



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**IMPACTO DEL PROCESO FORMATIVO EN CODIGO DE ETICA SOBRE  
EL COMPORTAMIENTO ETICO GERENCIAL DE UNA EMPRESA DE  
CONSUMO MASIVO**

**Autora:** Lcda. Angehydee Revilla

**Tutora:** Dra. Nerza Rey de Polanco

San Diego, julio 2019.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**IMPACTO DEL PROCESO FORMATIVO EN CODIGO DE ETICA SOBRE  
EL COMPORTAMIENTO ETICO GERENCIAL DE UNA EMPRESA DE  
CONSUMO MASIVO**

**Autora:** Lcda. Angehydee Revilla

**Tutora:** Dra. Nerza Rey de Polanco

Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de  
Magíster en Gerencia en Comunicación Organizacional

San Diego, julio 2019.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado elaborado por la ciudadana Angehydee Claudeth Revilla Prado titular de la cédula de identidad N° 19.589.160, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia en Comunicación Organizacional, cuyo título es “IMPACTO DEL PROCESO FORMATIVO EN CÓDIGO DE ÉTICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”, adscrito a la línea de investigación: Comportamiento y Ética.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

---

Firma y C.I.

San Diego, a los 20 días del mes de junio del año 2016.

## DEDICATORIA

*A Dios, primeramente, por darme la vida, ser siempre quien Guía cada uno de mis pasos, llenar de amor todo lo que hago, e inspirarme para todo lo que emprendo en mi Vida.*

*A mis padres Iris Prado y Willians Revilla que, con su amor y apoyo incondicional, han sido los principales impulsores para el logro de cada una de mis metas.*

*A mis abuelitas, que desde cielo me cuidan, bendicen y guían en cada paso que doy.*

*A mis hermanos, por su compañía y por los hermosos momentos compartidos a lo largo de mi vida.*

*A mis tías y primos por estar siempre allí, brindarme su comprensión y apoyo.*

*A todas las personas que de alguna u otra manera han sido especiales en mi vida y participantes en el logro de mis sueños.*

## RECONOCIMIENTOS

*A mi tutora, Nerza Rey de Polanco, por darme su excelente colaboración, por el tiempo dedicado, por haberme brindado la fortaleza para seguir adelante y especialmente por transmitir sus conocimientos, en la elaboración de esta investigación, sin ella no hubiese sido posible el cumplimiento de esta meta.*

*A los profesores que en el transcurso de la carrera nos han formado, como las profesionales que hoy en día somos.*

*A la Universidad de José Antonio Páez por abríros las puertas y permitir nuestra formación de manera integral.*

*A todas las personas que de una forma u otra han colaborado con mi desarrollo profesional.*

## **ÍNDICE GENERAL**

**Página**

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

## **CAPÍTULOS**

<b>I EL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación	11
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	18
Bases Legales	54
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>59</b>
Tipo y Diseño de la Investigación	59
Población y Muestra	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	62
Validez y Confiabilidad	63
Procedimientos de Análisis de los Datos	65

Operacionalización de Variables	67
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>71</b>
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
Conclusiones	115
Recomendaciones	118
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>126</b>
<b>A</b> Cuestionario e Instructivo	127
<b>B</b> Instrumento de Validez de Contenido del Cuestionario	130
<b>C</b> Constancias de Validación	131
<b>D</b> Constancia de Confiabilidad	134
<b>E</b> Estimación de Alfa de Cronbach	135
<b>F</b> Entrevistas de los Informantes	136

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	Página
--------	--------

1	Clasificación Histórica de las Doctrinas Éticas Fundamentales	22
2	Operacionalización de Variables	68
3	Conocimiento Adquirido en Formación	111
4	Formación de Competencias	112
5	Habilidades Adquiridas en el Proceso de Formación	113
6	Habilidades Aplicadas en el Puesto de Trabajo	114

## LISTA DE TABLAS

**TABLA**

**Página**

1	Trato Respetuoso y Cordial del Gerente	72
2	Justicia y Equidad del Gerente	73
3	Comunicación Eficaz del Gerente	74
4	Integridad del Gerente	75
5	Resumen Indicador Integridad	76
6	Cumplimiento de Normativas de Seguridad del Gerente	77
7	Cumplimiento del Marco Legal Vigente del Gerente	79
8	Fidelidad Organizacional del Gerente	80
9	Dedicación del Gerente	81
10	Transparencia del Gerente	82
11	Rectitud del Gerente	83
12	Resumen Indicador Profesionalidad	83
13	Honestidad del Gerente	85
14	Compromiso del Gerente	86
15	Resumen Indicador Buena Fe	87
16	Cumplimiento del Cuidado Ambiental del Gerente	88
17	Resumen Consolidado Categoría 1: Exigencias	90
18	Obtención de Beneficios Personales del Gerente	92
19	Exceso de Favores Personales del Gerente	93
20	Discriminación Gerencial	94
21	Resumen Indicador Abuso de Poder	94
22	Realización de Negocios Personales del Gerente	96
23	Aprovechamiento de Bienes de la Empresa por parte del Gerente	96
24	Colaboración en Hechos Fraudulentos del Gerente	98
25	Resumen Indicador Corrupción	98
26	Trato Irrespetuoso Gerente	100
27	Comunicación Agresiva del Gerente	101
28	Interacción Grupal Despectiva del Gerente	102
29	Resumen Indicador Violencia	103

30	El Gerente Mantiene en Secreto Hechos Ilícitos	104
31	Parcialidad y Preferencias ante Incumplimiento de Normas del Gerente	105
32	Resumen Indicador Complicidad	106
33	Imposición del Gerente de sus Ideologías Políticas	107
34	Resumen Consolidado Categoría 2: Prohibiciones	108

## LISTA DE GRÁFICOS

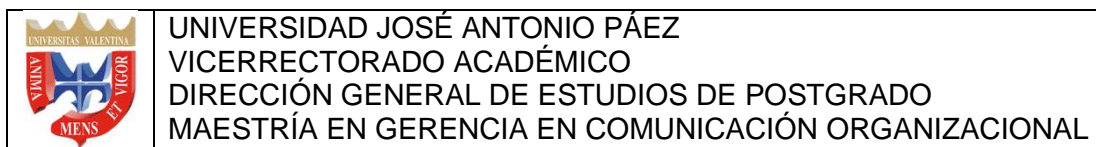
**GRÁFICO**

**Página**

1	Trato Respetuoso y Cordial del Gerente	73
2	Justicia y Equidad del Gerente	74
3	Comunicación Eficaz del Gerente	74
4	Integridad del Gerente	75
5	Cumplimiento de Normativas de Seguridad del Gerente	78
6	Cumplimiento del Marco Legal Vigente del Gerente	79
7	Fidelidad Organizacional del Gerente	80
8	Dedicación del Gerente	81
9	Transparencia del Gerente	82
10	Rectitud del Gerente	83
11	Honestidad del Gerente	85
12	Compromiso del Gerente	86
13	Cumplimiento del Cuidado Ambiental del Gerente	88
14	Resumen Consolidado Categoría 1: Exigencias	90
15	Obtención de Beneficios Personales del Gerente	92
16	Exceso de Favores Personales del Gerente	93
17	Discriminación Gerencial	94
18	Realización de Negocios Personales del Gerente	96
19	Aprovechamiento de Bienes de la Empresa por parte del Gerente	97
20	Colaboración en Hechos Fraudulentos del Gerente	98
21	Trato Irrespetuoso Gerente	100
22	Comunicación Agresiva del Gerente	101
23	Interacción Grupal Despectiva del Gerente	102
24	El Gerente Mantiene en Secreto Hechos Ilícitos	104
25	Parcialidad y Preferencias ante Incumplimiento de Normas del Gerente	105
26	Imposición del Gerente de sus Ideologías Políticas	107
27	Resumen Consolidado Categoría 2: Prohibiciones	109

