

Comportamiento Ético Gerencial

Autora: María del Pilar Rodríguez Córdoba
Profesora Asociada Departamento de Ingeniería Industrial
de la Universidad Nacional de Colombia y Profesora Titular de
la Cátedra Ethos en Ética Empresarial y Empresariado Social

Resumen

El presente artículo reseña una investigación empírica realizada en Colombia, España e Inglaterra desde 1997. Su propósito es responder a las siguientes preguntas: *¿Qué significa ser un gerente ético?* y *¿qué comportamientos definen a un gerente ético?* Los resultados muestran que un gerente ético actúa en tres niveles, cada uno conformado por una categoría: nivel individual-valores; nivel organizacional-desempeño gerencial; nivel social-relaciones externas. Dentro de las categorías, las dos dimensiones que obtuvieron la mayor importancia en los tres países fueron *honestidad* y *uso de poder*. Se propone que se diseñen estrategias encaminadas al desarrollo gerencial en estas dos dimensiones, especialmente desde el área de gestión del talento humano.

Palabras clave: gerentes, ética, comportamientos éticos, Colombia, España, Inglaterra, valores, honestidad, uso de poder, desempeño gerencial.

Abstract

This paper describes an empirical research carried out in Colombia, Spain and Britain since 1997. Its purpose is to answer to the questions: What does it mean to be an ethical manager? And which behaviours define an ethical manager? Findings show that an ethical manager acts in three levels, each one containing one category: individual level-values; organisational level-managerial performance; social level-external relations. Among categories, the two dimensions that obtained the biggest importance in the three countries were *honesty* and *use of power*. We propose the design of strategies oriented to managerial development in these two dimensions, especially from the human resource management department.

Key words: Managers, ethics, ethical behaviour, Colombia, Spain, Britain, values, honesty, use of power, managerial performance.

La importancia de los gerentes para influir positivamente en el comportamiento ético de sus organizaciones ha sido profusamente reconocida. Sin embargo, en el campo académico se ha prestado poca atención al estudio del Comportamiento ético gerencial (CEG). La mayoría de los investigadores se han enfocado en las implicaciones del modelo de Desarrollo Moral Cognitivo (CMD) de Kohlberg en la toma de decisiones éticas (Treviño 1986, 1992; Treviño y Youngblood 1990; Maclagan, 1993; Fraedrich et al., 1994; Mason y Mudrack, 1997) y en proponer variables influyentes en la toma de decisiones éticas. Sin embargo, poco se ha investigado sobre lo que significa ser un gerente ético y qué comportamientos caracterizan a un gerente de este tipo. Generalmente, los investigadores asignan a los gerentes éticos cualidades o comportamientos extraídos de sus propias percepciones o creencias, pero sin una base empírica válida y confiable.

Con el propósito de contribuir a la discusión de lo que significa ser un gerente ético, desde 1997 se empezó una investigación en varias fases (Rodríguez, 2001, 2003; Ángulo et al., 2002; González y Guarín, 2003). La primera fase se realizó en Colombia, España e Inglaterra (1997-2000), la segunda en Colombia (2001), la tercera en la ciudad de Manizales-Colombia (2002-2003) y la cuarta se está desarrollando en este momento en la misma ciudad. El principal objetivo de esta investigación es proponer una taxonomía para el CEG, derivada de los comportamientos éticos que los empleados más valoran de sus gerentes en los tres países y proveer evidencia empírica acerca de lo que los gerentes éticos hacen en el día a día. A partir de estos resultados, se podrán proponer diversos mecanismos para las empresas que deseen tener gerentes más éticos. Así, en la fase cuarta, se están diseñando programas de formación ética para gerentes.

En este artículo, se mostrarán algunos de los resultados del estudio en CEG. En primer lugar, se ofrecerán algunas definiciones sobre los gerentes y su importancia en el mundo empresarial. En segundo lugar, se tratará el tema del CEG y lo que significa ser un gerente ético para once gerentes de alto nivel entrevistados en Colombia, España e Inglaterra. En tercer lugar, se presentará una taxonomía para el CEG, extractada a partir de la colaboración de aproximadamente 1500 personas, entre encuestados, validadores y evaluadores, mediante el uso de las técnicas de los incidentes críticos y BARS (escalas de evaluación basadas en comportamientos). En cuarto lugar, se mostrarán los 20 comportamientos éticos más valorados por los empleados en cada país, así como la jerarquía de dimensiones y categorías. Finalmente, se hará un análisis para cada país y una comparación de similitudes y diferencias entre ellos. En las conclusiones se resaltarán las implicaciones de estos resultados en el ámbito del estudio de la ética empresarial.

I. ¿Quiénes son los gerentes?

Los gerentes son las personas que tienen responsabilidad sobre empleados y otros recursos organizacionales como maquinaria, sistemas de información, capital, materias primas, productos y servicios. Sus objetivos pueden incluir la obtención de resultados organizacionales como generar utilidades, alcanzar eficiencia organizacional y alta competitividad y cuidar del desempeño social organizacional. Las empresas cuentan con unos pocos directivos de alto nivel, pero además tienen mayor cantidad de gerentes en niveles medios y de supervisión que no son tan visibles como los anteriores, pero que desempeñan funciones esenciales para la obtención de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con la teoría clásica de la administración, los gerentes tienen cinco funciones básicas: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1949). Sin embargo, investigaciones empíricas han mostrado que los gerentes no sólo desarrollan éstas, sino que están inmersos en un mundo complejo que demanda de ellos la realización de otras actividades de diversa índole. Por ejemplo, Mintzberg (1973) llevó a cabo una investigación empírica con cinco presidentes de empresas. Durante periodos de cinco días, observó a cada uno de ellos en sus actividades laborales normales. A partir de estas observaciones propuso el *enfoque de roles gerenciales*, basado en cinco características y diez roles identificados en su estudio. El cuadro 1 muestra un resumen del enfoque de Mintzberg.

Cuadro 1
Enfoque de roles gerenciales de Mintzberg (1973)

Características	Roles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes trabajan 24 horas al día en un ambiente conflictivo. 2. Los gerentes no se pueden concentrar por un periodo largo de tiempo en una actividad. 3. Los gerentes no hacen planeación reflexiva, en lugar de eso resuelven los problemas que se presentan y satisfacen la necesidad de información. 4. Los gerentes emplean la tercera parte de su tiempo en comunicación. 5. Los gerentes usan comunicación oral el 67% de las veces. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cabeza visible: representa a la empresa. 2. Líder: trabaja con los empleados. 3. Intercomunicador: maneja las relaciones externas. 4. Monitor: obtiene información. 5. Diseminador: comunica internamente. 6. Interlocutor: comunica externamente. 7. Empresario: introduce cambios. 8. Manejador de conflictos: resuelve problemas. 9. Asignador de recursos: asigna y controla recursos. 10. Negociador: contrata y despide.

