta, el ambiente laboral parece propiciar el desarrollo de sus integrantes, pues la mayoría considera que perfecciona constantemente su calidad humana y se siente motivada a adelantar su proyecto de vida profesional.

Los resultados indican que la dignidad humana no se encuentra sólo en las relaciones con los demás, hay un deber moral para con el directivo mismo. Es muy importante tener un balance entre la vida laboral y personal. Una pregunta prudente,

⁹ Guillermo Uribe, Alinova.

¹⁰ Jaime Rivero, Ecsi.

en tal sentido es ¿para qué se está trabajando siete días a la semana durante largas jornadas diarias?, ¿se está sacrificando una familia?

Los resultados describen una empresa interesada en actuar desde una postura orientada al deber, ofreciendo un ambiente laboral motivante. Aunque la frecuencia en la capacitación sea baja, y el nivel salarial de la mayoría de sus empleados no permita una vida del todo digna.

3.6 Pragmatismo

Esta variable identifica una actitud tendiente a salir de la abstracción teórica y encontrar aquello que funciona y es práctico. Los resultados indican que el pragmatismo varía en función de la situación que se presente. Mientras algunos señalan que las decisiones éticas son pragmáticas por naturaleza, otros afirman que hay situaciones que requieren el discernimiento detallado.

En las encuestas, mientras hay una aversión al proceso detallado y minucioso en la toma de decisiones éticas, tampoco se toman las decisiones de la forma más práctica. Estas contradicciones, evidentes en las entrevistas, hablan de la existencia de ciertos niveles de pragmatismo de acuerdo con la situación y madurez moral del tomador de decisiones.

3.7 Gerencia ética, empresa como catalizador de la calidad humana

La empresa, como comunidad formadora de valores, se entiende como un lugar de perfeccionamiento humano o destrucción moral. Es a través de las prácticas y de las formas de relación entre los individuos de una corporación, como se encuentra de forma tácita una cultura que permite y promueve el desarrollo moral de los individuos, el cual depende de la capacidad de los directivos y de la comunidad para reconocerse unos a otros como fines en sí mismos.

La gerencia ética es aquella encargada de liderar el desarrollo de las capacidades morales de los colaboradores de la empresa, por medio del ejemplo y de la construcción de una cultura corporativa basada en el diálogo y el aprendizaje: “Las calidades de la fuerza laboral tienen origen en la conducta del primer directivo” (González Ochoa).

Dentro de la corriente interpretativa encontramos conclusiones que indican que la forma de gerenciar del directivo está enmarcada en la visión que éste tenga de la naturaleza del hombre (Badarocco y Ellsworth, 1989, citado en González Ochoa, p. 3). Esta visión se puede clasificar en tres niveles de evolución: el mínimo o más bajo, es el de la visión

del hombre como un ser político, que actúa sólo por interés propio (el tener); el segundo, intermedio, entiende además que el hombre tiene la expectativa de auto realizarse, que se puede definir como una necesidad de logro (hacer); finalmente, el nivel moral, en el cual el directivo, además de comprender en sus colaboradores las dimensiones antes descritas, entiende que “hay que presentarle causas que sean dignas de su compromiso con las metas del negocio, de su vitalidad y creatividad en sus tareas y de su cooperación con los demás” (Badarocco y Ellsworth, 1989; citado en González Ochoa, p. 5). Podríamos decir que esto nos indica la necesidad de buscar una motivación interna, basada en valores, como lo concluye Gálvez (2005).

Para los gerentes es claro que ellos cumplen un papel educativo en la organización. Es a través del ejemplo y del comportamiento, que se transmiten conceptos y valores. Esta gran responsabilidad se constituye en algunos casos como uno de los mecanismos para lograr crecimiento y bienestar.

La definición de los propósitos y los medios para alcanzarlos es indisoluble del establecimiento de los valores que sirven como criterio para la acción. Es a través de una definición de valores y principios de forma compartida que algunos directivos buscan asegurar el comportamiento ético y lograr mayores niveles de

compromiso. Esta articulación es la que define la filosofía empresarial.

Si bien hay algunos gerentes que instituyen valores para asegurar el comportamiento ético de sus colaboradores, hay otros que los hacen parte de la creación de una cultura de alto desempeño. Estos últimos hacen un esfuerzo de largo aliento en la inculcación de los valores, haciéndolos cada vez más operativos, definiéndolos de forma extensa, y haciendo mucho más énfasis en sus implicaciones sobre la actuación dentro y fuera de la empresa.

Los gerentes que hacen de los valores el epicentro de su gestión analizan los productos y servicios que generan sus organizaciones, a la luz del valor agregado que generan para la sociedad. Un gerente de una empresa distribuidora de revistas comentó cómo a través de su actividad la sociedad se nutría de conocimiento, se formaba y se entretenía. Esta percepción, que no es propiamente la de hacer dinero, se convierte en un propósito digno del pleno empleo de la capacidad del equipo.

