

Ética gerencial:

Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia



María del Pilar Rodríguez Córdoba

Ingeniera Industrial, Especialista en Gestión Humana, Especialista en Traducción, Ph.D. Profesora Asociada Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Coordinadora Grupo de investigación Ética Empresarial y Empresariado Social – ETHOS.
mdrodriguezco@unal.edu.co

Recepción: 06 de julio de 2005 | Aceptación: 13 de mayo de 2006

Resumen

Los gerentes son personas clave para la ética de la empresa, investigaciones han mostrado que el comportamiento ético de los empleados es influenciado más por el comportamiento de sus gerentes que por su género o posición en la empresa. Ahora, se ha dedicado poca atención al estudio del comportamiento ético gerencial en el mundo de los negocios. En un intento por llenar este vacío, en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, se llevó a cabo, entre 1997 y 2005, una línea de investigación de corte empírico en ética gerencial. El objetivo fue encontrar los comportamientos éticos que los empleados más valoran de sus gerentes, para proveer evidencia de personas con experiencia laboral acerca de lo que hacen los gerentes éticos. Este artículo propone una taxonomía para el comportamiento ético gerencial, que clasifica en categorías y dimensiones aquellos comportamientos que los empleados más valoran en sus gerentes y, además, las prioriza de acuerdo con dicha valoración.

Palabras Clave

Ética de la empresa
Ética gerencial
Comportamiento ético
Comportamiento ético gerencial
Gerentes
Comportamiento organizacional

Managerial Ethics: Managerial ethical behaviors that Colombian employees value the most

Abstract

Managers are key people in the study of business ethics. Research has shown that the ethical behaviour of employees is influenced more by the behaviour of managers than by their gender or position in company. However, in the field of business ethics, little attention appears to have been paid to the study of managerial ethical behaviour in the business world. In an attempt to fill this gap, an empirically based research project in managerial ethics has been undertaken from 1997 to date at Universidad Nacional de Colombia, Manizales campus. The objective of the study is to find the ethical behaviours that employees value most in their managers, in order to provide evidence gathered from people with work experience regarding what ethical managers do in business. This paper proposes a taxonomy for managerial ethical behaviour which classifies into categories and dimensions, those behaviours that employees value most in their managers and, besides, orders them, according to this valuation.

Key words

Business ethics
Managerial ethics
Ethical behaviour
Managerial ethical behaviour
Managers
Organizational behavior

Introducción



El origen de la ética, como ciencia, se remonta a la edad antigua donde los filósofos, se dedicaron a dejar plasmados sus postulados intentando organizar la sociedad, ya que debido a la variedad de comportamientos y a la inexistencia de leyes, era factible llegar a una situación de caos.

Con el objetivo de lograr una armonía entre los seres humanos, se establecieron leyes y normas, clasificando las acciones como buenas o malas, entendiendo estos términos desde diferentes puntos de vista, con base en varias corrientes filosóficas, desarrolladas dentro de un contexto particular. Por ejemplo, Martín Lutero definió la palabra *bueno* como las acciones llevadas a cabo en función de lo que Dios quiere, mientras Locke se refirió al *bien* como “lo que causa placer o disminuye el dolor” (MacIntyre, 1994, 58).

En consecuencia, se puede afirmar que actuar bien se refiere a comportarse de acuerdo con los lineamientos que rigen una determinada sociedad, sin olvidar la existencia de principios universalmente aceptados y hacia los cuales deben

estar encaminados los actos de los seres humanos. De acuerdo con Kohlberg “esos principios éticos no son algo concreto como los diez mandamientos, sino principios generales abstractos que tienen que ver con la justicia, el bienestar social, la igualdad de los derechos humanos, el respeto por la dignidad de los seres humanos individuales y con la idea de que las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales” (citado por Velásquez, 2000, 27).

Ahora bien, existen diversas aplicaciones de la ética dado que ésta es una ciencia práctica y que se encuentra presente en la cotidianidad de los seres humanos. Se habla, entonces, de la bioética, la ética profesional, la ética jurídica, la ética religiosa y la ética empresarial, entre otras. Específicamente en la empresa, la ética es fundamental, puesto que los negocios están basados en la confianza, el respeto y la responsabilidad, ¿sobrevivirían las empresas si sus empleados se apropian de sus recursos? ¿Que pasa si los empleados no reciben su salario a tiempo? ¿Los consumidores volverían a comprar un producto de mala calidad o que se haya vendido con publicidad engañosa? La respuesta a todas estas preguntas es una sola: el comportamiento ético de una empresa construye



confianza y genera compromiso de los diferentes grupos de interés¹; el comportamiento no ético destruye la imagen de la empresa y aleja los grupos de interés, llevándola inexorablemente a su desaparición².

Sin embargo, las empresas son entidades artificiales, creadas por seres humanos y dirigidas por ellos. Por lo tanto, son las personas quienes le dan el tono ético a sus empresas, especialmente aquellas que tienen a su cargo altas responsabilidades, como los gerentes.