Luthans *et al.* (1988) realizaron una investigación de cuatro años en la que observaron y entrevistaron a 457 gerentes de nivel medio en diferentes organizaciones de los Estados Unidos. El Cuadro 2 muestra las actividades encontradas en este estudio observacional. Los investigadores concluyeron que los gerentes desempeñan las actividades identificadas en la teoría administrativa tradicional, a la vez que realizan otras actividades relacionadas con la gestión del talento humano y las interacciones sociales. Para los autores, estas dos últimas funciones son la clave de la excelencia gerencial en el mundo de los negocios.

La importancia que los gerentes tienen para las organizaciones es innegable, debido a las repercusiones de su desempeño en las empresas y fuera de ellas. Esto también es válido en el campo de lo ético. Hambrick y Mason (1984) sostienen que una organización es el reflejo de sus gerentes, y por esta razón es extremadamente importante el estudio de este grupo. 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 nivel. Adicionalmente, los gerentes son un grupo de referencia crítico en cuanto a las creencias éticas (Knouse y Giacalone, 1992) y sus comportamientos son vistos como ejemplos a seguir por sus empleados. Por lo tanto, se espera que generen confianza y cumplan los compromisos con los trabajadores.

Ferrell y Fraedrich (1994) han encontrado que los *otros significantes* 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 en sus decisiones éticas. Los autores encontraron que los comportamientos de los gerentes tienen una influencia considerable en la toma de decisiones éticas porque ellos pueden ofrecer ejemplos de conducta ética, tienen el poder para motivar a los empleados y pueden recompensar o castigarlos. En este sentido, Ferrell y Fraedrich (1994, p. 146) 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.”

Finalmente, puede decirse que la responsabilidad social de una empresa es la extensión de la conciencia de sus gerentes (Goodpaster, 1997) porque son ellos, actuando en representación de las organizaciones, quienes sirven y protegen los intereses de los grupos dentro y fuera de la compañía. Es así como hay una fuerte relación entre el comportamiento ético gerencial y la responsabilidad social organizacional.

Cuadro 2
Actividades desempeñadas por los gerentes de acuerdo con Luthans et al. (1988)

Tipo de actividad	Subactividad
1. Gerencia tradicional (32% del tiempo gerencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Planear • Tomar decisiones • Controlar
2. Comunicación de rutina (29% del tiempo gerencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar información • Comunicación escrita
3. Gerencia del talento humano (20% del tiempo gerencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar/reforzar • Disciplinar/castigar • Manejar conflictos • Capacitar/desarrollar personal • Relaciones con el personal
4. Interacciones (19% del tiempo gerencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con agentes externos • Socializar

II. Comportamiento Ético Gerencial (CEG)

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

Específicamente, el CEG se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de una manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros.

El estudio del CEG apenas está comenzando. Sin embargo ha tenido creciente importancia durante los últimos 20 años. Por ejemplo, en un estudio que investigó el contenido y la atención prestada a los asuntos éticos en las empresas británicas, Nicholson y Robertson (1996) encontraron gran interés del público en la conducta ética de la gerencia y de los empleados. Similar tendencia se ha visto reflejada en España (Argandoña, 1999) y un poco menor en Colombia (Rodríguez, 1997).

II.1 Investigación en CEG

Dentro de los aportes a la investigación en CEG se puede destacar el modelo para la toma de decisiones éticas propuesto por Rest (1979, 1986), el cual se compone de cuatro etapas: 1) Reconocimiento del conflicto moral; 2) reflexión usando el razonamiento moral; 3) decisión de actuar de acuerdo con la reflexión moral; y 4) comportamiento ético.

Complementando el modelo de Rest, Jones (1991) sostiene que las características del conflicto moral influyen en cada una de las cuatro etapas anteriormente mencionadas. Este concepto es llamado *intensidad moral* y se compone de seis dimensiones: Primero, magnitud de consecuencias, definida como la suma de los beneficios o daños que pueda ocasionar la acción moral. Segundo, consenso social, definido como el grado de acuerdo social sobre lo adecuado o inadecuado de la acción. Tercero, probabilidad de efecto, entendida como la probabilidad de que el acto en cuestión pueda ocurrir o causar beneficios o daños. Cuarto, inmediatez temporal, definida como el periodo de tiempo entre la toma de la decisión y sus consecuencias. Quinto, proximidad personal, referida a la cercanía que se tiene con las personas que sufrirán las consecuencias de la acción. Sexto, concentración de efectos, definida como el número de personas afectadas por un acto de determinada magnitud. Jones

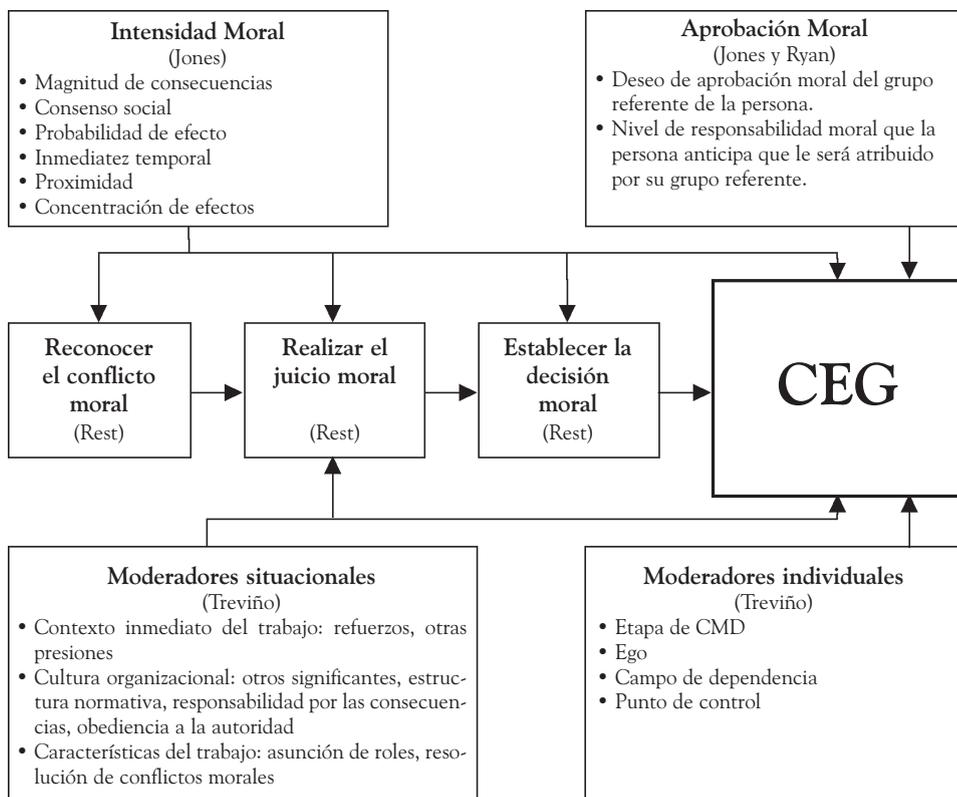
propone que cuanto más alta sea la intensidad moral, más alta será la frecuencia de comportamientos éticos. Aunque se necesita mayor investigación empírica para demostrar la validez de lo propuesto por Jones, se puede afirmar que la idea de *intensidad moral* es una contribución importante a los modelos de toma de decisiones existentes (Marshall y Dewe, 1997; Wimbush *et al.*, 1997).