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA</b>		<b>Página</b>
1	Proceso de Gestionamiento de Casos	52
2	Gestionamiento Ético. Aplicación del Método DICIDE.	53



# IMPACTO DEL PROCESO FORMATIVO EN CÓDIGO DE ÉTICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO ÉTICO GERENCIAL DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

**AUTORA:** Lcda. Angehydee Revilla  
**TUTORA:** Dra. Nerza Rey de Polanco  
**Año:** 2019.

## RESUMEN:

Esta investigación tiene su génesis en el proceso formativo impartido a la población gerencial de una importante empresa de consumo masivo sobre el código de ética vigente dentro de la misma. Tal formación se realizó con el propósito de desarrollar los conocimientos y competencias requeridos en los gerentes para que lograsen cumplir a cabalidad su rol como modeladores de comportamiento ético. Desde esta perspectiva, esta investigación busca analizar el comportamiento ético de los gerentes de la mencionada empresa, luego de haber completado la respectiva capacitación, a propósito de determinar su impacto en términos de resultados comportamentales. Para lograr este objetivo se utilizó una metodología que condujo una investigación de campo, cuali-cuantitativa, de nivel descriptivo, con un diseño de campo de tipo exploratoria. La población fue intencional conformada por cinco (05) gerentes que recibieron la formación y 15 supervisores que reportan a ellos, quienes cumplían con los requisitos exigidos por la investigadora. Las técnicas e instrumentos para la recolección de información fueron la encuesta, la entrevista y el cuestionario. A los gerentes se les realizó una entrevista libre y a los supervisores, un cuestionario de 25 ítems medido con una escala de Likert. Para el análisis de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Los resultados obtenidos permitieron conocer el impacto positivo de la formación, reflejado en los comportamientos éticos positivos de los gerentes. En tal sentido, se concluyó que es posible poner en práctica las interesantes y retadoras oportunidades para el rediseño del programa en procesos futuros. Por lo que se recomienda mantener en constante práctica este proceso formativo en todo el personal no solo gerencial sino de todos los niveles.

**Palabras clave:** Ética, Gerencia, Evaluación del adiestramiento, Código de ética, Comportamiento ético.



UNIVERSITY JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
ACADEMIC VICE-RECTORATE  
DIRECTORATE GENERAL OF POSTGRADUATE STUDIES  
MASTER'S DEGREE IN MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL  
COMMUNICATION

# **IMPACT OF THE TRAINING PROCESS IN THE CODE OF ETHICS ON THE MANAGEMENT ETHICAL BEHAVIOR OF A MASSIVE CONSUMER COMPANY**

**AUTHOR:** Lcda. Angehydee Revilla

**TUTOR:** Dr. Nerza Rey de Polanco

**Year:** 2019.

## **ABSTRACT:**

This research has its genesis in the training process imparted to the managerial population of an important mass consumer company on the current code of ethics within it. This training was carried out with the purpose of developing the knowledge and skills required in the managers so that they could fully fulfill their role as modelers of ethical behavior. From this perspective, this research seeks to analyze the ethical behavior of the managers of the aforementioned company, after having completed the respective training, in order to determine its impact in terms of behavioral outcomes. To achieve this objective, a methodology was used that conducted field research, qualitative-quantitative, descriptive level, with an exploratory field design. The population was intentional, made up of five (05) managers who received the training and 15 supervisors who reported to them, who met the requirements demanded by the researcher. The techniques and instruments for the collection of information were the survey, the interview and the questionnaire. The managers were given a free interview and supervisors, a questionnaire of 25 items measured with a Likert scale. Frequency tables and pie charts were used to analyze the results. The results obtained allowed us to know the positive impact of the training, reflected in the positive ethical behavior of the managers. In this sense, it was concluded that it is possible to put into practice the interesting and challenging opportunities for the redesign of the program in future processes. So it is recommended to keep this training process in constant practice in all staff not only managerial but at all levels.

**Key words:** Ethics, Management, Evaluation of training, Code of ethics, Ethical behavior.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización está impactando de manera drástica y trascendental la forma en que se realizan los negocios alrededor del mundo, pues ya no solo se cuenta con oficinas y espacios físicos para realizar las negociaciones, sino que se cuenta con el espacio virtual o ciberespacio, en el que cualquiera que sepa utilizar las herramientas que este provee adecuadamente, podrá consolidarse rápidamente en un negocio de amplia cobertura y con posibilidades de crecimiento vertiginoso en poco tiempo.

Se puede señalar que una de las características más sobresalientes de este tipo de emprendimientos es la confianza que se debe generar entre los participantes o integrantes de tales negocios, ya que generalmente, las actividades a desarrollar se realizan en línea y a distancias inimaginables. En tal sentido, la ética juega un interesante y supeditado papel en estas relaciones, pues al momento de realizar inversiones o llevar a la práctica una idea, un proyecto o un nuevo emprendimiento, se debe contar totalmente con el compromiso, la responsabilidad, el buen manejo de la situación, la seguridad de las transacciones, entre muchos otros aspectos de todos aquellos que estén involucrados y que tengan las mayores responsabilidades.

Dadas las condiciones imperantes en este mercado en que se pretende lograr con éxito las metas, lo único que no se puede adquirir en los bancos (capital) ni en las salas de exhibición (tecnología) es la dimensión más espiritual de la empresa: la calidad humana de las relaciones productivas, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional. Por tanto hoy, la empresa es mucho más que un hecho económico, la sociedad del conocimiento exige una organización basada en la responsabilidad. Pero con sentido de responsabilidad social, es decir dentro de los límites de su competencia, sin poner en peligro su capacidad de rendimiento (Ferrer, 2001).

Ante esta realidad, las organizaciones que cuentan con espacios físicos donde efectuar sus actividades de producción, distribución y venta de bienes y servicios, deben mantener un elevado sentido de la ética para poder mantenerse en el mercado y contar con un personal que sea capaz de reflejar con sus acciones, este compromiso

ético forjado en los principios y valores establecidos en el seno de las mismas. De este modo, los gerentes que están a cargo de llevar las riendas de cada organización, tendrán la obligación de formarse en este aspecto de la vida que abarca más que el simple cumplimiento del deber.

De acuerdo con los planteamientos antes realizados, Cortina y Conill (1998), sostiene que la ética empresarial o de los negocios, se centra principalmente en la concepción de la empresa como una organización económica y como una institución social; es decir, como un tipo de organización que desarrolla una peculiar actividad y en la que resulta fundamental la función directiva y el proceso de toma de decisiones. Por lo que se hace necesario que todas las empresas u organizaciones establezcan sus códigos de ética fundamentado en sendos principios y valores.

Dentro de esta perspectiva, la presente investigación surge como incógnita frente al proceso formativo en Código de Ética que han recibido los gerentes de una empresa de consumo masivo del estado Carabobo, en la cual se está implementando uno Código de Ética basado en diferentes tipos de factores internos y externos que intervienen en la toma de decisiones cada vez que se presenta una situación en la que debe prevalecer el comportamiento ético en consonancia con los objetivos empresariales planteados en dicha organización.

Al respecto, el estudio tiene como objetivo general analizar el comportamiento ético de los gerentes de una empresa de consumo masivo, posterior al proceso formativo en código de ética, a propósito de determinar su impacto, en vista de que la investigadora forma parte del cuerpo gerencial de la mencionada empresa, por lo que desea conocer en qué forma este proceso formativo está siendo efectivo y si se está implementando realmente por parte de los gerentes que han recibido esta capacitación.

En este orden de ideas, se plantearon tres objetivos específicos a saber: 1. Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de exigencias de actuación, establecidas en el código de ética; 2. Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de prohibiciones, establecidas en el código de ética; 3. Determinar la capacidad de los gerentes entrenados en Ética, para aplicar la

metodología del gestionamiento ético establecida en la empresa estudio; con la finalidad de alcanzar lo pautado en el objetivo general.