Los gerentes son las personas que tienen a su cargo empleados y recursos organizacionales, como maquinaria, sistemas de información, capital, materias primas y productos (Luthans *et al.*, 1988; Mondy *et al.*, 1990). Sus objetivos incluyen la obtención de resultados organizacionales, como generar utilidades, alcanzar eficiencia y alta productividad, cuidar del desempeño social y, en conjunto, ser competitivos. El término *gerente* no sólo se refiere al presidente de la empresa, sino también a los gerentes medios y del nivel de supervisión.

Los gerentes son las personas más visibles en las organizaciones, pues son ellos quienes toman las decisiones que, traducidas en comportamientos, afectan el desempeño económico, social y ambiental de sus empresas. Por consiguiente, la ética gerencial es uno de los campos de acción y de investigación clave de la ética empresarial.

El presente artículo se compone de tres partes. La primera se enfoca en la ética gerencial. La segunda muestra una investigación llevada a cabo por la autora entre 1997 y 2005, cuyo fin es encontrar

los comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes en Colombia y proponer estrategias para el fortalecimiento del comportamiento ético gerencial. La tercera y última parte concluye el artículo y resalta los aportes de los resultados a la investigación, la teoría, la práctica y la educación.

1. Ética gerencial

La ética gerencial se puede definir, sencillamente, como la ética aplicada a la gerencia. Sin embargo, para entender mejor el término empezaremos por una breve definición de cada una de las palabras

¹ Grupos de interés o *stakeholders*, son aquellos públicos relacionados con la empresa que tienen expectativas frente a su funcionamiento, entre ellos están: los empleados, la familia de los empleados, los accionistas, los consumidores, los proveedores, la competencia, la comunidad aledaña, la sociedad, el gobierno, los gremios, las universidades y las ONG.

² En los últimos tiempos han sido publicitados casos de empresas con comportamientos no éticos que acabaron en la quiebra, como Enron, World.com y Parmalat.

que lo conforman. En primer lugar, el origen de la palabra *ética* son las expresiones griegas “ethikos” y “ethos”, que significan carácter. En efecto, la ética refleja el carácter de los individuos y sociedades a través de sus comportamientos. Según Rodríguez (2005), 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.

En segundo lugar, la gerencia se puede entender como un proceso compuesto por un número de funciones descritas por la teoría clásica de la administración, como planear, organizar, dirigir y controlar (Fayol, 1946); o, más recientemente, funciones interpersonales, informativas y decisionales (Mintzberg, 1973). Las personas que desempeñan estas funciones reciben el nombre de gerentes.

Ahora, el comportamiento ético gerencial (CEG) se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de 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 (Rodríguez, 2005).

Algunos investigadores han resaltado la importancia que los gerentes tienen para el desempeño ético de las empresas. 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 cómo una organización está manejando los asuntos éticos es el comportamiento de sus presidentes y gerentes de alto nivel³.

³ Para efectos del presente artículo se tomarán los términos empresa y organización como sinónimos. El significado dado aquí a ambas palabras es el siguiente: “Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona de manera constante para alcanzar una meta o serie de metas en común” (Robbins, 1994, p. 750); estas metas incluyen las económicas, las sociales y las medioambientales.

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 influyen sus decisiones éticas. 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” (1994, p. 146).

2. Investigación en CEG en Colombia

Entre 1997 y 2005 se llevó a cabo, en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, una línea de investigación en CEG, a cargo del grupo de investigación Ethos. Esta línea contempló cuatro fases, como se ilustra en la Tabla 1.

Las razones que llevaron a emprender este proyecto fueron, principalmente, dos. Primero, la innegable importancia de los gerentes para la ética de la empresa, como ya se discutió. Segundo, el aún incipiente desarrollo investigativo sobre el tema, puesto que los eticistas empresariales se han concentrado en tópicos más abstractos y menos comportamentales. Sus investigaciones, generalmente, están basadas en modelos teóricos, creencias comunes, escenarios predeterminados, en lugar de en las experiencias reales de las personas en el lugar de trabajo (Randall y Gibson, 1990; Cowton, 1998a, 1998b). Consecuentemente, la investigación reportada aquí tiene como objetivo ofrecer respuestas provistas por personas con experiencia laboral, que ayuden a:

- Entender el comportamiento ético de los gerentes.
- Entender la influencia de los gerentes en el comportamiento ético de los empleados.
- Ofrecer algunos elementos para enseñar ética en facultades de administración.
- Ofrecer programas de formación para el desarrollo de competencias éticas gerenciales.