Aunque las guías de comportamiento basadas en una definición de valores compartidos se evidenciaron en pocos casos, los resultados obtenidos en las encuestas indican que las comunidades empresariales tienen motivaciones que van más allá de las compensaciones económicas, se extienden hasta la razón de ser del

negocio y los valores empresariales. Los encuestados valoran a sus compañías por el grado de desarrollo moral y racional que logren en sus empleados. De igual forma, el 70.2% afirmó haber cambiado sus formas de ver la vida, gracias al diálogo experimentado en la comunidad empresarial, indicativo de una cultura de aprendizaje; asimismo, un 84.5% indicó haber aumentado su calidad humana, a raíz de la forma que tienen las relaciones interpersonales en la empresa, resultado indicador de la empresa como catalizador de la calidad humana.

El NBES del Ethics Resource Center concluye, en una de sus investigaciones, que la ética formal y los programas de cumplimiento han tenido impactos positivos en las empresas durante los últimos años. Sin embargo, es la cultura organizacional la que tiene mayores niveles de influencia en los resultados. Esta cultura, que puede ser construida desde el tamiz ético tratado en este aspecto, es la base de la institución de una ética en la empresa.

Despliegue de valores

Algunos directivos, a través de sus respuestas demostraron tener un interés particular por la gestión de los valores. Son gerentes que ven en la institucionalización de una filosofía al interior de la organización, un epicentro capaz de generar procesos de

crecimiento. Los valores definidos de forma participativa se convierten así en criterios de comportamiento para sus participantes.

De acuerdo con las experiencias de los entrevistados, estos ejercicios tienen efectos positivos. Cuando se logran generar comunidades regidas por valores definidos y aceptados por todos se facilita la toma de decisiones y la calidad de comportamiento mejora. Se trata entonces de organizaciones capaces catalizar la calidad humana, por medio de procesos de perfeccionamiento moral.

La mayoría de los directivos se refirieron al valor del respeto. Argumentan que éste se puede desplegar a una gran variedad de situaciones: respeto por las reglas, por los pactos acordados, de los derechos del otro, de la diversidad en la forma de pensar, etc. Aquellos que gestionan sus organizaciones a través de valores se basaron en los siguientes: solidaridad, responsabilidad, transparencia, respeto, sinceridad, integración, credibilidad, creatividad, criterio y crecimiento. La forma en que estos valores se ponen en operación depende de la conceptualización que la organización haya hecho de los mismos.

3.8 Razón contra sentimientos

En la toma de decisiones la racionalidad siempre ha sido privilegiada

frente a los sentimientos. De acuerdo con nuestro paradigma de pensamiento, en la toma de decisiones debe primar la razón y los sentimientos deben ser excluidos. Sin embargo, estudios recientes indican que estos elementos se encuentran relacionados de forma inseparable, y que los sentimientos hacen posible la correcta toma de decisiones.

Algunos directivos se refirieron a este tema durante sus entrevistas. De los encuestados, un 34.5% considera apropiado el uso de la razón y los sentimientos en la toma de decisiones. Manifiestan que los sentimientos siempre están presentes en esta última. Muchas veces la realidad no es blanca ni negra, sino gris; entonces, entran a jugar los sentimientos. En las organizaciones se presentan situaciones ambivalentes y contradictorias.

La neurología ha demostrado cómo las funciones emocionales del cerebro no pueden ser desligadas de los procesos racionales. En la organización esto es clave: el trabajo intenso debe estar acompañado de sentimientos como el amor, pero no sólo a las personas sino a las cosas. Para un empresario exitoso sus productos son obras de arte que él ama, y para otro la pasión es un ingrediente clave para el éxito.

Por otro lado, los sentimientos deben ser tenidos en cuenta cuando se viven en organizaciones que se carac-

terizan por la interacción humana. El ser humano siente por naturaleza y ese es un aspecto que los directivos tienen en cuenta al gestionar sus organizaciones.

Un gerente explicó cómo de nada sirven los conocimientos si no se tiene amor y corazón por lo que se hace. Hay que sentirse bien con lo que se hace: tiene que gustarle, debe tener mucha pasión. Nada funcionaría si fuera meramente racional. Además, indica que cuando las labores son realizadas con una alta carga emocional las satisfacciones son mayores.

3.9 Perfil de virtudes

La ética de la virtud, es una teoría normativa que se centra en el análisis de los modos de conducta, hábitos y valores del agente. En esta variable se identifica el perfil que los encuestados perciben en sus compañeros y el perfil que los gerentes desean.

Los resultados de las encuestas indagaron sobre el perfil de virtudes existente en la muestra de estudio. Los resultados indican allí uno encabezado por el compromiso, seguido del respeto, la colaboración, la cooperación y el servicio. Hay entonces una comunidad basada en el trabajo en equipo, el cumplimiento y la preservación de un ambiente de moralidad.

En las entrevistas los gerentes mencionaron varias cualidades que consideran clave en una persona para formar parte de su equipo de trabajo. En orden de frecuencia, en el primer lugar aparecen las personas comprometidas; en segundo lugar las honestas, seguidas de las conocedoras; posteriormente, aquellas que desarrollen un sentido de pertenencia y que les guste lo que hagan.