Por otra parte, se considera que esta investigación es de gran importancia en virtud de que ofrece un amplio y detallado estudio de los aspectos que competen a la ética, su historia, sus implicaciones y un modelo para medir los comportamientos éticos de los gerentes enfocado en el propuesto por Rodríguez (2006), conocido como el DICODE, en el que se toman en consideración algunos elementos tales como: el gestionamiento ético a través de la lealtad a la organización y a las marcas de la misma, el bienestar en el consumo, ser un buen ciudadano y el cuidado ambiental.

Asimismo, esta investigación está enmarcada en la línea de investigación Comportamiento y Ética, en la cual se aspira conocer en mayor profundidad el desenvolvimiento de las personas en el ámbito profesional desde un punto de vista ético, en el que se pueda develar el equilibrio entre la razón y la emoción en la toma de decisiones acertadamente.

En atención a lo ya señalado, la estructura de esta investigación se encuentra organizada en capítulos, que se describen a continuación:

Capítulo I: El Problema, compuesto por el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II: El Marco Teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan y la definición de términos básicos.

Capítulo III: El Marco Metodológico, en donde se establecen el diseño, tipo y nivel de la investigación, así como también la población y muestra, las técnicas para el análisis de los datos, la validez y confiabilidad, y por último, se exponen las técnicas de análisis de la información.

El Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados. Está conformado por la interpretación de los datos recogidos en la empresa objeto de estudio, los cuales se presentan en cuadros estadísticos y gráficos de pastel, así como de barras.

El Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Es donde se esbozan las reflexiones finales a las que llegó la investigadora con respecto al estudio, sus resultados y su incidencia en la empresa objeto de estudio.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La ética es un elemento clave del ejercicio gerencial, pues es la base para mantener la integridad y la legitimidad de la gerencia como práctica y como profesión. Los gerentes en las organizaciones, son personas decisivas para promover una cultura organizacional arraigada en la ética, de igual forma moldean la imagen corporativa, establecen el rol social de la compañía e intervienen en las decisiones que toma la junta directiva. Internamente, son un grupo de referencia para los empleados y motivadores de sus acciones éticas o no éticas. En este sentido, Webley (1997, p. 12), citado por Rodríguez (2006), esboza que uno de los elementos que ilustran cómo maneja una empresa los asuntos éticos es el comportamiento de sus gerentes de alto nivel.

Es así como los gerentes se han convertido en referentes críticos para evaluar y guiar el comportamiento ético de una empresa, Ferrell y Fraedrich (1994, p. 145), citados por Rodríguez (2006), proponen una variable que afecta ostensiblemente las decisiones éticas en las empresas. Esta es denominada los otros importantes y se refiere a los superiores, colegas y subordinados importantes para una persona, que influyen en sus decisiones éticas. Estos autores (ob. cit.), encontraron que los gerentes tienen una gran influencia en la toma de decisiones pues pueden ofrecer ejemplos de conducta, tienen el poder para motivar a los empleados y pueden recompensarlos o castigarlos. Por lo tanto, afirman:

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

En concordancia con lo anterior la ética gerencial, como campo de estudio, es un componente clave de la ética empresarial y es importante para la comunidad empresarial, puesto que puede ofrecer elementos que permitan a las empresas incentivar el comportamiento ético de sus gerentes, con repercusiones positivas en otros. Asimismo las nuevas tendencias mundiales en el medio empresarial han dado importancia a la vivencia de la ética en las organizaciones, pues los comportamientos organizacionales son continuamente evaluados por los grupos de interés, lo cual lleva a que las acciones de las empresas deban estar alineadas con los principios y normas de la sociedad.

En este sentido, según lo explicado por Rodríguez (2006), la sociedad actual está rescatando la ética como base de la solución a muchos conflictos, debido a que abarca un cuerpo de conocimientos que guían los comportamientos humanos y con su práctica, posibilita la convivencia. Hablar de la ética, como ciencia, no es hablar de algo nuevo, dado que sus orígenes se remontan a la edad clásica, cuando los líderes sociales y políticos se dedicaban a estudiarla y difundirla en la comunidad buscando armonizar las conductas humanas y lograr un orden social.

Es por ello que las organizaciones, prestan atención al hecho de desarrollar un ambiente ético, fundamentado en acciones buenas, correctas y justas, para lo cual requiere interiorizar y vivenciar, en el nivel individual, los principios éticos aceptados socialmente y proyectarlos a las relaciones que se establecen diariamente en el clima laboral y externo. Para ello es esencial que haya una administración por valores morales, pues estos, forman parte del núcleo de la ética. De acuerdo con Velásquez (2000), citado por Rodríguez (2006):

La ética empresarial se ocupa de tres clases de asuntos; individuales, sistémicos y corporativos. La interacción positiva de estos genera un clima organizacional favorable, donde los buenos comportamientos individuales trascienden los grupales y se proyectan al sistema organizacional, dando como resultado eficiencia en los procesos. Todo esto refleja, ante los diferentes públicos, una buena imagen corporativa y una contribución al desarrollo humano sostenible (p. 123).

Sin embargo, pese a la importancia del desarrollo cultural organizacional, arraigado en ética actualmente a nivel mundial se evidencia una gran pérdida de valores y fraudes multimillonarios, basados en prácticas alejadas de la visión o misión de la

empresa. En las décadas recientes, la sociedad ha sido testigo de muy sonados escándalos que han afectado el mundo de los negocios y provocando daños a individuos que laboraban en las organizaciones que las padecieron, así como también a miles de personas y grandes inversionistas.

En línea con lo anterior, un ejemplo de fraudes en empresas lo constituyó la firma Enron, caso emblemático a nivel mundial. Esta organización se desvió de manera importante de su fin principal, la energía, y enfatizó sus esfuerzos en los negocios de derivados y futuros, involucrándose en cuantiosas estrategias de inversión que no se contabilizaban en los estados financieros, para esconder deudas y realizar operaciones de muy dudosos orígenes (Laraña, 2012).

Así mismo esta realidad de las defraudaciones empresariales, no escapa de la esfera de los negocios en nuestro país. Durante los últimos años, han salido a la luz pública prácticas no éticas relacionadas con la corrupción, el abuso de poder y la irresponsabilidad. Resaltando entre estos, el sonado caso de las quiebras ocurridas en el sistema bancario nacional de una buena cantidad de entidades en los años de la década de los noventa del siglo pasado. Al respecto Grisanti (2012), señala en artículo escrito en relación a los fraudes, lo siguiente: “En esta crisis los principales perjudicados fueron los ahorristas de las entidades, siendo famosas las fugas de los banqueros sin haber sufrido mayores penalidades y disfrutando de un cómodo exilio en el exterior” (p. 136).

Esta situación ha inquietado a las organizaciones sobre su futuro; de allí la gran acogida de la ética en el medio empresarial, como una alternativa de solución a muchos conflictos. Es por ello que en la actualidad el medio empresarial exige que el gerente desarrolle competencias integrales éticas, para disminuir o mitigar posibles casos que atenta con la integridad de la organización como los casos anteriormente mencionados. Tal como lo expone Gallego (2003), el gerente debe desarrollar competencias relacionadas con el saber (conocimientos técnicos y de gestión), el saber hacer (habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje), y el ser (aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores) (p. 66).

Ahora bien, volver la ética un estilo de vida implica hacer explícitos y llevar a la práctica valores fundamentales hasta transformarlos en hábitos mediante las

vivencias en diferentes situaciones. Esto debe ocurrir no solo en el ámbito laboral, sino también en espacios externos a la empresa, donde se reflexione sobre las acciones y se estimulen comportamientos adecuados para alcanzar la armonía organizacional.