Tabla 1. Fases de la Investigación en CEG

FASE	OBJETIVOS	PARTICIPANTES
FASE 1. Comportamiento ético gerencial en Colombia, España e Inglaterra (Rodríguez, 2001, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar respuestas de gerentes y empleados en Colombia, España e Inglaterra a la pregunta: ¿qué significa ser un gerente ético? 2. Conocer los comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes en Colombia, España e Inglaterra. 3. Estructurar una taxonomía para el CEG. 4. Comparar resultados entre países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Grupo ETHOS. • Universidad de Bradford (Inglaterra). Grupo HRM. • Universidad Politécnica de Valencia (España). ETSII. • 499 personas.
FASE 2. Comportamientos éticos de gerentes colombianos (Rodríguez, 2005; Angulo <i>et al.</i> , 2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los mismos objetivos 1, 2 y 3 de la Fase 1, pero aplicados a Colombia. 2. Validar la metodología de la Fase 1. 3. Ajustar para Colombia resultados Fase 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Grupo ETHOS. • 566 personas.
FASE 3. Comportamientos éticos de gerentes manizaleños (González y Guarín, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los mismos objetivos 1, 2 y 3 de la Fase 1, pero aplicados a Manizales. 2. Validar la metodología de las Fases 1 y 2. 3. Ajustar para Manizales los resultados de las Fases 1 y 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Grupo ETHOS. • 546 personas.
FASE 4. Desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial (Jaramillo y Valencia, 2004; Rodríguez <i>et al.</i> , 2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar los resultados de las tres fases de la investigación en CEG y, con base en ellos, diseñar programas de formación para el desarrollo de competencias éticas en los gerentes, específicamente en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Grupo ETHOS. DIMA. • 1 Investigadora principal, 3 coinvestigadoras y 1 asesora.

2.1 Metodología

La metodología utilizada en las tres primeras fases de la investigación se cataloga como exploratoria y empírica (Méndez, 1995; May, 1997), pues busca conocer una realidad a partir de una amplia recolección de información primaria, con el fin de construir un nuevo referente teórico que contribuya al conocimiento ya existente y permita obtener una visión general de tipo aproximativo acerca de lo que significa ser un gerente ético.

La importancia de utilizar metodologías que se basen en las experiencias reales de los involucrados en el tópico de estudio, para hacer análisis, discusiones, generalizaciones y aplicaciones, radica en la necesidad actual que tienen las empresas, de insumos que las ayuden a implementar prácticas éticas. Como Cowton afirma:

“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, 108).

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñó un modelo metodológico que permitirá la recolección de información de personas con experiencia laboral y posibilitará la identificación de los comportamientos éticos más importantes exhibidos por los gerentes. Este modelo incluye una técnica tomada de la psicología organizacional, llamada BARS (por su nombre en inglés: Behaviourally Anchored Rating Scales), misma que se explica a continuación.

BARS – Escalas de evaluación ancladas en comportamientos

La técnica BARS fue propuesta por Smith y Kendall (1963), en un intento por desarrollar escalas de clasificación evaluativas ancladas en ejemplos del comportamiento esperado. Se quería encontrar una manera de evaluar el desempeño laboral,

mientras se evitaban los problemas de subjetividad presentados por los métodos usuales.

BARS se basa en la Técnica de los Incidentes Críticos (CIT), desarrollada en 1947 con fines de selección, capacitación y evaluación de talento humano (Flanagan, 1954). El objetivo de la CIT es recoger información comportamental sin sacrificar su significado, especificidad y validez. De acuerdo con Flanagan un incidente crítico es “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” (1954, 327).

La BARS toma las descripciones comportamentales del nivel nominal y las transforma al nivel cuantitativo. Esta técnica estimuló grandemente el interés de los investigadores en psicología organizacional, y por lo tanto se realizó una enorme cantidad de aplicaciones en diferentes áreas ocupacionales, como la ingeniería, la mecánica, la enfermería, la policía y la educación (Morrison, 1981; Everson, 1988; Gulliford, 1991; Rodríguez y Díaz, 2004).

El procedimiento para aplicar BARS es flexible, pues puede adaptarse a las necesidades de los investigadores. La Figura 1 ilustra el modelo metodológico seguido para las fases 1, 2 y 3 de la línea de investigación en CEG; las etapas encerradas en el cuadrante gris corresponden a BARS - cada una de ellas se explica en la Tabla 2.

2.2 Resultados

A partir de los resultados de las tres fases de la investigación, se consolidó la taxonomía presentada en la Tabla 3. De igual importancia que la taxonomía son las 11 dimensiones generadas, con sus respectivas definiciones, como se muestra en la Tabla 4. Igualmente, y para efectos de ilustración, en la Tabla 5 se presentan los 20 comportamientos más valorados por los empleados, de sus gerentes en Colombia. Por último, partiendo de una agrupación realizada a los comportamientos presentes en los 20 más valorados, se identificaron 7 dimensiones y 3 categorías, en orden de importancia, como se muestra en la Tabla 6.