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

Basada en la teoría CMD, Treviño (1986) propone un modelo interaccionista de persona-situación que combina variables individuales (etapa de CMD, ego, campo de dependencia y punto de control) con variables situacionales (contexto de trabajo inmediato, cultura organizacional y características del trabajo) para explicar el comportamiento ético y no ético. Uno de los puntos más importantes de Treviño es que incluye nuevas variables en el modelo, como las características individuales y las influencias organizacionales. Además, trata de unir la reflexión y las acciones éticas y llama la atención sobre la necesidad de mayor investigación centrada en las interacciones de estas dos etapas.

Consideramos que los tres modelos conceptuales descritos anteriormente son base fundamental para el CEG, al igual que el modelo de toma de decisiones éticas de Rest. El Gráfico 1 muestra los modelos de CEG discutidos aquí.

Gráfico 1
Modelos de CEG
 (Rest, 1986; Treviño, 1986; Jones, 1991; Jones y Ryan, 1997).



II.2 ¿Qué significa ser un gerente ético?

Se formuló esta pregunta a once gerentes de nivel alto en Colombia (cinco), España (tres) e Inglaterra (tres). Las respuestas de los entrevistados de cada país fueron divididas en párrafos y éstos agrupados por similitudes. Estos grupos fueron reunidos otra vez y de allí se obtuvieron las categorías para los tres países: *individual*, *organizacional* y *social*. De acuerdo a las categorías identificadas, las respuestas por cada país fueron analizadas, reorganizadas y editadas, para ofrecer una presentación fluida y estructurada de lo que los gerentes pensaban era el significado de ser éticos. A continuación se muestra la caracterización de los gerentes éticos en los tres países.

En el plano individual:

Los gerentes éticos son en primer lugar personas éticas. Como personas, los

gerentes tienen objetivos de vida y sus acciones reflejan esos objetivos. Aman lo que hacen y por tanto adicionan un sentido de bienestar personal a sus vidas, a sus familias, a sus empleados y a la comunidad.

Los gerentes éticos tienen un vida centrada en principios, son coherentes con sus sentimientos, los valores que llevan a la empresa, lo que dicen y sus acciones. En tiempos de crisis, conservan sus principios y no actúan en contra de lo que previamente predicaron. Son justos, ecuanímenes, honestos, confiables, transparentes y dan ejemplo de buen comportamiento. Respetan a los demás, a sí mismos, a su trabajo y a su empresa.

Los gerentes éticos son capaces de reconocer sus errores, corregirlos y trabajar continuamente para cometer menos. Valoran a los demás como seres humanos y en consecuencia, cuidan de sus relaciones con los empleados, clientes y demás personas. Estos gerentes no engañan y no tienen agendas escondidas, lo que los demás ven es lo que son.

Como parte de la sociedad, los gerentes éticos actúan de acuerdo con ciertos principios sociales y con las normas que regulan sus profesiones. Sin embargo, en algunos casos, prefieren sacrificar una norma, si eso significa defender un principio universal, pues éstos no son negociables, ni siquiera con su empresa.

En el plano organizacional:

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

Los gerentes éticos buscan el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, no sólo a través de sus salarios, sino también a través de la capacitación, desarrollo y promociones dentro de la empresa. Cuando hay una vacante, piensan primero en sus empleados y no los despiden como primera opción cuando hay una crisis. Además, agradecen y premian a los empleados; premian cuando lo merecen y sancionan cuando es necesario.

Los gerentes éticos construyen con los empleados los principios básicos y valores que regulan las operaciones de la empresa, en lugar de imponer los propios. Respetan a los empleados como seres humanos, respetan su dignidad y son honestos con ellos. Igualmente, respetan a sus colegas del mismo nivel, pues tienen claro que el éxito no llega si se busca a cualquier costo o pasando por encima de los demás.

En el plano social:

Los gerentes éticos no hacen a otros lo que no quieren que otros les hagan a ellos. Esta regla la aplican en negociaciones, con empleados, proveedores, clientes y otras personas externas a la empresa. Por consiguiente, no engañan a nadie y le

dicen a sus clientes sinceramente lo que son capaces de ofrecer, en términos de servicios o productos.

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

III. Taxonomía para el Comportamiento Ético Gerencial (CEG)

La taxonomía aquí presentada es una forma de organizar el CEG en una estructura que pueda ser entendida y recordada fácilmente por los públicos interesados en este tópico, como gerentes, empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. El Cuadro 3 muestra la taxonomía, de acuerdo con niveles, categorías y dimensiones. Los niveles se designaron de acuerdo con la literatura en comportamiento organizacional, la cual dice que esta disciplina administrativa estudia el comportamiento de las personas en ambientes organizacionales, enfocando sus variables de estudio en los niveles individual, grupal y social (Robbins, 1993; Luthans, 1998; Mullins, 1996); las categorías y dimensiones su obtuvieron de las tres fases de la investigación realizada por la autora.

De esta taxonomía puede deducirse que la categoría *valores* es la base del CEG, porque los valores permiten construir confianza, el elemento que sostiene los negocios en cualquier situación. De una amplia variedad de valores posibles, se presentaron ocho como los más importantes para los empleados: Honestidad, respeto, tolerancia, justicia, equidad, responsabilidad, cooperación y amor. Estos valores están presentes en cada una de las demás dimensiones que corresponden a las categorías de *desempeño gerencial* y *relaciones externas*. Por tanto, si las empresas desean desarrollar gerentes éticos, deben empezar por fortalecer cada una de las dimensiones que pertenecen a la categoría *valores*.