Uno de los mayores problemas que ha enfrentado la implantación de la ética en las prácticas administrativas ha sido la concepción de no ser rentable, pues se han desligado estos dos términos hasta el punto de considerarlos excluyentes. Se presume que en muchas ocasiones la acción ética no es precisamente la que genera mayores beneficios económicos; frente a esta posición, algunos autores como Velásquez (2000) y Cortina (1998) expresan, respectivamente:

Decir que el comportamiento ético es la mejor estrategia de negocios a largo plazo, significa simplemente que a la larga, y la mayor parte de las veces, puede dar a la empresa ventajas competitivas importantes sobre las empresas que no se conducen con ética (p. 6).

Las empresas que sobreviven en situaciones de incertidumbre, de globalización, son las que se conducen éticamente y no las otras. En definitiva, las empresas que se conducen éticamente son las que terminan siendo competitivas (p. 27).

En armonía con lo anteriormente dicho, se presenta uno de los retos más importante para todas las organizaciones y es el cómo hacer de sus gerentes, personas con comportamientos éticos y que a su vez sean multiplicadores de buenas costumbres para todos los trabajadores, lo que en definitiva se traduce en una organización sustentable y rentable a lo largo del tiempo. Parte de la respuesta en este reto radica en la formación de sus gerentes, pues es la palanca que sustenta el cómo hacerlo un hecho real.

Dentro de este contexto, la capacitación basada en cultura, moral y comportamientos éticos de los gerentes, líderes de área y trabajadores en general, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y orientado al logro y éxito, ya que los mismos cumplen el rol de garantizar el bienestar y el éxito laboral de las operaciones que llevan a cabo y asegurar la excelencia en la ejecución operativa, garantizando la estandarización de las operaciones según los objetivos planteados por las organizaciones.

Así mismo la obsolescencia del conocimiento, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus trabajadores, quienes con sus acciones diarias imparten y manejan día a día todos los procesos de contenidos basados en la ética de las organizaciones, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen la eficiencia.

En línea con lo anterior, se presenta el caso de la empresa objeto de estudio que está totalmente posicionada en los primeros lugares entre los consumidores y usuarios de Venezuela. Debido a su naturaleza, la estructura organizativa se divide en tres negocios totalmente distintos, con más de treinta mil trabajadores en total, cuya administración, manejo de personal y cumplimiento de objetivos se hace retador, razón por la cual la dirección de la empresa, ha desarrollado múltiples iniciativas en la búsqueda de garantizar a todos sus trabajadores un mejor espacio de convivencia, lo que se convertirá posteriormente en resultados organizacionales favorables.

Así, en enero 2015, se realizó una encuesta sobre Convivencia y Colaboración, a 3.835 trabajadores, para conocer aspectos importantes para el manejo de acciones y situaciones asociadas a convivencia, que se traducen en comportamientos éticos. El estudio puso sobre el tapete, las expectativas de los trabajadores, quienes demandaron los siguientes aspectos: resolver los casos de ética relacionados con el manejo de los conflictos de interés, tener presente el respeto y la actuación desde la buena fe, y como comportamiento inaceptables, señalaron la corrupción y el abuso de poder. También plantearon algunas sugerencias para fortalecer la convivencia y colaboración, tales como, realizar actividades de integración, reforzamientos de principios y valores y comunicación eficaz.

Así mismo, en junio de 2015, la empresa de estudio, realizó otra encuesta de compromiso para conocer y medir qué tan comprometidos estaban sus trabajadores con la organización, la cual arrojó un 58% de compromiso. En los resultados se evidenciaron acciones importantes de atender, tales como: falta de comunicación, motivación al logro y alineación a los objetivos, fuerte inclinación de los colaboradores hacia buscar apoyo en el sindicato, más que en sus supervisores, por otra parte, en el día a día ocurren acciones indeseadas, tales como: más de 15 robos internos

diarios, que representan al menos la cantidad de un millón de bolívares fuertes en promedio, conflictos laborales, amenazas de trabajadores a supervisores diariamente, extorción de trabajadores a Supervisores, falta de respeto, más de 3 reclamos diarios de clientes por robos, trayendo como consecuencia disminución en la producción, malos ejemplos para los trabajadores de correcto actuar, conflictos y reclamos periódicos, todo lo cual representan características que no responden al patrón esperado por la organización.

Estos resultados emanados de los diferentes estudios y sondeos, además de las diversas situaciones de conflictos presentadas previamente con los trabajadores, nace en la dirección de la empresa la idea de realizar todo un trabajo de revisión y rediseño del código de ética, con su respectivo programa de despliegue a todo el personal, adicional a crear la figura del “gestionamiento del código de ética”, entendida como un sistema de soporte para registrar y canalizar adecuadamente los casos relacionados al incumplimiento de la ética dentro de la empresa, a propósito de estimular que cada quien asuma la responsabilidad sobre las consecuencias de sus actos.

Inicialmente este gestionamiento del código de ética no tenía ninguna formalidad, ni procesos administrativos que llevar a cabo, lo cual fue superado en el tiempo, para poder llevar a cabo de manera más eficiente las actividades diarias y una gestión alineada al deber ser, cumpliendo con las exigencias mínimas de convivencia.

Es así, como la dirección de la organización decidió rediseñar el código de ética existente desde los inicios de la empresa. El trabajo arranca con un proceso de análisis y revisión documental, acompañada de un intenso programa de formación a nivel gerencial, para poder generar en sus gerentes las herramientas necesarias para formar y divulgar el nuevo código de ética a sus trabajadores. Actualmente en 2016, ya fueron entrenados los gerentes y se cuenta con todo un cronograma de planificación para la divulgación a nivel nacional y así dejar fijado e implementado esta herramienta, útil para la toma de decisiones y guía para todos los trabajadores fuera y dentro de la organización. Esta plausible iniciativa de despliegue del código de ética, a través de un proceso formativo, impartido por sus propios líderes, a nivel nacional, no se respalda con un proceso de evaluación que permita determinar si esos gerentes están asumiendo comportamientos éticos, dignos de ser emulados y aplicados por los

asistentes al despliegue del código de ética (Rey, 2012). Por lo anteriormente expuesto, surge la inquietud investigativa acerca de las siguientes inquietudes en la investigación a desarrollar:

¿Cómo ha sido el comportamiento ético de los gerentes, en cuanto al cumplimiento de las exigencias de actuación que establece el código de ética, luego que recibieron el entrenamiento?

¿Cómo ha sido el comportamiento ético de los gerentes, en cuanto a las prohibiciones que establece el código de ética, luego que recibieron el entrenamiento?

¿Están los gerentes que recibieron el entrenamiento en Ética gestionando adecuadamente las situaciones relacionadas con el mandato del código de Ética?

Dar respuesta a estas interrogantes permite conocer el impacto que ha tenido la formación dada en materia de Ética, sobre el actual comportamiento ético de los gerentes.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el comportamiento ético de los gerentes de una empresa de consumo masivo, posterior al proceso formativo en código de ética, a propósito de determinar su impacto.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de exigencias de actuación, establecidas en el código de ética

Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de prohibiciones, establecidas en el código de ética

Determinar la capacidad de los gerentes entrenados en ética, para aplicar la metodología del gestionamiento ético establecida en la empresa de estudio.

## **Justificación de la Investigación**

El tema de la evaluación de la formación, siempre ha sido relegado, a pesar de las recomendaciones de los expertos y el interés de los formadores. En tal sentido, son pocas las experiencias realizadas basadas en un proceso de formación y evaluación apropiado. Cuando los capacitadores deciden aplicar las técnicas de evaluación de impacto se encuentran con dificultades metodológicas, como por ejemplo: cómo evaluar la capacitación entendida como la causa de efectos deseados, en organizaciones complejas, donde es difícil deslindar de las otras variables intervinientes en el desempeño de los capacitados y en los productos de su trabajo, motivado a que se enfocan solo en el contenido metodológico de la formación y no en los aspectos formativos de las personas que tienen la responsabilidad de llevar a cabo dichos procesos.