Los resultados coinciden en que la característica fundamental y más deseada de la muestra es el compromiso, después del cual encontramos valores fundamentales para el funcionamiento de cualquier sociedad: el respeto y la honestidad.

Podemos afirmar que virtudes como la colaboración, la cooperación, el servicio, el conocimiento, y el sentido de pertenencia son clave para la conformación de equipos de desempeño superior. Es posible definir subgrupos; uno que define las actitudes frente a la relación con otros, y otro que enfatiza en el énfasis del entrenamiento y la capacitación; y finalmente, la capacidad de sentirse parte de una comunidad.

A nivel individual se destaca la importancia de que las personas hagan lo que les guste. Este es el ideal de los gerentes, quienes afirman que si este estadio se logra, los resultados de esa persona van a ser cada vez más satisfactorios.

3.10 Transparencia

Comunicar lo que hace la organización es una responsabilidad con la comunidad circundante. Es importante que la empresa sea de puertas abiertas, que le guste programar visitas y mostrar. Hay otros casos en los que los grandes clientes exigen información sobre la calidad humana de la empresa, sobre las condiciones de los trabajadores, factor a evaluar como condición para hacer negocios.

La mayoría de los entrevistados se refirió a la importancia de la actuación honesta, donde prime la verdad y no se permita el engaño. Éste es un criterio ético que ayuda a la construcción de confianza. El establecimiento de unas políticas comerciales claras hace parte del establecimiento de relaciones serias, de acuerdo con las cuales no se haga nada por debajo de la mesa.

La forma de comunicación de las empresas sobre su comportamiento como ciudadanos corporativos ha querido ser estandarizada. La iniciativa internacional del Global Reporting Initiative es la encargada de esta labor. Según ésta el deber de ser transparentes se justifica así:

Por un lado, la urgencia y magnitud de los riesgos y amenazas existentes sobre nuestra sostenibilidad colectiva, y por otro lado el incremento de la gama de alternativas y oportunidades, harán que la transparencia del impacto económico,

ambiental y social sea un componente fundamental en toda interacción con los grupos de interés de las organizaciones informantes, en las decisiones de inversión y en la relación con los mercados (...).¹¹

3.11 Confianza

A la inquietud sobre cómo generar confianza al interior de las organizaciones y en su entorno, los directivos abarcaron un amplio espectro de temas. A continuación, se intenta clasificar la información de manera coherente para el lector. Dentro de los temas generales se encuentran: cumplimiento, comunicación, valores, sentido comunitario y justificación de la confianza como condición para la supervivencia. De forma transversal a estos aspectos se explica la confianza, como algo que se construye día a día, y como factor de seducción hacia otras organizaciones.

El aspecto del cumplimiento se repite en este apartado, y fue uno de los temas comunes en las respuestas de los entrevistados. Este hecho hace evidente una relación multicausal de este factor en la generación de confianza con clientes, empleados y otros grupos de interés. La coherencia entre lo prometido y lo entregado es un factor clave en la generación

de confianza. El cumplimiento, por su parte, se interpreta como la realización de los compromisos en las dimensiones de tiempo, forma y espacio pactados, ejemplo de lo cual es el respeto a los precios acordados y la seriedad en la negociación.

Para lograr el cometido de “cumplir”, es necesario llevar a cabo varios procesos. Al respecto fue indicativa la pertinencia del análisis y la comunicación de las capacidades organizacionales, para establecer si los compromisos son o no razonables. Estas capacidades, a su vez, pueden ser humanas, tecnológicas, financieras u otras, y es menester de la organización realizar esfuerzos adicionales, que siempre busquen generar mayor valor agregado. También, se hace énfasis en la importancia del cumplimiento de los pagos y del deber implícito correspondiente a la fabricación y prestación de servicios de calidad; asimismo, estas capacidades hacen referencia al ofrecimiento de la garantía como mecanismo de aseguramiento del cumplimiento de las expectativas, en el caso de los clientes externos. Otros mecanismos usados para este último fin se refieren a la implementación de sistemas de gestión de la calidad, los cuales reciben certificados, como aquellos inspirados en las normas ISO.

Los procesos que posibilitan interrelaciones, acuerdos, y el cumplimiento de los mismos, dependen de las formas de comunicación que se

¹¹ G3, Sustainability reporting guidelines, Versión 3 en <<http://www.globalreporting.org>>.

den. Sobre el tema los entrevistados mencionaron varios puntos acerca de las cualidades que debe tener esa comunicación, los cuales son usados en la generación de confianza: transparencia; capacidad de escuchar; libertad; lenguaje usado; retroalimentación; importancia de los detalles; caracterización; establecimiento de excelentes relaciones interpersonales, y manejo de la información de clientes y otros grupos de interés.