Una mirada detallada a la categoría *desempeño gerencial* nos muestra que la ética permea todo el trabajo de los gerentes. Por ejemplo, de acuerdo con el famoso trabajo de Mintzberg (1973), expuesto en el Cuadro 1, se nota que las dimensiones que pertenecen a *desempeño gerencial* tienen una o más de las funciones y roles mencionados y que los gerentes no pueden alcanzar sus objetivos sin una fundamentación ética que soporte su desempeño. Un segundo ejemplo se refiere al estudio desarrollado por Luthans *et al.* (1988), cuyos resultados se ilustran en el Cuadro 2. De nuevo se puede notar que las dimensiones pertenecientes a *desempeño gerencial* están pre-

sententes en cada una de las actividades y subactividades descritas por Luthans *et al.* En consecuencia, podemos afirmar que para ser eficientes y exitosos, los gerentes no sólo necesitan tener conocimientos y habilidades administrativas, sino también mostrar que su comportamiento está fundamentado en valores como los mencionados en la taxonomía.

Cuadro 3
Taxonomía para el Comportamiento Ético Gerencial (CEG)

NIVEL	CATEGORÍA	DIMENSIÓN
INDIVIDUAL	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Respeto y tolerancia • Justicia y equidad • Responsabilidad, cooperación y amor
ORGANIZACIONAL	Desempeño gerencial	<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	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social • Relaciones con clientes, competencia y proveedores

La categoría *relaciones externas* muestra una división interesante entre responsabilidad social y relaciones con clientes, competidores y proveedores. Tal vez, los empleados desearon darle un énfasis especial a aquellos grupos de interés más cercanos a la empresa y por esta razón mencionaron a los clientes, competidores y proveedores en una dimensión aparte.

La taxonomía en CEG es de utilidad para aquellas empresas que desean desarrollar su comportamiento ético. Por ejemplo, pueden introducir programas de formación en CEG, comenzando por *valores* y continuando con cada una de las dimensiones que pertenecen a *desempeño gerencial* y *relaciones externas*. Además, pueden usar la taxonomía para establecer requerimientos éticos en sus procesos de selección, para diseñar puestos de trabajo y para evaluar el desempeño.

IV. Comportamientos éticos gerenciales más valorados por los empleados en Colombia, España e Inglaterra

Los resultados de las tres fases de la investigación en CEG, en lo que atañe a los veinte comportamientos éticos gerenciales más valorados por los empleados encuestados en Colombia, España e Inglaterra se ilustran en el Cuadro 4 (en orden de

importancia). Estos comportamientos ilustran las diferencias y similitudes entre los países objeto de la investigación, por esto, se muestran los resultados por cada país, con su correspondiente dimensión.

A partir de los veinte comportamientos éticos gerenciales más valorados por los empleados en Colombia, España e Inglaterra, se obtuvo la jerarquía de dimensiones y categorías que se ilustra en el Cuadro 5. Ésta, será de ayuda en la caracterización del CEG en cada país y en el establecimiento de diferencias y similitudes entre ellos.

Cuadro 4
Los veinte comportamientos éticos más valorados en Colombia, España e Inglaterra

COLOMBIA	ESPAÑA	INGLATERRA
1. No aceptan la corrupción (honestidad).	1. No recurren a la violencia física o psicológica, salvo en defensa propia (manejo de conflictos).	1. No acosan sexualmente a sus empleados (uso de poder).
2. Respetan a sus empleados (respeto y tolerancia).	2. Respetan los derechos de los empleados (GTH).	2. No engañan a los empleados (honestidad).
3. No roban a la empresa (comp. hacia la emp.).	3. No usan su poder para obtener favores personales de ningún tipo (uso de poder).	3. No aceptan sobornos de ningún tipo (honestidad).
4. No cometen atropellos contra la dignidad de sus trabajadores (respeto y tolerancia).	4. No abusan de su poder en las relaciones con sus empleados (uso de poder).	4. No piden favores sexuales para promocionar a un empleado (uso de poder).
5. Sancionan ejemplarmente la deshonestidad (honestidad).	5. No sacan ventaja de la ignorancia de sus empleados sobre sus derechos, en cambio, los explican y aplican (GTH).	5. No van a la oficina borrachos (respons., cooperación y amor).
6. No incumplen acuerdos (respons., cooperación y amor).	6. Cumplen sus promesas (respons., cooperación y amor).	6. No emiten juicios basados en raza, sexo, religión o preferencias sexuales (justicia y equidad).
7. Negocian de forma transparente y honesta (honestidad).	7. No se apropian de las ideas, méritos o proyectos de los empleados (honestidad).	7. No presentan los logros de otros como si fueran propios (honestidad).
8. Aceptan la responsabilidad por sus acciones (respons., cooperación y amor).	8. No divulgan información confidencial de la empresa (comp. hacia la empresa).	8. No se aprovechan o explotan a los empleados de ninguna manera (uso de poder).
9. No presionan ni obligan a sus empleados a cometer acciones que vayan en contra de la ley (uso de poder).	9. Tratan a sus empleados como colaboradores, no como seres inferiores (respeto y tolerancia).	9. No engañan (honestidad).
10. Apoyan con sus actuaciones las campañas anticorrupción (honestidad).		10. No explotan a los empleados para obtener ganancias personales (uso de poder).

<p>11. No toman ventaja de su posición para imponer relaciones no deseadas por los empleados (uso de poder).</p> <p>12. No extorsionan a otros (honestidad).</p> <p>13. Cuidan de que los recursos de la empresa sean bien utilizados (comp. hacia la empresa).</p> <p>14. No cometen acoso sexual contra sus empleados (uso de poder).</p> <p>15. No maquillan los informes financieros para sacar dinero o beneficio propio (comp. hacia la empresa).</p> <p>16. Desempeñan su trabajo de una manera honesta y responsable (honestidad).</p> <p>17. Cumplen con las normas que rigen el código ético de su empresa o profesión (comp. hacia la empresa).</p> <p>18. Practican y proyectan valores como la honestidad, la transparencia y la tolerancia (honestidad).</p> <p>19. Actúan con justicia y equidad en la crisis y en la bonanza (justicia y equidad).</p> <p>20. No hablan mal de la competencia a los clientes (relaciones con clientes, competencia y proveedores).</p>	<p>10. No menosprecian a sus empleados por sus habilidades o conocimientos (respeto y tolerancia).</p> <p>11. Manejan los asuntos laborales con integridad (GTH).</p> <p>12. No abusan de su superioridad para actuar ilegalmente contra los empleados (uso de poder).</p> <p>13. No hacen uso de su autoridad para pedir a los empleados que desempeñen actividades ilegales (uso de poder).</p> <p>14. No dan información falsa o manipulada (comunicación).</p> <p>15. No utilizan las redes comerciales de la empresa para beneficiarse personalmente (honestidad).</p> <p>16. Defienden la verdad (honestidad).</p> <p>17. No persiguen sólo su beneficio personal sino el de la empresa (comp. hacia la empresa).</p> <p>18. Desarrollan medidas preventivas de accidentes (GTH).</p> <p>19. No hacen uso interesado de datos personales en la negociación de condiciones laborales (uso de poder).</p> <p>20. No sacan provecho de la ignorancia de los demás (honestidad).</p>	<p>11. No castigan injustamente (justicia y equidad).</p> <p>12. No hablan mal de otra persona a sus espaldas (comunicación).</p> <p>13. No se toman el crédito del trabajo realizado por los empleados (honestidad).</p> <p>14. No se abren paso a costa de los demás (honestidad).</p> <p>15. No discriminan a los empleados por razón de la edad, la raza, el sexo, el estado civil, la condición física, los conocimientos, la religión o la nacionalidad (justicia y equidad).</p> <p>16. No espían la vida de las demás personas (respeto y tolerancia).</p> <p>17. No hacen ver las ideas de otras personas como las propias (honestidad).</p> <p>18. No cambian o manipulan los hechos (uso de poder).</p> <p>19. No amenazan a la gente (uso de poder).</p> <p>20. No exponen a los empleados a riesgos de salud o seguridad (GTH).</p>
--	--	--