De allí, que el presente estudio intenta dar un aporte en este sentido, al analizar de qué manera los gerentes, quienes son actores clave, en el proceso de modelaje y formación, han incorporado los conocimientos impartidos y están haciendo buen manejo y aplicación de todos los contenidos Éticos, en los diversos casos que se les puedan presentar.

A tal efecto, el estudio proporcionará a la organización estudiada un estatus del comportamiento ético de los trabajadores después de haber recibido el entrenamiento, detectando las limitaciones que podrán surgir en caso de resultar desfavorables o por el contrario retroalimentar a dichos trabajadores a través de incentivos que les permitan conservar una actitud positiva ante el despliegue del código de ética en dicho caso. Igualmente, la presente investigación permitirá completar las fases que integran el diseño del despliegue del código de ética realizado en la empresa en estudio, al incorporar el análisis de la efectividad de la mencionada estrategia formativa.

Para los trabajadores adiestrados, resulta de gran importancia debido a que con la formación recibida fortalecen sus valores para una mejor conducción como ciudadanos y trabajadores en el proceso normal de sus labores, igualmente la población estudiada a través de la investigación en cuestión podrá identificar las fortalezas y debilidades manifestadas individualmente en el proceso de formación.

Asimismo a través de los hallazgos de esta investigación se promueven beneficios para la sociedad, ya que si las organizaciones se convencen de los beneficios que genera la formación en valores éticos, fomentaran este tipo de formaciones, no tan populares, con lo cual se fortalece un clima de convivencia y colaboración. Al actuar dentro de los límites establecidos en del Código de ética, avanzando en el desarrollo humano, de manera individual y grupal. En la medida en que seamos mejores personas, contribuiremos a construir una mejor sociedad.

Finalmente, esta indagación es primordial porque servirá de antecedentes académicos para los investigadores interesados en temas relacionados con la línea de investigación comportamiento y ética, fortaleciendo el desarrollo de los conocimientos teóricos de dicha línea de investigación, en pro del profesional en Gerencia en Comunicación Organizacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial de la investigación, según Arias (2006): es “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación” (p. 31). De esta forma, un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar una investigación. Para los alcances de esta investigación, el marco teórico referencial se dividirá en tres partes: antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

#### Antecedentes de la Investigación

Con el objetivo de destacar la importancia y la vigencia del estudio, y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos vinculados con la formación gerencial, los cuales sirven de base para el desarrollo de los antecedentes bibliográficos de este trabajo. Entre estas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Inicialmente se nombra el trabajo de Velásquez y Tarazona (2016), quienes realizaron una investigación denominada **Percepciones y actitudes sobre ética empresarial en los procesos de servicio al cliente, liderados por los egresados graduados durante los años 2012 y 2013 de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga**, para optar al título de Magíster en Administración –MBA-, en la Universidad Santo Tomás, en Bucaramanga, Colombia; el cual tuvo como objetivo conocer cuáles son sus actitudes y percepciones sobre ética empresarial, como líderes de procesos de servicio al cliente en sus empresas, en virtud de que la reflexión ética del estudio parte del cuestionamiento sobre la responsabilidad de los profesionales que

fomentan prácticas indebidas en sectores públicos y privados y que atentan contra los derechos humanos y el medio ambiente.

La metodología empleada para realizar esta investigación se trató de un estudio descriptivo de las variables sociodemográficas, y para analizar la percepción sobre la actitud de los egresados ha sido aplicado un cuestionario con escalas de valor: muy desfavorable, desfavorable, favorable y muy favorable, que brindó un diagnóstico a la organización para que en ese proceso de gestión con el cliente, formular acciones de mejora y brindar servicios o productos con altos estándares de calidad. Los resultados permitieron a los investigadores concluir que existe una percepción y una actitud favorable sobre ética empresarial, de manera especial en cuanto a valores como justicia y responsabilidad hacia los consumidores por parte de los egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga, graduados en los años 2012 y 2013, y que actualmente lideran procesos de servicio al cliente en empresas ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga.

De acuerdo al tema que plantea el citado estudio, puede decirse que existe vinculación con la presente investigación en virtud de que en ambas se tiene el propósito de conocer la forma en que determinadas personas que han sido formadas en ética ponen en práctica esta capacitación en el área empresarial, como es el caso de la empresa de consumo masivo en la que se desarrolla la problemática. Asimismo, esta investigación ofrece aporte teórico en relación a las percepciones y actitudes que demuestran las personas frente a los comportamientos éticos.

En este contexto, se menciona a Águilo (2015), quien realizó una Tesis Doctoral titulada **Los códigos éticos como instrumento de potenciación de la ética en las organizaciones**, presentada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España, para obtener el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales; cuyo propósito fue reflexionar acerca de la trascendencia del ámbito de la ética en el mundo de las organizaciones. Más allá de una visión meramente instrumental de estas como entidades que posibilitan y vehiculan la satisfacción de las necesidades materiales de la sociedad, indagó en la imbricación que aquellas tienen en el desarrollo ético de las sociedades en las que se asientan y de las que forman parte constitutiva.

En este trabajo se estudiaron, particularmente, los efectos de la introducción de instrumentos formales de ética, como son los códigos éticos, en el seno de las organizaciones, respecto a la posible incidencia o impacto que la adopción de los mismos pueden tener en el fomento del comportamiento ético de aquellas, es decir en su clima ético, en sus actitudes y manifestaciones éticas. Para ello, revisaron en profundidad cuál era el estado de la literatura al respecto y posteriormente, analizaron mediante una investigación de tipo empírico, los efectos que podía tener la citada introducción en una tipología muy concreta de organizaciones: las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG).

En consecuencia, no ha sido posible encontrar en las entidades objeto del estudio una relación directa entre la existencia de un código ético y su comportamiento ético, mostrándose a ese respecto, como el verdadero beneficio de implementar un código ético en la organización, no ya la adopción material del código en sí, sino en todo caso la oportunidad de desarrollo del proceso interno de reflexión ética que tal hecho puede conllevar.

Al respecto, el citado estudio ofrece un aporte teórico muy significativo en cuanto a los códigos de ética implementados en las organizaciones y permite conocer desde un enfoque reflexivo, la relación entre el código de ética con la organización que lo desarrolla, lo cual deja en el escenario una distancia entre ambos y que, de alguna manera, en la investigación en curso, es lo que se desea develar en la empresa de consumo masivo frente al comportamiento ético en relación con su código de ética.

Por otra parte, el estudio elaborado por Burgos (2015), que lleva por nombre **La ética en la alta gerencia orientada al desarrollo de una cultura empresarial**, para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, en la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia; el cual tuvo como objetivo resaltar la importancia de la ética empresarial y la responsabilidad como principales valores que deben regir no solamente a quien dirige una organización, sino a todo el demás personal que la conforma.

El diseño metodológico para el desarrollo del presente documento tuvo un enfoque cualitativo, ya que se trató de un estudio de caso, con el apoyo de fuentes documentales como Bulla (1997), Martínez (2006, 2008), Maxwell (1998), Peinador

(1962), Rodríguez y Bustamante (2008), Yin (1989, 1998), entre otros. En cuanto a los resultados, el autor encontró muy poca aplicación de comportamiento ético en las empresas estudiadas, por lo que concluyó que sin ética no hay empresa que sobreviva al fracaso, al desprestigio público y en muchas ocasiones, al castigo impuesto por las leyes, por lo que recomienda a las personas que dirigen las organizaciones, tener un firme sentido de ética a nivel personal, ya que esto se reflejará en todas sus actuaciones a nivel empresarial y por consiguiente, en el personal que está bajo sus órdenes.