La transparencia, aspecto en el cual profundizaron los entrevistados, fue definida como variable e incluye aspectos como la comunicación basada en la verdad y una actitud explicativa, por medio de los cuales se busca siempre que no quede espacio para la duda. La claridad en la información de la estructura de costos, por ejemplo, ha sido usada como argumento para justificar la permanencia de organizaciones que evitan el monopolio. Otra estrategia usada para lograr confianza de los proveedores es informándoles de los planes y proyectos que tiene la organización y el rol que ellos tienen en los mismos. En este sentido, la organización, al ser abierta con la información genera ventajas significativas frente a sus competidores.

La capacidad de escuchar quejas y reclamos, por su parte, permite hacer cada vez más clara la naturaleza de los compromisos pactados, exige construir escenarios que permitan

ejercer la libertad de opinar sin miedos ni posibilidades de represalias e implica, la intención de comprender las situaciones de otros y de aceptar y enmendar errores.

La retroalimentación, como parte del proceso dialógico, se hace con un lenguaje que está en función del receptor y de los fines buscados y es una característica básica de los procesos de comunicación que los gerentes quisieron resaltar.

La especificación como acto de caracterizar detalladamente los productos ofrecidos, así como los requeridos, es fundamental al delinear las expectativas de las partes involucradas. Esta claridad es la que permite establecer si se cumplieron o no los acuerdos.

A su vez, el desarrollo de excelentes relaciones interpersonales, construidas en base a una inteligencia social, es otro de los elementos destacados en el tema de la comunicación. Es en esta dimensión social en donde es posible ver los aspectos no formales de la comunicación y su efecto en el establecimiento de relaciones.

Por otra parte, en la comunicación también se dan situaciones ambivalentes. Mientras se propende por una claridad absoluta, se busca también el control de los tipos de información a ser transmitidos. Un ejemplo claro al respecto es el manejo de la información de proyectos de clientes

que son competidores entre sí; allí hay una presunción de discreción y ética, que es necesario que las organizaciones cumplan para mantener y generar confianza.

Otro tema que estuvo presente en varios momentos de las entrevistas fue el de los valores, entre los cuales se mencionaron los siguientes: respeto, equidad, amor, compromiso y convicción. El poder conceptual de éstos radica en que de ellos se pueden desprender innumerables principios que sirven de criterio para los modos de comportamiento.

Así, la presencia del respeto funciona como garante del reconocimiento de derechos de otros y de la existencia de unas reglas de juego en una construcción de confianza; la equidad como algo deseable y que preserva la libertad de los actores; el amor se promueve como motor de la calidad de las relaciones intra organizacionales; el compromiso funciona como algo necesario para que la organización pueda cumplir, y la convicción en los propósitos, como una responsabilidad del liderazgo para propiciar la seguridad en la actuación de los distintos actores.

De acuerdo con los directivos, la confianza es un elemento sin el cual las organizaciones no podrían ser; además, es una condición de permanencia ya que cuando hay un alto nivel de confianza entre dos actores las relaciones de intercambio

son más económicas; por ejemplo, cuando hay una entrega de mercancía de proveedor a cliente, y en esta relación existe un alto nivel de confianza, no se revisan las cantidades de mercancía pues se confía en los manejos del proveedor, lo que en algunos medios se conoce como un proveedor certificado. De esta forma, los costos de transacción bajan a medida que aumenta la confianza.

Debe decirse también que existe una causalidad circular entre la confianza y el crecimiento: la confianza impulsa el crecimiento de la organización y el crecimiento genera confianza. Cuando una organización alcanza altos niveles de confianza es mucho más ágil y eficiente, y es posible afirmar que en ella se valoran las capacidades morales de sus individuos.

Sin embargo, hay manifestaciones de que los niveles de asociatividad en las cadenas productivas son bajos. Se atribuye este fenómeno a la falta de confianza y de sentido comunitario. El ideal capitalista, promotor del individualismo, está muy arraigado en la realidad empresarial, por lo que el criterio de la competencia está mucho más allá de la cooperación. Paradójicamente, algunos directivos afirman que el pensamiento asociativo, en donde se dan relaciones de gana a gana entre los actores es un factor generador de confianza; por ejemplo, en las relaciones proveedor cliente hay un factor generador de confianza

cuando es claro que el crecimiento del cliente propicia el crecimiento del proveedor. Otro caso es cuando los acuerdos entre competidores facilitan la atención de nuevos mercados que antes eran inalcanzables.

Las capacidades de generar valor agregado que tenga la organización pueden generar diversos niveles de confianza. Aquellas organizaciones que cuentan con tecnología de punta, talento humano altamente capacitado y articulado, una clara orientación hacia el servicio y altos estándares de calidad, entre otras capacidades, pueden generar mayores niveles de confianza respecto de otras que no las tengan.

Una organización proyecta una imagen sólida cuando ha tenido una larga trayectoria que da cuenta de su capacidad para sortear dificultades y permite evaluar su comportamiento a la luz del respaldo y de la responsabilidad. Estos criterios son también tenidos en cuenta por los empresarios en su labor de construcción de la confianza, la cual es definida por un entrevistado como resultado del conocimiento del cliente o del proveedor, de la empresa; así, en la medida en que la organización sea conocida en sus distintas dimensiones puede generar mayor confianza.