Figura 1. Modelo metodológico para la línea de investigación en CEG

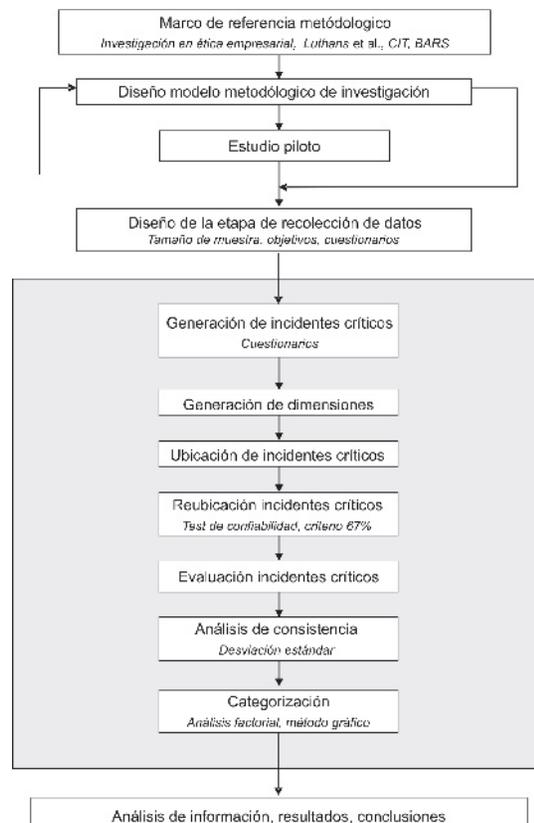


Tabla 2. Descripción etapas BARS

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Generación de incidentes críticos	<p>Se refiere a la recolección de comportamientos importantes o “críticos” para el tópico objeto de estudio. Los incidentes se recolectan, generalmente, por medio de cuestionarios. Con 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.</p> <p>En las 3 fases de la investigación se utilizó un cuestionario abierto, puesto que se buscaba recoger las reflexiones de los encuestados en cuanto a los comportamientos éticos de sus gerentes. El cuestionario se centró en la siguiente pregunta: <i>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.</i></p> <p>En las 3 fases de la investigación se recolectaron 4788 incidentes críticos.</p>
Generación de dimensiones	<p>Los incidentes se clasifican en grupos de acuerdo con sus similitudes (que reciben el nombre de dimensiones). Esta etapa puede realizarse por los investigadores (Campbell <i>et al.</i>, 1973) o por un grupo de personas que conozca el tema (Gulliford, 1991). Una vez se generen las dimensiones, se hace una definición para cada una de ellas de acuerdo con los incidentes que la conforman. En las 3 fases la dimensionalización se realizó por parte de los investigadores.</p>
Ubicación de incidentes críticos	<p>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 las fases 1, 2 y 3 quedaron 12, 13 y 14 dimensiones, respectivamente.</p>
Reubicación de incidentes críticos	<p>Se encarga de validar el proceso de ubicación, para descartar los incidentes cuya pertenencia a una dimensión específica sea ambigua. Se realiza por personas diferentes a los investigadores; se les pide que ubiquen los incidentes en las dimensiones provistas junto con las definiciones. El resultado final es la selección de los incidentes en los que la mayoría de las personas coincidieron al ubicarlos en una dimensión determinada. Morrison y Randell (1981) sugieren que el criterio de aceptación mínimo sea del 60%.</p> <p>Para las 3 fases de la investigación se trabajó con un 67% de criterio de aceptación, lo que significa que, de 3 reubicaciones, los incidentes asignados 2 ó 3 veces a la misma dimensión continuaron en el proceso, mientras que los que se asignaron 3 veces a dimensiones diferentes fueron descartados. Al final de la etapa quedaron 1199 incidentes en la fase 1, 476 en la fase 2 y 543 en la fase 3.</p>
Evaluación de incidentes críticos	<p>Se evalúa la importancia de cada incidente, para ello se solicita a personas con un conocimiento profundo del tema, que evalúen cada incidente en una escala determinada por los investigadores. En las 3 fases la escala seleccionada fue de 1 (comportamiento ético no importante) a 100 (comportamiento ético muy importante) y los evaluadores fueron personas con no menos de 10 años de experiencia laboral o educación al nivel de maestría en áreas afines. Para la fase 1 participaron 30 evaluadores y para las fases 2 y 3 20 evaluadores en cada una.</p>
Análisis de consistencia	<p>Después de la evaluación, los incidentes muestran un alto rango de variabilidad. Esto significa que para un mismo incidente la importancia varía de acuerdo con el evaluador. Para resolver este problema se usa la desviación estándar de la media de cada incidente, para escoger aquellos con menos variabilidad (Schwab <i>et al.</i>, 1975; Landy y Guion, 1970, Fogli <i>et al.</i>, 1971; Bernardin, 1977). En general, los investigadores sugieren que el rango de desviación estándar de un incidente debe ser menor que 20.</p> <p>En la fase 1 se seleccionaron los 300 incidentes con desviación estándar < 20; en la fase 2, los 164 con desviación estándar < 15 y en la fase 3 los 100 con desviación estándar < 16.</p>
Generación de categorías	<p>Se utiliza para organizar las dimensiones en grupos más amplios (que reciben el nombre de categorías) y conformar taxonomías que permiten ordenar el comportamiento ético. Para lograr este objetivo, la mayor parte de los estudios usan herramientas estadísticas multivariantes.</p> <p>En la fase 1, las 12 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 las fases 2 y 3, las 13 dimensiones se agruparon en cuatro categorías.</p>