El contenido del estudio antes mencionado permite identificar que ofrece un sustento teórico en vista de que plantea la ausencia del comportamiento ético en los empresarios y por ende en sus compañías, lo cual es de gran interés para el presente trabajo investigativo, puesto que contiene información acerca de las normas y conductas éticas que debe mantener todo empresario para ejecutar sus funciones dentro del marco del código de ética empresarial.

También se señala la investigación realizada por Muñoz (2013), titulada **Evaluación del diseño microcurricular de la asignatura ética Profesional y Desarrollo por Competencias: Propuesta de una guía de Metodología del Aprendizaje Constructivista**, para optar al título de Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, en la Universidad de Guayaquil, Ecuador; que tuvo como objetivo aplicar una evaluación del diseño microcurricular de la asignatura Ética Profesional, rediseño por competencias, con la propuesta de una guía de aprendizaje constructivista.

La metodología de esta investigación fue cualitativa, cuantitativa, documental, de campo, descriptiva, de proyecto factible. La población estudiada fueron los estudiantes del segundo curso de especialización de Física y Matemáticas de la Facultad de Educación de la Universidad de Guayaquil. La propuesta se enfocó en facilitar el aprendizaje de los estudiantes de ética profesional de manera significativa, por lo que dichos estudiantes se beneficiaron con el mencionado material. El autor concluyó, de acuerdo a los resultados, que la ética debe estar presente en la formación profesional del individuo, así como contar con un material que permita su aprendizaje de forma constructiva, lo que favoreció la elaboración de su propuesta.

Como puede observarse, el estudio señalado anteriormente permite comprender la importancia de la formación ética en el campo profesional, lo cual sirve como aporte teórico para el presente estudio, ya que en este caso se toma en consideración el proceso formativo en ética profesional como un fundamento para el desarrollo de la actividad laboral.

Por último, se menciona a Roldán (2013), con su estudio denominado **Asesoramiento de Ética Institucional en Petroecuador**, para optar al título de Magíster en Alta Gerencia, en la Universidad Instituto de Altos Estudios Nacionales, en Quito, Ecuador; la cual tuvo como objetivo elaborar una propuesta de Asesoramiento de Ética Empresarial para Petroecuador, además de establecer los lineamientos generales que permitan establecer una metodología como referencia en el asesoramiento ético, lo que posibilitó conocer si la ética estaba arraigada en el trabajador petrolero.

La metodología empleada en la investigación fue de campo con carácter exploratorio y descriptivo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental, en donde se aplicó una encuesta en forma de entrevista estructurada. La comprobación de hipótesis y el análisis de datos se realizaron a través del análisis de estadística descriptiva. En cuanto al universo para la presente investigación, se consideraron los directivos y funcionarios. El autor concluyó que la falta de valores morales y éticos en la educación se califican como descomposición social y corrupción, lo que es sinónimo de atraso, por ello, la Ética Empresarial puede desempeñar un papel importante en todo este proceso transparentando las acciones y la comunicación de la empresa con un entorno complejo. En este sentido, la implementación de la propuesta tuvo como propósito incorporar en las políticas de Petroecuador, la gestión Ética empresarial de manera urgente, que le haga viable la obtención de legitimidad social.

El estudio aquí presentado ofrece una visión amplia de los aspectos negativos de la falta de aplicación de la ética empresarial en una empresa gubernamental, por lo que su aporte es básicamente teórico en cuanto a los postulados morales y éticos que han planteado diferentes autores desde la antigüedad hasta el presente; de igual manera, brinda una propuesta en la que se establecen los lineamientos éticos que

deben tomarse en cuenta dentro de cualquier organización empresarial para que se cumpla con el código de ética que se establezca.

Todos los estudios antes expuestos se consideran relevantes para la presente investigación, debido a que constituyen un precedente con relación a la categoría de análisis objeto de estudio, pues ofrecen una guía tanto metodológica como teórica conceptual a seguir para alcanzar los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

### **Bases Teóricas**

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008) explica que “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación” (p. 43), es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

#### **La Naturaleza de la Ética**

La ética puede entenderse como un cuerpo de conceptos filosóficos o un grupo de principios que involucra los comportamientos humanos correctos o incorrectos y que tiene repercusiones en el mundo espiritual y en el ecosistema. La palabra ética viene de las expresiones griegas *éticos* y *ethos*, que significan carácter. En la práctica, este origen se refleja en el carácter de los individuos y las sociedades a través de sus comportamientos (Rodríguez 2006).

Uno de los principales representantes de la ética clásica, Aristóteles, la relaciona con el desempeño de las acciones correctas en el lugar y tiempo oportunos. Para hacer esto, las personas deben educar sus pasiones mediante el uso del razonamiento teórico y práctico; además, deben identificar el telos o fin de cada acción moral. Una discusión acerca de la ética puede ser seguida en la filosofía griega a

través de diferentes autores, siendo Sócrates, Platón y Aristóteles sus pensadores más destacados.

La ética ha sido estudiada por diferentes disciplinas a lo largo de varios siglos y ha sido el centro de atracción, debido a su importancia para los individuos y para la sociedad. Esta preponderancia se debe a que en las situaciones del día a día, las personas enfrentan conflictos éticos y tienen que equilibrar las necesidades individuales, sociales y medioambientales.

Aunque en un principio esta ciencia tenía una concepción antropocéntrica, en la actualidad se ha adoptado un enfoque ecocéntrico que considera no sólo el ser humano como sujeto principal de la existencia, sino también otros seres vivos e inertes que merecen ser tenidos en cuenta y tratados como pares en el mantenimiento de un equilibrio dinámico que permita la sustentabilidad del planeta Tierra. No obstante, las palabras ética y moral se usan como si fueran sinónimas, tienen significados diferentes. A continuación presentaremos una serie de definiciones que permitirán establecer diferencias y complementariedades. Sin embargo, para evitar confusiones, en esta temática se usará ambos términos sin tener en cuenta las diferencias entre ellos, como lo hace la mayoría de autores en el área.

Para Velásquez (2000), la moralidad se define como "los estándares o Normas que un individuo o grupo posee acerca de lo que es correcto o incorrecto, o lo que es bueno o malo", mientras que "la ética es la actividad de examinar los estándares morales de uno mismo o los estándares morales de la sociedad, y de preguntarse cómo se aplican estos a nuestras vidas y si son razonables o irrazonables, esto es, si se hallan sustentados por buenas o malas razones" (pp. 8-11).

Por su parte, Cortina (2000) y Martínez (2001) entienden la ética como "aquella parte de la filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral" (p. 9). En una obra posterior, Cortina (2003) la define como "un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional" (p. 17). Dicho saber se ubica específicamente dentro de los saberes prácticos junto con la economía y la política, los cuales "son normativos para la vida en su conjunto" (Cortina (2000) y Martínez, 2001, p. 12), en el marco de la filosofía práctica. De manera más sencilla, pero no por ello menos rigurosa y seria, Savater (2000) define la ética como un "arte de vivir",

apoyado en la idea de la libertad y, por tanto, en la alternativa de elección que poseen los seres humanos.

En su obra *Ética para Amador* (2000), este autor afirma que "la moral es el conjunto de comportamientos y normas que tú y yo, y algunos de quienes nos rodean solemos aceptar como válidos", y que "la ética es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos y la comparación con otras morales que tienen personas diferentes" (p. 59).

## **La Ética. Un Bosquejo Histórico**

Como todo saber la ética puede ser analizada etimológicamente, investigando sus raíces lingüísticas. El término ética se deriva de la palabra griega *ethos*. El primero que usó esta palabra fue el poeta Homero, quien entendía por *ethos* lugar habitado por hombres y animales. En este sentido primigenio, un pensador contemporáneo, Heidegger, se refiere al *ethos* como lugar o morada, y por ello dice que la morada o *ethos* del hombre es el ser. Otra interpretación interesante de la palabra *ethos* se encuentra en el filósofo griego Zenón de Citio, quien sostiene que "el *ethos* es la fuente de la vida, de la que manan los actos singulares" (Aranguren, 1958, p. 131).