Cuadro 5
Jerarquía de dimensiones y categorías en Colombia, España e Inglaterra

	Colombia	España	Inglaterra
Dimensiones	1. Honestidad 2. Comportamiento hacia la empresa 3. Uso de poder	1. Uso de poder 2. Honestidad 3. Gestión del talento humano	1. Honestidad 2. Uso de poder 3. Justicia y equidad
Categorías	1. Valores 2. Desempeño gerencial	1. Desempeño gerencial 2. Valores	1. Valores 2. Desempeño gerencial

V. Análisis del Comportamiento Ético Gerencial (CEG)

Esta sección discutirá los hallazgos de la investigación en cada país y en los tres países en conjunto, para ello será de gran utilidad el trabajo realizado por Hofstede (1991) y que se explica a continuación.

V.1 El trabajo de Hofstede

En 1980, Hofstede publicó los resultados de su investigación en diferencias culturales (Hofstede, 1991). Su trabajo mostró diferencias entre culturas nacionales de acuerdo con cuatro dimensiones empíricamente halladas y analizó las consecuencias de esta clasificación en varias entidades sociales, incluyendo las organizaciones. Su investigación reunió información de empleados de la IBM en 72 subsidiarias nacionales de la empresa en dos periodos de tiempo: 1968 y 1972. De estos resultados, se establecieron perfiles culturales para 53 países, entre ellos Colombia, España e Inglaterra.

Hofstede (1991, p. 260) define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los otros miembros”. También establece los niveles de manifestaciones de la cultura como símbolos, héroes, rituales y valores, siendo los valores el nivel más profundo y el indicador más importante de las diferencias culturales entre naciones.

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

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

2. *Colectivismo frente a individualismo*: “El individualismo pertenece a sociedades en las cuales los lazos entre los individuos no son fuertes: se espera que cada persona cuide de sí misma y de su familia nuclear inmediata. El colectivismo, como antónimo del individualismo, pertenece a sociedades en donde las personas desde su nacimiento están integradas en grupos fuertes y cohesionados y las personas durante su vida se protegen unas a otras a cambio de lealtad incondicional.” (P. 51).
3. *Masculinidad frente a feminidad*: “La masculinidad pertenece a sociedades en donde los roles sociales asignados al género son claramente diferentes ... la feminidad pertenece a aquellas sociedades en las que los roles sociales asignados a cada genero se traslapan...” (Pp. 82-83).
4. *Evitación de la incertidumbre*: “... es la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Este sentimiento es, entre otras cosas, expresado a través del estrés y de una necesidad por predictibilidad: una necesidad por reglas escritas y no escritas.” (P. 113).

El Cuadro 6 muestra la clasificación cultural de Hofstede para Colombia, España e Inglaterra.

Cuadro 6
Clasificación de las culturas en Colombia, España e Inglaterra (Hofstede, 1991)

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

V.2 En Colombia

Los resultados de los análisis de los veinte temas clave en Colombia muestran el énfasis dado a los asuntos éticos que tienen que ver con el nivel individual de com-

portamiento. De hecho, la categoría más importante fue *valores*. Igualmente, los aspectos éticos relacionados con *honestidad*, *comportamiento hacia la empresa* y *uso de poder* fueron los más importantes.

La alta importancia de *comportamiento hacia la empresa* puede explicarse con la ayuda del estudio de diferencias culturales de Hofstede (1991). En este estudio, Colombia aparece con un alto nivel de colectivismo (ver Cuadro 6). Ello puede hacer que los empleados vean a sus empresas como la extensión de sus grupos sociales más cercanos.

Honestidad y *uso de poder* pueden relacionarse en una sola palabra: corrupción. La lista de los veinte comportamientos muestra que la mayoría está expresada en términos de honestidad y evitar la corrupción. La razón para la alta importancia dada a estas dos dimensiones puede ser que todos estos comportamientos representan un problema en Colombia. El índice de percepción de la corrupción (CPI) que Transparencia Internacional pública cada año (Transparency International, 2004), demuestra este hecho: en el año 2003 Colombia obtuvo una puntuación de 3.7 en una escala que va de 10 (país altamente limpio) a 0 (país altamente corrupto); entre 133 países, Colombia ocupó la posición 59 en la lista de países menos corruptos.

Continuamente la prensa colombiana revela escándalos de corrupción que incluso llegan a tocar al Congreso de la República. Parece que en el país hubiera una *cultura de la corrupción* en donde algunas personas simplemente desean tomar lo máximo que puedan sin ser responsables de sus actos y evitando las consecuencias legales. El problema es explosivo en las compañías del sector público y los cuerpos gubernamentales, pero menos en las empresas privadas. Sin embargo, cuando éstas realizan negocios con las públicas, deben seguir el juego, incluso las empresas multinacionales (Transparency International, 2000).

Como ilustración del problema, en un artículo publicado en uno de los más importantes diarios colombianos (*El Tiempo*, 25 Mayo de 2000) se muestran los resultados de una encuesta a gerentes colombianos, empresarios y accionistas. Las cifras hablan más que las palabras: Un 34.8% consideró que el sector privado corrompe al público y un 64.6% que el público corrompe al privado. También, un 23% reconoció que habían conocido, aceptado, tolerado o se habrán comportado no éticamente dentro de sus empresas, mientras que un 65% había conocido de comportamientos no éticos de otras personas en sus organizaciones. Finalmente, un 76% respondió que existe una relación clara entre la crisis que el país está afrontando y la ética de las empresas.