Tabla 3. Taxonomía para el CEG

NIVEL	CATEGORÍA	DIMENSIÓN
Individual	Valores Se refiere a las cualidades atribuibles a los gerentes y a sus acciones, que hacen atractivo a quien las practica y ocasionan rechazo frente a quien no lo hace (Rodríguez <i>et al.</i> , 2005).	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad Respeto y tolerancia Justicia y equidad Responsabilidad, cooperación y amor
Organizacional	Desempeño gerencial Se refiere a las acciones inherentes a la labor gerencial, en razón del poder y la autoridad que su cargo les concede.	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento hacia la empresa Uso de poder Comunicación Manejo de conflictos Gestión del talento humano (GTH)
Social	Relaciones externas Se refiere a las funciones gerenciales relacionadas con los grupos de interés externos.	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad social Relaciones con clientes, competencia y proveedores.

Tabla 4. Dimensiones y definiciones

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Honestidad	Se refiere a los comportamientos que demuestran la integridad de los gerentes, reflejada en su incapacidad de engañar o apropiarse de lo que no les pertenece, su dedicación a cumplir sus labores; la coherencia entre lo que piensan, dicen y hacen, y el rechazo a la corrupción.
Respeto y Tolerancia	En este grupo están los comportamientos relacionados con el reconocimiento de que sus empleados son seres humanos, tienen dignidad y merecen un trato respetuoso. También, el reconocimiento de la diversidad e individualidad de los empleados.
Justicia y Equidad	Se refiere a los comportamientos relacionados con el mantenimiento de lo que es justo, razonable o acorde con la ley. También, el trato imparcial con los empleados, respeto a la equidad de oportunidades y, en general, el comportamiento no discriminatorio.
Responsabilidad, cooperación y Amor	Aquí están incluidos los comportamientos relacionados con valores como: Responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes, cooperación en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral sano y cálido y, amor por su trabajo, sus empleados y su compañía.
Comportamiento Hacia la empresa	En este grupo están los comportamientos relacionados con sus actos al interior y exterior de la compañía. La forma en que ponen las metas y políticas de la compañía sobre los intereses personales o de grupo, y el uso que hacen de los recursos financieros y de información.
Uso de poder	Se refiere a los comportamientos que ilustran la manera como los gerentes se relacionan con los empleados y buscan el logro de sus propios objetivos y los de la compañía. Se entiende aquí el uso de poder asociado a la posición: “Influencia derivada de la posición que se ocupa en la estructura formal de la organización; incluye poder para contratar, despedir, sancionar, ascender y conceder aumentos salariales” (Robbins, 1994, p. 751).
Comunicación	En este grupo están los comportamientos relacionados con el proceso de transmitir información, al igual que escuchar las ideas, sugerencias y opiniones de sus empleados, consultando decisiones, ofreciendo y solicitando retroalimentación.
Manejo de conflictos	Aquí están incluidos los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes manejan sus propios errores y fracasos y los de sus empleados. También, el manejo de problemas y la manera en que aplican disciplina a sus empleados.
Gestión del Talento Humano (GTH)	Se refiere a la manera como los gerentes manejan los procesos de selección, inducción, asignación de funciones, evaluación de desempeño y salarios. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación.
Responsabilidad Social	En este grupo están incluidos los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes responden a las necesidades de los diferentes grupos de interés, como la comunidad, la sociedad, el medio ambiente y el gobierno.
Relaciones externas	Se refiere a los comportamientos de los gerentes relacionados con los públicos más cercanos a la compañía, como consumidores, clientes, proveedores y competidores.

Tabla 5. Los 20 Comportamientos éticos gerenciales más valorados por los empleados

1. No aceptan la corrupción (honestidad).
2. Respetan a sus empleados (respeto y tolerancia).
3. No roban a la empresa (comportamiento hacia la empresa).
4. No cometen atropellos contra la dignidad humana de sus trabajadores (respeto y tolerancia).
5. Sancionan ejemplarmente la deshonestidad (honestidad).
6. No incumplen acuerdos (responsabilidad, cooperación y amor).
7. Negocian de forma transparente y honesta (honestidad).
8. Aceptan la responsabilidad por sus acciones (responsabilidad, cooperación y amor).
9. No obligan a sus empleados a cometer acciones que vayan en contra de la ley (uso de poder).
10. Apoyan con sus actuaciones las campañas anticorrupción (honestidad).
11. No usan su poder para imponer relaciones no deseadas por los empleados (uso de poder).
12. No extorsionan a otros (honestidad).
13. Cuidan que los recursos de la empresa sean bien utilizados (comportamiento hacia la empresa).
14. No cometen acoso sexual contra sus empleados (uso de poder).
15. No maquillan los informes financieros para sacar dinero o beneficio propio (comportamiento hacia la empresa).
16. Desempeñan su trabajo de manera honesta y responsable (honestidad).
17. Cumplen con las normas que rigen el código ético de su empresa o profesión (comportamiento hacia la empresa).
18. Practican y proyectan valores como la honestidad, la transparencia y la tolerancia (honestidad).
19. Actúan con justicia y equidad en la crisis y en la bonanza (justicia y equidad).
20. No le hablan mal a los clientes de la competencia (relaciones con clientes, competencia y proveedores).