3.12 Cultura

Durante las entrevistas, los gerentes comentaron varios aspectos que

caracterizan la cultura local. Es relevante presentar estas percepciones, pues la organización y la cultura se encuentran en permanente interacción. Por eso se exponen tres temas: la sensación de paternalismo, la falta de un pensamiento comunitario y las ligerezas éticas.

La sensación de paternalismo se fundamenta en la noción de que los colombianos pensamos que la causa de nuestros problemas es externa; es decir, el gobierno de turno no hace lo que debería y esa es la razón de las desgracias. Ejemplo de ello es la idea de que las comunidades no progresan,¹² porque tienen poco acceso a la educación, noción que tiene implícita la idea de que la educación es una condición para el éxito y el cambio de actitudes.

La perspectiva contraria se fundamenta en el concepto de personas autodidactas.¹³ La noción asociada con ésta es la de que los agentes y las organizaciones que alcanzan logros son capaces de instruirse por sí mismos e idear estrategias para progresar, punto de vista desde el cual la motivación es interna.

El sentido comunitario es un valor que no se ha desarrollado aún, ya que predomina el pensamiento indivi-

¹² Se entiende como progreso el logro de mejores condiciones de vida para los habitantes.

¹³ Autodidacta: Adj. Que se instruye por sí mismo, Real Academia de la Lengua Española en <<http://www.rae.es>>.

dualista mezclado con una errónea percepción de la llamada “viveza”.¹⁴ Un fenómeno que refuerza esta situación es la indiferencia, pues hasta tanto no haya un efecto de fácil identificación se evade el problema, dejándolo en manos de los directos afectados. Se ha llegado a un punto en donde el problema es de todos, pero nadie se quiere hacer cargo. Estos fenómenos denotan una fuerte tendencia al egoísmo y a la prevalencia de las individualidades.

La falta del pensamiento comunitario fue usada como justificación del fracaso en intentos de integración y articulación de las cadenas productivas. Según comentarios de un empresario hay una gran desconfianza, pues existe la idea que estos procesos implican una disminución en los márgenes de rentabilidad. Parece haber una miopía, ya que no se pueden visualizar las posibilidades de crecimiento que se generan a través de los esquemas asociativos.

Las ligerezas éticas, a su vez, son visibles en aquellos comportamientos que se encuentran impregnados de una laxitud en el criterio ético. Esto es fácilmente comprobable mediante el examen de algunas situaciones que se dan en la vida cotidiana: irrespeto de las filas, violación de las señales de tránsito, tolerancia de actos indebidos, incumplimiento de la palabra,

y una actitud poco contestataria, entre otras. Se describe así a una sociedad conformista, que encuentra en el humor una forma de suavizar la realidad. A nivel de cultura empresarial, un entrevistado manifestó que a través de sus experiencias en distintas empresas pudo identificar un patrón: éstas se encuentran en función de la improvisación, los niveles de planeación son muy bajos, lo que para esta persona es una actitud poco ética, pues pone en riesgo de forma irresponsable los recursos de la empresa y su sostenibilidad.

3.13 Dilemas éticos

La pregunta sobre los dilemas éticos más complejos a los que se han enfrentado los entrevistados despertó gran interés, aunque en algunos casos tales dilemas no se habían presentado. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados comentó algunos, los cuales pueden agruparse así:

- Sobornos solicitados por jefes de compras.
- Sobornos solicitados por funcionarios públicos (algunos de los términos usados para referirse a estos pagos fueron: coima, engrase, bonificación y comisión).
- Solicitudes de superiores jerárquicos que implican comportamientos corruptos.
- Lavado de dinero.
- Contrabando.

¹⁴ Se entiende como viveza un adjetivo que denota astucia.

- Robos al interior de la empresa.
- Tráfico de información de clientes.
- Manipulación de información.
- Repartición de inventarios escasos.
- Negocios de oportunidad con empresas o personas poco reconocidas.
- Problemas de honestidad.
- Prioridades a clientes que son competidores entre sí.
- Acoso laboral y sexual.
- Competencia desleal.
- *Dumping*.¹⁵
- Coalición de competencias.
- Organizaciones que por su naturaleza deben ser sin ánimo de lucro, y no lo son.
- Productos y servicios que perjudican a la sociedad.

Los más frecuentes fueron los de la corrupción en el sector público y los problemas de honestidad. La frecuencia de comportamientos indebidos va generando una serie de costumbres mercantiles indebidas, fenómeno que se fundamenta en la idea de que si todo el mundo lo hace, y la organización no, estará destinada a desaparecer. Es así como a medida que se toleran y se recurre a mecanismos a todas luces indebidos, se va reformando el marco moral de acción, y se pierde claridad entre lo que “es” y lo que “deber ser”.

¹⁵ Se entiende *dumping* como la venta de productos por debajo del costo posible, con el ánimo de aniquilar la competencia.