La acepción más conocida y difundida del vocablo *ethos* se presenta a partir de Aristóteles, ligado a un conocimiento llamado precisamente ética. Según Escobar (2000), esta acepción, *ethos* significa temperamento, carácter, hábito, modo de ser. De acuerdo con el significado etimológico, ética sería una teoría o un tratado de los hábitos y las costumbres. Una característica del *ethos*, entendido como conjunto de hábitos y manera de ser del hombre en su sentido no natural. En efecto, Escobar (2000), señala que el *ethos* según la tradición griega, implica una serie de costumbres adquiridas por hábito y no innatas; el *ethos* significa una conquista del hombre a lo largo de la vida.

Aludiendo a lo anterior, se dice que el *ethos* constituye una "segunda naturaleza", se trata de un conjunto de hábitos de los cuales el hombre se apropia, modificando su naturaleza. En relación a lo anterior, Aristóteles distingue entre virtudes éticas o morales y virtudes dianoéticas o intelectuales. Las primeras se generan por una repetición de actos y costumbres; en la *Ética Nicomaguea* Aristóteles afirma: "Una

golondrina no hace verano, tampoco un acto virtuoso hace feliz y dichoso al hombre”. Las virtudes éticas son, pues, fruto de la costumbre, se llegan a conquistar por medio de un modo sistemático de vida. Comenta Aristóteles, refiriéndose a las virtudes éticas o morales: las virtudes no nacen en nosotros ni por naturaleza ni contrariamente a la naturaleza, sino que, siendo nosotros naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos en nosotros por la costumbre (Escobar, 2000).

En cuanto a las virtudes intelectuales o dianoéticas, según lo expuesto por Cortina (1998), en su estudio Democracia Participativa y Sociedad Civil, una Ética Empresarial, estas se fundan en una comprensión racional o intelectual de la conducta. Las virtudes intelectuales, afirma Aristóteles, deben su nacimiento y desarrollo sobre todo al magisterio, y por eso requieren de experiencia y tiempo. En Aristóteles, la ética se encuentra muy ligada a su sentido etimológico (Aranguren, 1958, citado por Escobar, 2000). Por ética se entiende una serie de reflexiones sobre el ethos (modos de vida, virtudes) y todo lo relacionado con él.

De acuerdo con todo lo antes expuesto y según lo planteado por Escobar (2000), puede afirmarse que la ética es la ciencia filosófica encargada de estudiar o reflexionar sobre la moral. Pero como la moral tiene un carácter humano y social, puede ampliarse esta definición, señalando que: “La ética es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad”. A continuación para una mejor comprensión se presenta un resumen histórico de las doctrinas éticas fundamentales (ver Cuadro 1).

### Cuadro 1

#### Clasificación Histórica de las Doctrinas Éticas Fundamentales

EDAD	PERÍODO
Antigua (Ética Clásica)	La ética Griega: Desde Sócrates (470-399 a.C.) y los Sofistas hasta la muerte de Aristóteles (322 a.C.).

---

	La Ética Helenístico-Romana: Desde la muerte de Aristóteles hasta el fin del Neoplatonismo (322 a.C. hasta el 500 d.C.).
<b>Media</b>	Ética Medieval: Desde San Agustín (Patrística) a Nicolás de Cusa (Del siglo V al XV)
<b>Modernidad</b>	Ética del Renacimiento: Del siglo XV al XVII Ética de la Ilustración: Desde Locke hasta la muerte de Lessing (1689-1781)
	Ética de la Filosofía Alemana: Desde Kant hasta Hegel y Herbart (1781-1830)
<b>Ética Contemporánea</b>	La Ética del siglo XIX La Ética del siglo XX

---

**Nota:** Revilla (2017), adaptado de Escobar (2000)

En este sentido, Cortina (1998), plantea que la ética como saber tiene su origen propiamente en la reflexión ética griega, porque consiste en una filosofía moral y afirma que hoy puede definirse como una dimensión de la filosofía lo cual se ocupa del hecho de que haya moral, del mismo modo como la filosofía de la ciencia o de la religión reflexionan sobre la naturaleza de la ciencia o la religión. De igual forma, la ética como reflexión filosófica tiene por objeto el fenómeno de la moralidad que forma parte de la vida del hombre (Cortina 1993, 1990, 1985). Moral y ética no significan etimológicamente distintas cosas, se han venido configurando dos formas de reflexión: una reflexión que pertenece al mundo de la vida (moral) y otra identificada como saber de expertos (la ética), como lo es la filosofía.

Así en el conjunto del saber filosófico, se sitúa a la ética en la esfera donde se ha dado llamar saber o filosofía práctica, que tiene como tarea orientar la conducta, mientras la filosofía teórica no está ligada necesariamente a la acción, o lo que Aranguren (1958; citado por Escobar 2000) llama “la moral pensada frente a la moral vivida”. De esta forma, la ética es útil bajo el marco aristotélico del saber, según el cual es el saber práctico ante todo, el que reflexiona sobre la acción y la orienta de algún modo y es el saber ético quien atiende a los fines y valores últimos de las acciones y no solo de las virtualidades técnicas. Por eso, la ética se ocupa de las virtudes, del modo de razón que se ejerce en la ética, la cual es un saber racional, del

lugar de los sentimientos morales y de los valores en el conjunto de un saber semejante, de la forma peculiar que tiene esa forma de conciencia o la llamada conciencia moral (Ferrer, 2001).

En resumen, según Cortina (1996), la ética se ocupa ante todo de aquellos valores, normas, principios, los cuales afectan a todo hombre, en cuanto tal, sea cual fuere la comunidad política a la que pertenece; sea cual fuere el credo religioso al que se adscribe; sea cual fuere el sistema económico en donde se encuadra la vida. Porque aunque es cierto que la moral ha de encarnarse en las comunidades políticas, vivirse en los sistemas económicos y formar parte de las religiones, no lo es menos que su peculiaridad estriba en no poder ser monopolizada por ninguna comunidad política, ningún sistema económico, ninguna religión.

La presente investigación considera la ética como reflexión filosófica que tiene como objeto el fenómeno de la moralidad, fenómeno que forma parte de la vida del hombre; distinguiendo la moral de la ética por su finalidad, donde la primera es parte de la reflexión del mundo y de la vida y la otra (la ética) identificada como un saber de expertos, ocupada de todos aquellos valores, normas y principios que afectan al hombre sea cual fuere el contexto donde se desarrolle.

### **La Postura de Adela Cortina**

Sostiene y comparte, con Apel y Habermas, la racionalidad del ámbito práctico, el carácter necesariamente universalista de la ética, la diferenciación entre lo justo y lo bueno, la presentación de un procedimiento legitimador de las normas y la fundamentación de la universalización de las normas correctas mediante el diálogo (en un sentido trascendental con Apel).

Cortina al aceptar el procedimentalismo de la ética discursiva, advierte el peligro que esta presenta de “disolver el fenómeno moral, si no es completada con una teoría de los derechos humanos, una ética de virtudes y actitudes y con la oferta de una figura inédita de sujeto” (Cortina, 2000, p. 184). Además, acota que si bien la ética discursiva supone la superación del factual kantiano y su posible cientificismo metódico, cabría todavía preguntar si tales reglas lo son del discurso racional o si son

las reglas de determinadas sociedades para las que la idea de igualdad de derechos es ya una clave moral y jurídica.

Desde su punto de vista, el derecho a la igual participación no puede atribuirse sin más a la racionalidad, tanto así en el caso de Kant como en el de la ética discursiva, se descubre una conciencia moral y jurídica de una época determinada, expresada ya sea en la conciencia o en el lenguaje. Esto no significa restarle validez a la propuesta discursiva, sino más bien “reconocer que la razón es histórica y el método trascendental, hermenéutico-crítico; de modo que es necesario un proceso de maduración en la reflexión que depende del nivel de conciencia moral, política y jurídica alcanzada” (Cortina, 2000, p. 185).