Tabla 6. Jerarquía de dimensiones y categorías

DIMENSIÓN	ORDEN	CATEGORÍA
Honestidad	1.	Valores
Comportamiento hacia la empresa	2.	Desempeño gerencial
Uso de poder	3.	Relaciones externas
Respeto y tolerancia	4.	
Responsabilidad, cooperación y amor	5.	
Justicia y equidad	6.	
Relaciones con clientes, proveedores y competencia	7.	

2.3 Discusión

La taxonomía resultante de las tres etapas de esta investigación, permite identificar los aspectos éticos que los empleados más valoran en sus gerentes. Esta taxonomía es una forma de

organizar el comportamiento en una estructura que puede ser fácilmente comprendida y recordada por los públicos interesados en este tópico, como gerentes, empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. De acuerdo con la Tabla 3, la taxonomía contiene niveles, categorías y

dimensiones. Los niveles se designaron en concordancia con la literatura sobre comportamiento organizacional, la cual dice que esta disciplina estudia el comportamiento de las personas en los entornos empresariales, enfocándose en variables a niveles individual, organizacional y grupal (Robbins, 1993; Luthans, 1998; Mullins, 1996).

De esta taxonomía se puede deducir que la categoría *valores* es la base del CEG, porque los valores permiten construir confianza, el elemento que mantiene sólidos los negocios en cualquier situación. Los empleados mencionaron ocho valores como los más importantes: honestidad, respeto, tolerancia, justicia, equidad, responsabilidad, cooperación y amor. Ellos están presentes en cada una de las otras dimensiones que corresponden a las categorías de *desempeño gerencial* y *relaciones externas*. Por lo tanto, si las compañías desean desarrollar la ética en sus gerentes, deben comenzar por fortalecer las competencias éticas en cada una de las dimensiones que pertenecen a la categoría valores.

Una mirada profunda a la categoría *desempeño gerencial*, muestra que la ética permea todo el trabajo de los gerentes. Por ejemplo, de acuerdo con el famoso estudio de Mintzberg (1973), los gerentes tienen tres funciones básicas y diez roles: interpersonales (cabeza visible, líder y enlace), informativas (monitor, diseminador y portavoz) y decisionales (promotor, manejador de conflictos, asignador de recursos y negociador). Se nota que las dimensiones que pertenecen a *desempeño gerencial* contienen una o más de las funciones y roles mencionados, y que los gerentes no pueden alcanzar sus objetivos sin una base ética. Un segundo ejemplo se refiere al estudio realizado por Luthans et al. (1988), aquí también se nota que las dimensiones pertenecientes al *desempeño gerencial* están presentes en cada una de las actividades resaltadas por los investigadores, especialmente aquellas relacionadas con la gerencia del talento humano y las interacciones sociales. Por consiguiente, se puede decir que para alcanzar un alto desempeño, los gerentes no sólo necesitan conocimiento y experiencia en las áreas administrativas, también deben mostrar que

su comportamiento está guiado por valores como los ya mencionados.

La categoría *relaciones externas* muestra una separación entre *responsabilidad social* y *relaciones con los clientes, competidores y proveedores*. Esto puede deberse a que los empleados hacen un énfasis especial en las relaciones con aquellos grupos de interés más cercanos a la empresa. Llama la atención que no se mencionaron muchos comportamientos en esta categoría, aunque en entrevistas realizadas a gerentes de alto nivel sí se reveló especial atención a los aspectos relacionados con *responsabilidad social* (Rodríguez, 2005). En este sentido se puede establecer que, aunque *relaciones externas* no recibió gran atención por parte de los empleados, es una categoría importante que es más valorada por los gerentes y los grupos de interés externo que por los empleados. Esto lleva a proponer investigaciones que estudien los comportamientos éticos de los gerentes desde la perspectiva de los clientes, accionistas, comunidad, etc.; de esta forma se podrá obtener una visión holística del comportamiento ético gerencial.

La taxonomía aquí descrita puede ser de utilidad para aquellas empresas que desean desarrollar en ética a su interior. Por ejemplo, se pueden introducir programas de formación en CEG que inicien con valores y continúen con cada una de las dimensiones pertenecientes a *desempeño gerencial* y *relaciones externas*. Adicionalmente, puede usarse la taxonomía para establecer requerimientos éticos en sus procesos de selección, evaluación del desempeño y diseño de cargos. Como ejemplo, la cuarta fase de esta investigación tiene como principal objetivo el diseño de programas de formación en valores para el desarrollo de competencias éticas en los gerentes.