En este sentido, los hallazgos de esta encuesta concuerdan con diferentes análisis realizados sobre la situación del país. Por ejemplo, en un estudio prospectivo (Gómez Buendía, 1999) realizado por un grupo selecto de académicos colombianos se propone el concepto del *almendrón* para describir y analizar las interacciones sociales que regulan las relaciones entre organizaciones. A través de este concepto, se explica en Colombia el deterioro de la ética civil, el caos aparentemente generalizado y los altos

costos de transacción que afectan a la economía a todos los niveles. Este estado tiene su génesis en varios factores, pero quizás uno de los que más ha influido en los últimos cuarenta años es el flagelo del narcotráfico, en palabras de Dávila (2003, P. 110):

“La inserción de varios de los países andinos en el temible comercio de las drogas ilícitas los ha convertido en centros de la atención mundial, que muchas veces desconoce los inmensos costos sociales, éticos y económicos que sufren sus sociedades, abrumadas por lógicas de muerte de las mafias y la corrosiva acción del narcotráfico sobre los valores de las personas y la sociedad.”

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

V.3 En España

Los resultados de los análisis de los veinte temas clave en España muestran que el énfasis se le dio a los aspectos éticos relacionados con el nivel organizacional del comportamiento en las empresas, pues la categoría *desempeño gerencial* ocupó el primer lugar. En contraste con Colombia, las respuestas españolas se concentraron en la categoría organizacional, posiblemente porque los aspectos individuales ya han sido trascendidos y ahora el énfasis se ha puesto en el nivel organizacional.

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

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

La importancia dada a *honestidad* se puede explicar como una reacción de los españoles frente a los escándalos de corrupción, pues pese a los esfuerzos gubernamentales, España aún sigue siendo uno de los países europeos con más incidencia de

éste flagelo (Lambsdorff, 2000). De acuerdo con Transparency Internacional (2004), para el año 2003 España tuvo un CPI de 6.9 sobre 10 (país altamente limpio) y ocupa la posición 23 entre 133 países. Otra razón que explica este resultado se puede dar desde el punto de vista de su tradición como país católico, pues la honestidad como valor tiene una tradición religiosa que aún influye, si no en el razonamiento ético real, al menos en “la observancia externa de ciertos estereotipos socialmente aceptados.” (Argandoña, 1999, p. 157).

La importancia dada a *uso de poder*, puede reflejar la búsqueda de los empleados españoles por nuevas formas de relacionarse con los gerentes que involucren un adecuado uso del poder y respeto por ellos (Gooderham et al., 1999).

Si se echa una mirada detallada a GTH, nos podemos dar cuenta de que los comportamientos mencionados tienen que ver con derechos legales del talento humano, lo que podríamos llamar *legislación laboral*. La alta importancia dada a esta dimensión puede tener una interpretación cultural. En el estudio realizado por Hofstede en diferencias culturales (Hofstede, 1991), España tuvo una alta puntuación en evitación de la incertidumbre (ver Cuadro 6). De acuerdo con esto, los españoles prefieren adherirse a reglas y reglamentos que permitan tener un futuro más controlado con menos posibilidad de alteraciones. También Argandoña (1999) explica el incremento de la importancia dada a los marcos de referencia institucionales y legales como un medio para evitar el comportamiento inmoral, aunque esta observancia de las leyes no siempre garantiza los comportamientos éticos deseados. Podría decirse que la relevancia de *legislación laboral* no significa que los españoles respeten las leyes y reglamentos, al contrario: ello puede significar que dan especial valor a esta dimensión como una forma externa (tal vez artificial) de protegerse a sí mismos contra la incertidumbre y, posiblemente, los comportamientos no éticos.

Los resultados españoles concuerdan con una investigación empírica (Fundación Étnor, 2000) realizada entre 1996 y 1997, tendente a diagnosticar la dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana. Por ejemplo, uno de los resultados señala cómo los gerentes participantes le dan una puntuación de 7.18 sobre 10 a “lo justo como lo que se apega al derecho y está legalmente establecido” (P. 29). Otro resultado se refiere a que los dilemas morales más citados corresponden a la GTH con un 75.4% y en segundo lugar corresponden a la organización interna 34.4% (P. 33). Entre las conclusiones de este estudio, hay dos que llaman la atención: la primera, es que los gerentes reconocen la ética como un deseo, un anhelo, pero no como algo que se esté practicando; y a la otra, es que los participantes en la investigación no consideran a la empresa como una institución social que integra diversos grupos de interés, sino como un ente compuesto mayoritariamente por empleados, directivos y marginalmente por accionistas y consumidores (P. 44). Esto último puede explicar la inexistencia de la dimensión social en los resultados de nuestra investigación en CEG.

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

V.4 En Inglaterra

Los resultados del análisis de los veinte incidentes clave en Inglaterra muestran el énfasis dado a los asuntos éticos relacionados con el nivel individual del comportamiento. La categoría *valores* fue la que tuvo más importancia en este país. El énfasis en el nivel individual también se reflejó en el orden de importancia de las dimensiones, puesto que las más importantes fueron *honestidad, uso de poder y justicia y equidad*.

Los resultados concuerdan con los de otros investigadores, específicamente en el caso de la ausencia de *legislación laboral* de los veinte incidentes. Gooderham *et al.* (1999), en un análisis de las prácticas de GTH en diferentes países de Europa, dicen que las empresas inglesas no están sujetas a presiones regulativas o sindicatos con fuerte influencia en la gerencia. Por lo tanto, la función de GTH está más orientada a otros aspectos en lugar de *legislación y salarios*. También, el estudio de Hofstede (1991) clasifica a los ingleses con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre (ver Cuadro 6) y, consecuentemente, con una baja preferencia por las reglas y reglamentos.

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

La tercera dimensión más importante fue *justicia y equidad*. De acuerdo con un trabajo prospectivo realizado por Moynagh y Worsley (2000), en Inglaterra hay una tendencia a incrementar el tiempo dedicado a las relaciones entre personas en el trabajo, a las prácticas colaborativas y de trabajo en equipo. Por tanto, la necesidad de tener gerentes con un alto sentido de la justicia podría ser una realidad, y los resultados de la presente investigación lo reflejan así.