El caso de las comisiones, para favorecer negocios, parece haber ganado la condición de normal. Tanto así que los entrevistados comentan casos en los cuales se argumenta esta actividad como una costumbre lícita. Se comentaron, además, casos de robo a otras instituciones, en donde los ladrones estaban convencidos de que esta no era una actividad indebida.

Son estas desviaciones en las costumbres comerciales y en la concepción de los valores que promovemos, lo que permite explicar el dilema ético de una organización que tiene la intención de actuar de forma correcta, pero se encuentra en entornos en donde los comportamientos adecuados son la excepción. Así, se cuestiona la posibilidad de intentar la sostenibilidad y crecimiento de una organización que se ve inmersa en marcos de corrupción propios del sector donde se encuentra.

Otra práctica cuestionable es el excesivo ánimo de lucro perseguido, cuando productos o servicios de uso primordial, que sólo pueden ser fabricados por algunos actores en la sociedad, son etiquetados con precios que dejan un margen descomunal y se margina así a muchos usuarios que los necesitan. Esta es una de las razones por las cuales es menester evaluar el comportamiento ético de las organizaciones en función de los valores que representan y promueven.

Los directivos atribuyen estas situaciones a las ansias de dinero, al valor del individualismo, y a la satisfacción de intereses personales. Los efectos de estos fenómenos son indeseables, provocan una serie de sentimientos como frustración, dolor, rabia y hasta impotencia, y son obstáculos que atrasan el desarrollo de las sociedades.

4. CONCLUSIONES

El perfil identificado a través de variables, desarrolladas desde elementos teóricos, y otras que resultaron del proceso mismo de indagación, permiten definir los rasgos característicos de la comunidad empresarial objeto de estudio.

La ética deontológica, basada en el respeto de la dignidad humana, es un rasgo claro. Hay una clara manifestación sobre la existencia de unos principios que señalan un camino y una percepción de que hay que actuar basados siempre en el deber. La segunda variable en importancia es la ética comunicativa y las organizaciones que aprenden, reflejan la forma en que casi la totalidad de empresas se comporta y crece. Finalmente, dentro del perfil principal es claro el esfuerzo de las empresas por conseguir la confianza de todos los actores que intervienen en la organización.

Las variables que definen el perfil central de las empresas de este es-

tudio están basadas en el respeto a otros, la actuación basada en el deber y la promoción de una comunidad cuya finalidad misma es su propio crecimiento.

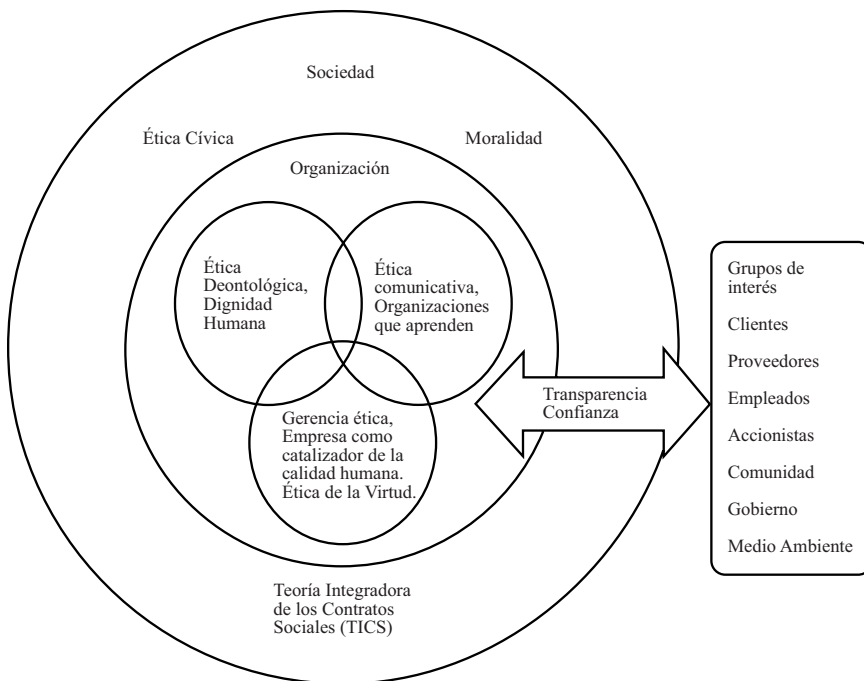
Otras variables importantes, pero que resultaron menos homogéneas en el grupo objeto de estudio son la gerencia ética como catalizador de la calidad humana, con su despliegue de valores, la ética consecuencialista o de los grupos de interés, y la orientación hacia un perfil de virtudes. Estos aspectos, que denotan una mayor madurez en la percepción de la ética y responsabilidad social de la empresa son claves para la gestión empresarial, ya que de acuerdo con los gerentes son un gran motor de desarrollo organizacional.