Otro resultado que complementa la taxonomía propuesta, es la jerarquía de dimensiones y categorías, que se constituye en una guía de lo que los empleados más valoran en sus gerentes desde el punto de vista ético. Resalta que las cuatro dimensiones que pertenecen a la categoría valores fueron mencionadas en los 20 comportamientos más importantes. Estos resultados muestran

cómo, a través de un comportamiento basado en *valores*, los gerentes pueden construir uno de los más destacados activos intangibles en las organizaciones: la confianza.

La categoría *desempeño gerencial* incluye la dimensión que obtuvo el segundo lugar de importancia: *comportamiento hacia la empresa* (ver Tabla 5). Aquí se ve cómo los empleados resaltan el compromiso y la transparencia que demuestran los gerentes con sus organizaciones, pues son un ejemplo a seguir por los miembros de la empresa.

Ubicada en tercer lugar, la dimensión uso de poder muestra que para los empleados es muy importante la manera como los gerentes hacen uso del poder que tienen sobre ellos y en la búsqueda de sus propios intereses y los de la compañía (ver Tabla 5). Sin embargo, entrevistas realizadas a gerentes de alto nivel (Rodríguez, 2005), reportaron que la mayoría de ellos no estaban conscientes de las implicaciones éticas que tiene la manera como usan el poder asociado a su posición; una posible

causa de esto es que los gerentes no hacen el ejercicio ético de ponerse en el lugar del otro cuando reflexionan sobre su propio comportamiento. Este es un importante hallazgo para la práctica, especialmente para aquellos gerentes que quieran motivar el comportamiento ético dentro de sus empresas, puesto que implica que las diferencias y similitudes en los puntos de vista de gerentes y empleados, deben ser entretejidas para lograr un entendimiento integral del comportamiento ético en una empresa.

En resumen, se destaca que *honestidad, comportamiento hacia la empresa y uso de poder* desempeñan un papel preponderante sobre las otras dimensiones. Consecuentemente, se sugiere que el énfasis en ellas llevaría a un mejoramiento importante en el comportamiento ético de los gerentes y repercutiría directamente en el comportamiento ético de la empresa.



Conclusiones

Como comunidad moral las empresas tienen un papel protagónico en la sociedad, dado que las repercusiones de sus actos impactan profundamente los grupos de interés relacionados con sus operaciones. Así, el desempeño social, económico y ambiental de una empresa puede contribuir al logro del bien común, o lo contrario. Esto debido a que en todas las decisiones empresariales está presente un ingrediente ético, sea que se trate de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzamiento de un producto.

Ahora, dado que la empresa ocupa un lugar tan preponderante en el mundo de hoy, cabe preguntarse por su carácter, por cómo debe actuar ante las diversas situaciones que se le presentan, con el fin de que obre en un sentido racional y de que sus ideales morales sean adecuados de acuerdo con las realidades y las necesidades de la actualidad. En este punto cabe resaltar que gran parte de los problemas que aquejan a la sociedad son causados por comportamientos organizacionales moralmente cuestionables, por ejemplo, la corrupción, el deterioro medioambiental, el consumismo, por sólo mencionar algunos.

Esto sugiere que existen contrariedades complejas relacionadas con el carácter de las empresas y con sus valores, por lo que la adopción de una ética empresarial se constituye en una necesidad evidente para garantizar el buen desempeño de las organizaciones.

Aquí es importante recordar que la ética empresarial se ocupa de tres clases de asuntos: individuales, organizacionales y sociales. La interacción positiva de estos genera un clima organizacional favorable, donde los buenos comportamientos individuales trascienden a los grupales y, a su vez, se proyectan al sistema social, dando como resultado alta competitividad sistémica. Dentro de los asuntos individuales se encuentra la ética de los gerentes, de los empleados, de los accionistas, de los consumidores y de los proveedores, entre otras. Como ya se discutió en el presente artículo, por las repercusiones que tiene, es hoy la ética gerencial uno de los principales campos de estudio de la ética empresarial.

En este sentido, los resultados de la línea de investigación aquí reportados son de utilidad para la actividad gerencial, especialmente en las prácticas de gestión del talento humano relacionadas con el diseño de cargos, selección, formación y evaluación del desempeño. Igualmente, estos resultados constituyen una base de datos útil para aquellas empresas que deseen fortalecer su cultura organizacional a través de códigos de ética o declaraciones de principios.

Estos resultados también son relevantes para fines educativos, no sólo en programas de formación en las empresas, sino también en la educación formal en carreras administrativas a nivel de pre y postgrado. Los principales hallazgos constituyen recursos empíricos importantes para los cursos de ética empresarial, pues pueden ayudar a ilustrar lo que está pasando en el mundo de los negocios, mediante el uso de ejemplos reales de comportamientos éticos. También pueden ser útiles en el diseño y mejoramiento de los currículos de ética empresarial ayudando a priorizar los tópicos de estudio, pues se pueden concentrar los esfuerzos de aprendizaje en aquellas dimensiones relevantes, como honestidad, comportamiento hacia la empresa y uso de poder.