Otra dimensión importante fue *uso de poder*. De acuerdo con Hofstede (1991), los británicos tienen una baja aceptación de las desigualdades en la distribución del poder y la injusticia derivada de ello (ver Cuadro 6). Tal vez, esta sea una razón para la alta importancia de esta dimensión en el presente estudio. También, Graves (1973) encontró que los empleados británicos típicamente ven la autoridad investida en la persona, en lugar de en la empresa o la posición en sí misma. Parece que la forma en que los gerentes usan su poder tiene una gran influencia en los empleados,

no sólo como un aspecto del comportamiento organizacional, sino como un ejemplo ético.

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

Finalmente, la importancia dada a *honestidad* parece ser similar a Colombia, pero es diferente en significado. De hecho, mientras los colombianos reconocen la debilidad de valores en sus gerentes, y dan importancia a esta dimensión como algo deseado, los ingleses le dan importancia por razones diferentes (Inglaterra tuvo para el 2003 un CPI de 8.7/10, ocupando el lugar undécimo entre 133 países). La tradición de los gerentes británicos los muestra como teniendo un “claro sentido del juego limpio y lealtad a los objetivos empresariales” (Banai y Gayle, 1993, p. 52). Esta tradición no es sólo una creencia común, sino una realidad práctica que también se reflejó en las opiniones de los empleados en el presente estudio apoyando lo que Banai y Gayle (1993, p. 57) dicen:

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

V.5 En los tres países en conjunto

Los resultados del análisis de los principales comportamientos éticos gerenciales para los tres países muestran que las dos categorías más importantes fueron *valores y desempeño gerencial*. Esto refleja el énfasis en el nivel individual de comportamiento, seguido por el nivel organizacional y sin la inclusión del nivel social. El orden de dimensiones pone a *honestidad* en el primer lugar, seguida de *uso de poder*.

Es importante resaltar que *responsabilidad social* no estuvo presente en los principales comportamientos en ninguno de los tres países. Parece que los empleados están más interesados en aspectos relacionados con la ética hacia el interior de las empresas, mientras que los gerentes toman en cuenta tanto los aspectos internos como externos.

De acuerdo a los resultados, *honestidad* y *uso de poder* ejercen un papel guía sobre

las otras dimensiones. Por lo tanto, se cree que un fuerte énfasis en educación y capacitación en estas dos dimensiones conducirá a un mejoramiento importante en el comportamiento ético de los gerentes.

V.6 Diferencias y similitudes entre países

Al comparar resultados entre Colombia, España e Inglaterra, aparecen diferencias y similitudes en varios aspectos. Tal vez el hallazgo más importante es que las dimensiones y categorías en los tres países fueron las mismas, lo que revela una taxonomía común para el CEG. Sin embargo, cuando se mira específicamente los resultados en cada país, aparecen diferencias en la importancia dada a las dimensiones. De hecho, algunas semejanzas se convierten en diferencias después de una interpretación cultural.

El trabajo de Hofstede (1991) en diferencias culturales ha sido tomado como paradigma para relacionar los resultados presentes e iluminar la interpretación y discusión de los hallazgos con una base de comparación cultural (este enfoque ha sido tomado por varios investigadores al analizar las diferencias culturales, como lo documenta Sondergaard, 1994). Sin embargo, es necesario resaltar que la discusión presente simplemente muestra los hechos y da algunas interpretaciones a las diferencias y semejanzas detectadas, pero no pretende ser profundo o conclusivo, puesto que éste no es el objetivo principal del presente artículo.

Observando el Cuadro 5, es interesante notar que cada país incluyó una dimensión diferente entre las tres más importantes: *Comportamiento hacia la empresa* en Colombia, *GTH* (con énfasis en *legislación laboral*) en España y *justicia y equidad* en Inglaterra. Las razones para esto se dieron en la caracterización de cada país y se resumen en el Cuadro 7.

Cuadro 7
Justificación para la dimensión diferente en cada país

País	Dimensión	Justificación	Referencias
Colombia	Comportamiento hacia la empresa	Alto nivel de colectivismo	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede, 1991 • Gómez Buendía, 1999 • Dávila, 2003
España	Legislación laboral	Alto nivel de evitación de la incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede, 1991 • Argandoña, 1999 • Fundación Étnor, 2000
Inglaterra	Justicia y equidad	Necesidad de una sociedad más relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede, 1991 • Moynagh y Worsley, 2000

VI. Conclusiones

La principal conclusión de este artículo es que existe una taxonomía común para el CEG a nivel internacional, lo que significa que diferentes países comparten un conjunto de variables éticas en las organizaciones. Sin embargo, las diferencias culturales también están presentes, principalmente porque la ética se ve influida por condiciones personales, sociales, culturales, económicas, políticas y contingenciales. Esto se considera como una importante implicación a nivel teórico para la ética empresarial y la ética normativa, pues muestra cómo las posiciones universalistas y relativistas necesitan entretejerse para lograr desarrollos teóricos importantes y acuerdos con respecto a normas éticas que respondan a las necesidades de las personas y las sociedades.

Adicionalmente, las diferencias y semejanzas expuestas en el presente artículo resaltan la importancia que el estudio de diferentes culturas tiene en la ética empresarial. La teoría se enriquecerá si se incluye en la agenda de los investigadores el estudio de la ética empresarial a nivel global, de tal manera que tome en consideración otras tradiciones éticas, además de la occidental.

La taxonomía y los comportamientos aquí expuestos son de utilidad para GTH en las empresas, específicamente en selección, capacitación, diseño de puestos de trabajo y evaluación del desempeño. Los veinte principales comportamientos en cada país también pueden constituirse en una base de datos útil para aquellas compañías que quieran reforzar su cultura organizacional por medio del uso de códigos de ética o declaraciones de principios.

Igualmente, lo aquí expuesto se puede usar con fines educativos, no sólo en programas de capacitación en el trabajo, sino también en la educación formal en cursos de administración tanto a nivel de pregrado como de postgrado; especialmente, como una base de datos empírica en los cursos de ética empresarial. La taxonomía y los principales comportamientos pueden ayudar a ilustrar lo que está pasando en el *mundo real de los negocios*, mediante el uso de ejemplos reales de comportamientos éticos. Estos resultados pueden ser útiles en el diseño y mejoramiento de los programas de las asignaturas correspondientes a ética empresarial, pues ayudan a jerarquizar los temas de estudio. Igualmente, pueden ayudar a concentrar los esfuerzos de enseñanza en aquellas dimensiones más importantes como *honestidad* y *uso de poder*.

Como autora del presente artículo, es mi propósito contribuir al estudio del CEG y proporcionar conocimientos empíricos y herramientas prácticas que permitan a las empresas e instituciones de educación superior formar a sus gerentes en un campo tan complejo, pero a la vez tan decisivo en el logro de una competitividad empresarial que lleve no sólo a la riqueza económica, sino, más importante, al bien humano o *felicidad aristotélica*.