En un tercer nivel se ubican la ética cívica, la moralidad de los contratos sociales y la cultura. Aunque los empresarios son conscientes de la necesidad del cumplimiento de los mínimos morales y manifiestan cumplirlos y superarlos, se identificó una percepción negativa frente a los marcos morales de nuestra sociedad. Al respecto, hay inconformidad respecto de la falta del sentido comunitario, la corrupción pública y el detrimento de las prácticas mercantiles, lo que es visible en la clase de dilemas éticos a los que se enfrentan los empresarios, respecto de lo cual se comentó cómo en muchas ocasiones, lo indebido es aceptado en algunos sectores.

De forma paralela, la variable de la transparencia se encuentra como una característica transversal a las empresas. Según los entrevistados está representa un elemento indispensable en la generación de confianza con los distintos grupos de interés.

El pragmatismo, por su parte, es una variable que se encuentra en función del tipo de situación, y la importancia de los sentimientos en la toma de decisiones, por su parte, es evidente, en tanto que algunos gerentes ven los sentimientos en los negocios como un factor clave de éxito y de motivación.

Hacia un modelo de gestión



Fuente: el autor.

Los resultados de la investigación permiten proponer un modelo de gestión: a nivel interno de la organización, entendiendo “interno” como la comunidad de personas que suelen llamarse empleados o jefes, debe llegarse al logro de tres escenarios. El primero de estos es definido por la variable de investigación ética deontológica, dignidad humana, la cual implica el reconocimiento de la humanidad del otro, y por tanto de su racionalidad y autonomía moral; además, representa una postura hacia la actuación basada en el deber y el reconocimiento de principios universales.

El segundo escenario corresponde a la variable de investigación ética comunicativa, organizaciones que aprenden, que implica la conformación de equipos de trabajo en donde se privilegie la comunicación y la capacidad de participar por medio del uso de razones dignas de ser aceptadas por los demás. Este escenario, que propicia el aprendizaje organizacional y por ende se convierte en un motor de desarrollo racional para las personas, es motor de crecimiento.

El tercero se denomina gerencia ética, empresa como catalizador de la calidad humana, ética de la virtud, e indica la necesidad de tener al directivo como un líder moral, que además de propiciar mayores niveles de productividad, instituya una cultura a partir de la definición

de unos valores compartidos que se desplieguen en el ser de los integrantes de la organización, haciéndolos mejores seres humanos. Este escenario implica la construcción de guías de comportamiento basadas en valores y la comprensión de la organización en el cumplimiento de un rol social que supera los intereses económicos.

En un segundo nivel, que puede denominarse de relación con la sociedad, se encuentra la variable de la ética cívica, la cual implica el cumplimiento de unos mínimos sin los cuales sería imposible la articulación de la organización a la sociedad. La variable de la moralidad, influenciada por la cultura, en la organización debe ejercer una mayor influencia mediante el rechazo sistemático de prácticas indebidas. También está en este nivel la gestión sobre la TICS que requiere la definición de unas actividades, de forma tal que la organización le retribuya a la sociedad lo que ella le ha permitido.

Hay un tercer nivel en donde es evidente el enfoque hacia los grupos de interés o *stakeholders*. Los desarrollos teóricos justifican ampliamente el deber que tiene la organización de cumplir con los intereses de los distintos grupos de forma indiscriminada; es decir, no debe haber prioridad de los intereses de un grupo sobre otro, pues hay una relación de tipo fiduciario; así, el cumplimiento de estos intereses es un estadio deseado

y dentro del cual hay dos criterios indiscutibles: la transparencia, y la construcción de relaciones basadas en la confianza.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D. R. (2001), “La ética en los negocios y la actitud pragmática” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Beltrán Pacheco, I. (2005), “Empresa técnica y sociedad” en Posada Peláez, A. et al., *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Blanchard, K. O'Connor Michael. (1997) *Administración por valores*, Norma, Bogotá.
- Bowie, N. E. (2001), “Un enfoque kantiano hace la ética de los negocios”, en Frederick, R.E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Breen, T. (2007, January 10). “A successful Career is Made up of People, Passion and Performance”, Wharton School of the University of Pennsylvania, In <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE- (2005, diciembre 22), *Boletín*, disponible en <www.ccre.org.co>.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE-, Ipsos Napoleón Franco (2006), Línea de base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia. Estudio 2006, disponible en <www.ccre.org.co>.
- Cortina, A. (1994), *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Valladolid.
- Cortina, A. y Conill, J. (1998), *Democracia participativa y sociedad civil: Una ética empresarial*, Fundación Santa Fe de Bogotá, Siglo del Hombre, Bogotá.
- Davis I. (2006, November 1), “Value doesn't cut it anymore”, Wharton School of the University of Pennsylvania, in <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Datamonitor Market Research, (2005), “Building and Profiting From Consumers' Trust”, en <<http://www.1to1media.com/View.aspx?DocID=29442>> .
- Dunfee, T. W. y Donaldson, T. (2001), “Enfoques del contrato social hacia la ética en los negocios: el puente entre la brecha de “lo que es y lo que debería ser” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Ethics Resource Center (2005), “National Business Ethics Survey. How employees view ethics in their organizations 1994 – 2005”, disponible en <www.ethics.org>.
- Fisman, R.; Heal, G. & Nair, V. B. (2007), *A model of corporate philanthropy*, Columbia University, New York.