A manera de epílogo destacamos, como principal resultado de lo aquí expuesto, el primer lugar que ocupan los valores morales dentro de la ética gerencial convirtiéndose en el núcleo de esta, lo cual se puede resumir en una sola palabra: Integridad. De acuerdo con Teal ser un gerente integro es:

“Ser responsable, desde luego, pero también significa comunicarse con claridad y coherencia, ser un intermediario honrado, cumplir las promesas, conocerse a uno mismo, y evitar las agendas ocultas que dejan a otras personas al margen. Se aproxima mucho a lo que solemos denominar honor, lo que en parte significa no mentirse a uno mismo” (1996, 162-163).

En consecuencia, la vivencia de valores morales como: honestidad, respeto tolerancia, justicia, equidad, responsabilidad, cooperación y amor, es la base para que los gerentes muestren un comportamiento ético, o integridad de carácter, que se revierta en un compromiso con ellos mismos, sus empleados, sus sociedades y sus empresas, en la búsqueda del bien humano.

Bibliografía

- Angulo, M. L.; López, J. H y Osorio, J. (2002). *Comportamientos Éticos de Gerentes Colombianos*. Trabajo de grado, Biblioteca Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Bernardin, H. J. (1977). "Behavioral expectation scales versus summated scales: A fairer comparison". En: *Journal of Applied Psychology*. No. 62. pp. 422-427.
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Arvey, R. D. y Hellervik, L. V. (1973). "The development and evaluation of behaviorally based rating scales". En: *Journal of Applied Psychology*. No. 57. pp. 15-25.
- Cowton, C. J. (1998a). "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.
- Cowton, C. J. (1998b). "The use of secondary data in business ethics research". En: *Journal of Business Ethics*. No. 17. pp. 423-434.
- Everson, S. P. (1988). *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.
- Fayol, H. (1946). *General and Industrial Management*. Londres: Pitman.
- Ferrell O. C. y Fraedrich, J. (1994) *Business Ethics (2 ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Flanagan, J.C. (1954). "The critical incident technique". En: *Psychological Bulletin*. No. 51. pp. 327-358.
- Fogli, L.; Hulin, C. L. y Blood, M. R. (1971). "Development of first level behavioural job criteria". En: *Journal of Applied Psychology*. No. 55. pp. 3-8.
- González, P. A. y Guarín, C. A. (2003). *Comportamientos Éticos de Gerentes Manizaleños*. Trabajo de Grado, Universidad Nacional, sede Manizales.
- Gulliford, R. A. (1991). *Conceptual and Methodological Problems in the Identification of Management Potential*. Tesis de Ph.D., Biblioteca de la Universidad de Bradford.
- Jaramillo, S. y Valencia, J. E. (2004). *Desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial*. Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Landy, F. J. y Guion, R. M. (1970). "Development of scales for the measurement of work motivation". En: *Organizational Behavior and Human Performance*. No. 5. pp. 93-103.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior (8va ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Luthans, F.; Hodgetts, R. M. y Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Macintyre, A. (1994). *Historia de la ética*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- May, T. (1997). *Social Research*, 2da Ed. Buckingham: Open University Press.
- Méndez, C. E. (1995). *Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativas*, (2 Ed.) Bogotá: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Management Work*. Nueva York: Harper and Row.
- Mondy, R. W.; Sharplin, A. y Premeaus, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Morrison, C. T. (1981) *The dimensionalisation and subjectivity of job performance measurement*. Tesis de Ph. D., Biblioteca de la Universidad de Bradford.

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

Mullins, L. J. (1996). *Management and Organisational Behaviour*. Londres: Pitman.

Randall, D. M. y Gibson, A. M. (1990). "Methodology in business ethics research: A review and critical assessment". En: *Journal of Business Ethics*. No. 9. pp. 457-471.

Riordan, C. M.; Gatewood, R. D. y Bill, J. B. (1997). "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance". En: *Journal of Business Ethics*. No. 16. pp. 401-412.

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

Rodríguez M. P. (2001). *Managerial Ethical Behaviour in Colombia, Spain and Britain*. Tesis de Ph.D., Biblioteca de la Universidad de Bradford.

Rodríguez, M. P. y Díaz, A. F. (2004). "Códigos éticos: construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales". En: *Revista INNOVAR*. No. 64. pp. 39 - 58.

Rodríguez, M. P. (2005). *Comportamiento Ético Gerencial*. Manizales: Centro de Publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Rodríguez, M. P.; Jaramillo, S. y Valencia, J. E. (2005). *Valores gerenciales*. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Schawb, D. P.; Heneman III, H. y Decotiis, T. A. (1975). "Behaviorally anchored rating scales: A review of literature". En: *Personnel Psychology*. No. 28. pp. 549-562.

Smith P. C. y Kendall L. M. (1963). "Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales". En: *Journal of Applied Psychology*. No. 47. pp. 149-155.

Teal, T. (1996). "El lado humano de la gestión". En: *Harvard Business Review*. (2004). *Liderazgo*. Buenos Aires: Planeta/Deusto. pp. 155-179.

Velásquez, M. (2000). *Ética en los negocios: Conceptos y casos*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.

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