Referencias

- Adler, N. (1991): *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston, Kent Press.
- Ángulo Rodríguez, M. L., Osorio Rodríguez, J. y López Arias, J. H. (2001): *Comportamientos Éticos de Gerentes Colombianos. Investigación Empírica con base en las percepciones de empleados*. Biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Argandoña, A. (1999): "Business ethics in Spain". *Journal of Business Ethics* 22(3): 155-173.
- Banai, M. y Gayle, D. J. (1993): Great Britain. En R. B. Peterson (Ed.). *Managers and National Culture – A Global Perspective*. Westport, CT, Quorum Books.
- Cortina, A. (1998): "Business ethics in the catholic value system: The Spanish case", en B. J. Kumar y H. Steinmann (Eds.). *Ethics in International Management*. Berlín, Gruyter.
- Dávila, A. (2003): "América Latina en la economía global: entre las posibilidades y los riesgos", en A. Cortina (Ed.). *Construir Confianza*. Madrid, Trotta.
- El Tiempo (2000): Encuesta "El 23% reconoce comportamientos antiéticos". *El Tiempo* (Mayo 25 del 2000), Primera página.
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*. Londres, Pitman.
- Ferrell O. C. y Fraedrich, J. (1994): *Business Ethics* (2ª ed.). Boston, Houghton Mifflin.
- Fiedler, J. (1981): *The British Business Elite*. Londres, Routledge and Kegan Paul.
- Fraedrich, J., Thorne D. M. y Ferrell, O. C. (1994): "Assessing the application of cognitive moral development theory to business ethics". *Journal of Business Ethics* 13: 829-838.
- Fundación Étnor (2000): "La dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana", en *Economía 100* (separata).
- Gómez Buendía, H. (1999): *¿Para dónde va Colombia?* Bogota, Intermedio Editores.
- González Vélez, P. A. y Guarín Ríos, C. A. (2003): *Comportamientos éticos de gerentes manizaleños*. Biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. y Ringdal, K. (1999): "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human Resource Management in European firms". *Administrative Science Quarterly* 44(3): 507-531.
- Goodpaster, K. (1997): "Business ethics and stakeholder analysis". En T. Beauchamp and N. Bowie (Eds.). *Ethical Theory and Business* (5ª ed.). Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Graves, D. (1973): "The impact of culture upon managerial attitudes, belief and behavior in England and France", en D. Graves (Ed.). *Management Research – A Cross Cultural Perspective*. Londres, Elsevier.

- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review* 9: 193-206.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres, McGraw-Hill.
- Jones, T. M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organisations: An issue-contingent model". *Academy of Management Review* 16(2): 366-395.
- Jones, T. M. y Ryan, L. V. (1997): "The link between ethical judgement and action in organizations: A moral approbation approach". *Organization Science* 8(6): 663-680.
- Jones, T. M. y Ryan, L. V. (1998): "The effect of organizational forces on individual morality: Judgement, moral approbation, and behavior". *Business Ethics Quarterly* 8(3): 431-445.
- Knouse, S. B. y Giacalone, R. A. (1992): "Ethical decision making in business: Behavioral issues and concerns". *Journal of Business Ethics* 11(5): 369-377.
- Lambsdorff, J. G. (2000): *The Precision and Regional Comparison of Perceived Levels of Corruption – Interpreting the Results*. Transparency International (TI) y Göttingen University. Diponible en http://www.gwdg.de/~uwvw/2000_CPI_Precision.pdf Accesado el 21 de septiembre de 2000.
- Luthans, F. (1998): *Organizational Behavior* (8ª ed.). Nueva York, McGraw-Hill.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. y Rosenkrantz, S. A. (1988): *Real Managers*. Cambridge, MA, Ballinger Publishing Company.
- Maclagan, P. (1993): *Issues Concerning the Moral Development of People in Organizations*. Universidad de Hull, Working Paper Series No. HUSM/PWM/20.
- Marshall, B. y Dewe, P. (1997): "An investigation of the components of moral intensity". *Journal of Business Ethics* 16: 521-529.
- Mason, E. S. y Mudrack, P. E. (1997): "Do complex moral reasoners experience greater ethical work conflict?" *Journal of Business Ethics* 16: 1311-1318.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Management Work*. Nueva York, Harper and Row.
- Moynagh, M. y Worsley, R. (2000): *Tomorrow: Using the future to understand the present*. Londres, LexiCon Editorial Services Limited.
- Mullins, L. J. (1996): *Management and Organisational Behaviour*. Londres, Pitman.
- Nicholson, N. y Robertson, D. C. (1996): "The ethical issue emphasis of companies: Content, patterning, and influences". *Human Relations*. 49(11): 1367-1394.
- Rest, J. (1979): *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Rest, J. (1986): *Moral Development: Advances in Research Theory*. Nueva York, Praeger.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D. y Bill, J. B. (1997): "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance". *Journal of Business Ethics* 16: 401-412.

- Robbins, S. P. (1993): *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications* (6^a ed.). Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Rodríguez Córdoba, M. P. (1997): *El Balance social: Experiencias en Estados Unidos y Colombia*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Cindéc.
- Rodríguez Córdoba, M. P. (2001): *Managerial Ethical Behaviour in Colombia, Spain and Britain*. Ph.D. Thesis, University of Bradford Library.
- Rodríguez Córdoba, M. P. (2003): *Comportamiento Ético Gerencial en Colombia, España e Inglaterra*. Traducción del inglés al español de la tesis de Ph.D. titulada *Managerial Ethical Behaviour in Colombia, Spain and Britain*. Manizales: Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Sondergaard, M. (1994): "Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications". *Organization Studies* 15(3): 447-458.
- Transparency International (2000): *The Transparency International 2000 Corruption Perception Index (CPI)*. Internet Center for Corruption Research. Disponible en <http://www.gwdg.de/~uwww/> Accesado el 21 de septiembre de 2000.
- Transparency International (2004): *Transparency International Corruption Perception Index 2003*. Disponible en: <http://www.transparency.org/cpi/2003/cpi2003.en.html> Accesado el 20 de junio de 2004.
- Treviño, L. K. (1986): "Ethical decision making in organisations: A person-situation interactionist model". *Academy of Management Review* 11(3): 601-607.
- Treviño, L. K. (1992): "Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management". *Journal of Business Ethics* 11: 445-464.
- Treviño, L. K. y Youngblood, S. A. (1990): "Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior". *Journal of Applied Psychology* 75(4): 378-385.
- 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.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M. y Markham, S. E. (1997): "An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behaviour from multiple levels of analysis". *Journal of Business Ethics* 16: 1705-1716.