- Fontrodona, F. J. (2001), "Consideraciones generales para un código de ética global" en Fernández Aguado, J.; Aguado, J. M. et al, *La ética en los negocios. Análisis social económico*, Grupo Interamericano, Ariel, Barcelona.
- Frederick, R. E. (2001), "Introducción al relativismo ético y el absolutismo ético" en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Fuld, R. (2007, January 10), "Lehman Brothers' Evolution from Internal Turnoil to Teamwork", Wharton School of the University of Pennsylvania, in <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Gálvez, L. (2005a), "Los valores en la empresa: retos, límites y posibilidades" en Posada Peláez, A. et al, *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- (2005b), "Racionalidad y valores. Apuntes para una discusión sobre la posibilidad de una racionalidad de fines" en Posada Peláez, A. et al, *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- . (2005c), "Aportes para un criterio no restringido de responsabilidad social empresarial" en Posada Peláez, A. et al., *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Gilman, S. C. (2005, Winter), *Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, The World Bank, Washington D. C.
- González Ochoa, J. A. (2000), *Ética, montañismo y dirección de empresas*, Universidad del Rosario, Bogotá.
- ., "El amor. Fundamento de gobernar estratégicamente", nota técnica, Facultad de Administración de Empresas, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998), *Ética y responsabilidad social. Administración*. 7ª ed., International Thompson, México.
- Hoffman, W. M. y Frederick, R. E. (1995), *Business Ethics: Reading Cases in Corporate Morality*, 3a. ed, McGraw Hill, New York.
- Jones Thomas, M. y Wicks, A. C. (1999, April) "Convergent Stakeholder Theory" en *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 206-221, disponible en <www.jstor.org>.
- Klebe Treviño, L. & Weaver, G. R. (1999, April), "The Stakeholder Research Tradition: Converging theorists-not convergent theory" en *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2., pp. 222-227, disponible en <www.jstor.org>.
- Krawcheck, S. (2006, November 1), "Citigroup's Sallie Krawcheck Talks about Leadership, Ethics

- and How to Survive on Wall Street”, in <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Londoño, Q. (2005, julio), *La lucha anticorrupción y la ética pública y privada*, disponible en <http://www.anticorrupcion.gov.co/noticias/2005/julio/julio_11_05.htm>.
- Lozano, J. M. (1999), *Ética y empresa*, Trotta, Sagast 32, Madrid.
- Munro, I. (1997), “Codes of ethics. Some uses and abuses” en Davies, P.W.F (ed.), *Current Issues in Business Ethics. Professional Ethics*. Routledge, London.
- Newton, L. H. (2001), “Un pasaporte para el código corporativo: de Borg Warner a los principios de Caux” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Portafolio (2006, 18 de noviembre), “La responsabilidad social empieza en casa”, disponible en <www.portafolio.com.co>.
- Roberts, J. (2007, March), The street turns green, Goldman Sachs got environmentalists to embrace a utility they loved to hate – and sealed a 45 billion deal” in *Newsweek*, reached at: <<http://www.msnbc.msn.com/id/3032542/site/newsweek/>>. 2007
- Singer, A. E. (1994, March), “Strategy as a Moral Philosophy” en *Strategic Management Journal*, Vol 15, No. 3, pp. 191-213, disponible en <www.jstore.org>.
- Snoeyenbos M. y Humber, J. (2001), “El utilitarismo y la ética en los negocios” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Solomon, R. C. (1994), “An aristotelian approach to Business Ethics” en *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York.
- . (2001), “La ética en los negocios y la virtud”, en Frederick, R. E., *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- El Tiempo (2006, 21 de abril), “Empresarios colombianos destinan más de 256 millones de dólares a lo social”, disponible en <www.eltiempo.com>.
- Uribe Botero, Á. (2005), “¿Cómo aproximarse al fenómeno moral en las empresas?” en Posada Peláez, A. et al, *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Vásquez Hoyos, G. (1990), “Modelos y alternativas de investigación aplicables en salud mental. La acción comunicativa: conflictos, participación democrática y ética” en Memorias del Taller de definición de líneas de investigación en salud mental, Ministerio de Salud, Bogotá, pp. 4-13.
- Vásquez Hoyos, G. (1996), *Derechos humanos, ética y moral*, Gazeta, Bogotá.
- Vélez, R.; Restrepo, F.; Ramírez, C. y Restrepo C. (2004), “Conversatorios de empresa I”, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá.

Werther, W. B (Jr.) & Chandler, D. (2005, julio- agosto), “Strategic Corporate Social Responsibility as global brand insurance” en *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, pp. 317-324, disponible en <www.sciencedirect.com>.

Wikipedia The Free Encyclopedia. Sarbanes – Oxley Act of 2002, disponible en <www.wikipedia.org>. &