Para esta autora la cuestión de la modestia, de la ética discursiva puede convertirse en depauperización, si relega un tema clave como es el tratamiento del bien moral en aras de la corrección. Cortina recupera la buena voluntad kantiana que constituye al bien moral, y señala que aunque de hecho, la ética discursiva en algunas ocasiones ha hecho uso del concepto de persona buena o de buena voluntad, lo ha hecho en el sentido de disponibilidad al diálogo, “porque en ella el bien consiste en que lo bueno acontezca y no en la bondad de la intención o del agente” (Cortina, 2000, p. 189). Lo que significa prescindir de la bondad de la intención y desplazar el interés ético hacia qué hace correcta una norma, sitúa a la ética y la moral en un lugar precario, el de la pura exterioridad

Es así como “el tránsito del modelo kantiano al de la ética discursiva tiene repercusiones en el sujeto autónomo y en general, en la dimensión interior que ha sido borrada del horizonte. El concepto de autonomía en la ética discursiva nos remite a la capacidad de todo hablante competente para elevar pretensiones de validez en la praxis comunicativa y el momento moral se lee en los presupuestos pragmáticos del discurso práctico y en una situación ideal del habla” (Jongitud, 2004, p. 15). Pero, esto deja a la autonomía del sujeto en una situación difícil, porque o bien el sujeto debe aceptar como criterio último de lo moralmente correcto lo que decida tácticamente una comunidad real o únicamente utiliza el diálogo vistas a formar un juicio. En este sentido, Cortina afirma que:

Hablar de autonomía exige vérselas con un sujeto autónomo competente para elevar pretensiones de validez del habla, legitimado para

defenderlas participativamente a través del diálogo y para forjarse un juicio sobre lo correcto aunque no coincide con los acuerdos y fácticos; es un sujeto capaz de actuar por móviles morales, en tanto opta por intereses generalizables (p. 189).

Por otra parte, a la ética discursiva le hace falta apoyarse en un valor y es este elemento valioso el que permite tender un puente entre principios y actitudes, porque el interés por un valor motiva determinadas actitudes que engendran el hábito y la virtud. La ética procedimental puede pues, contar no sólo con un procedimiento, sino también con actitudes, disposiciones y virtudes, motivadas por la percepción de un valor; con un ethos, en suma universalizable.

Ahora bien, de dónde surge el valor es una pregunta que según Jongitud (2004) solo puede responderse recurriendo a una reconstrucción de la razón práctica (que Cortina lleva a cabo mediante la reconstrucción del momento deontológico en Aristóteles y el momento teleológico en Kant, así la clave de la ética dialógica consiste en un teleologismo deontológico, que se lee ahora en el acto del habla).

Ciertamente, Cortina (2000) expone que la estructura de la acción racional pertenece tender a un fin sin el que no cabría hablar de sentido subjetivo de la acción, en el caso de la razón práctica, la acción regulada por ella no puede considerarse como un medio, puesto al servicio de un fin fuera de ella, porque la acción incluye en sí misma el telos y es precisamente ese momento teleológico, incluido en la acción misma, el que hace de ella un tipo de acción máximamente valiosa y realizable por sí misma –el telos, para quien desee comportarse racionalmente–, conduce al deón.

Entonces, una ética procedimental puede ampliar su preocupación por los principios, por las actitudes y las virtudes que es preciso cultivar para encarnar tales principios. “Así las actitudes y principios no se encuentran tan alejados. La ética de las virtudes y las actitudes requeridas es entonces la de la forma de vida de quien busca el acuerdo universalizable, un ethos que se encuentra impedido a cultivar quien aprecia el valor del principio de la ética discursiva” (Cortina, 2000, p. 238).

Por consiguiente, la ética discursiva se empeñará en la tarea de conseguir la elevación del nivel material y cultural de los afectados de modo que puedan debatir en condiciones de simetría; evitará tomar decisiones que no defiendan intereses universalizables, lo cual significa, orientar sus esfuerzos en sentar las bases de una

comunidad ideal, basada en la comunicación, donde las decisiones acerca de la corrección de normas, se tienen en condiciones de simetría, aunque para ello, la racionalidad comunicativa tenga que ser mediada por la estrategia (Cortina, 1996, 2000).

Es así como, una ética de la responsabilidad no puede eludir las consecuencias, por eso propone optar por la racionalidad estratégica como el único modo de preparar el camino para hacer universalizable el uso de la comunicación. Es importante destacar que para los efectos de la presente investigación, se asumen las teorías ética contemporánea y filosófica dialógica sobre las cuales se fundamenta la ética empresarial, definida como una actividad humana que nace en un nuevo contexto donde la empresa no puede superar lo económico de lo social. Bajo esta concepción, una empresa actuaría moralmente cuando sus acciones o decisiones persigan en lo posible el diálogo y posterior acuerdo entre los grupos implicados en la actividad empresarial.

Es decir, la ética no solo ha vuelto a aparecer en el discurso filosófico, sino que está adquiriendo importancia en la medida en como las empresas no actúan únicamente como unidades maximizadoras de utilidades, sino que la organización tiene numerosos grupos de interrelación válidos representados por: clientes, proveedores, empleados, entre otros. Estos grupos pueden cooperar entre sí pero a veces entran en conflicto, debiendo operar a través de la comunicación para buscar satisfacer los intereses de estos y lograr la cooperación y participación en las actividades organizacionales y de mercado.

## **Valores Organizacionales**

La empresa cuya identidad refleja su pasado, presente y futuro, obviando así una cultura que va más allá de la suma de sus miembros, en el ámbito actual está dispuesta a cumplir funciones y asumir responsabilidades de carácter social, es decir, debe tomar decisiones morales. Bajo esta realidad, una ética de las instituciones deberá contar con un sistema de valores que han de aflorar en su cultura corporativa

valores que deben estar alineados a través de la organización (Blanchard y O`Connor, 1997).

Se define valor o valores, según Valcárcel (1998), a un conjunto no bien especificado de términos que denotan entidades abstractas, es decir, que no son objeto, como la felicidad, libertad, solidaridad, entre otros. Para Escobar (2000), el valor es un término que designa según las diferentes escuelas filosóficas, la condición de ser estimables o apreciadas las cosas o una propiedad, carácter o esencia de estas, por lo cual son estimadas. Según García y Shimon (1997), el término axiológico de valor procede del griego axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. De acuerdo con lo antes expuesto, el valor tiene una dimensión económica, donde este tiene el alcance de la significación o importancia de una cosa.

En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, premio o interés. Además clasifican los valores en finales, porque atienden a objetivos existentes y dentro de estos, los valores personales (éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros) y valores ético-sociales (justicia social, supervivencia, entre otros).

Plantean García y Shimon (1997), que no existe correspondencia entre valores finales e instrumentales, ya que un modo de conducta puede ser instituido para el logro de varios fines existenciales, a la vez, refieren que los valores éticos son estructuras de pensamiento que se mantienen preconfiguradas de cara a una supervivencia como especie humana. Así mismo, las creencias son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicar la realidad y que preceden a la configuración de valores (García y Shimon, 1997).

Los mencionados autores refieren que los valores juegan un papel esencial en la formación de normas o reglas de juego. Los valores señalan lo que es ético, bueno, válido, competitivo, adecuado o deseable y se van generando y reforzando a lo largo de la vida. Las normas son reglas de conducta consensuales mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas.

En definitiva, García y Shimon (1997), afirman que lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios

(valores), además coinciden en que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores: Los finales o esenciales a su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (¿razón de ser o para qué?), por una parte.

Y por otra parte, los valores instrumentales asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, con lo que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión. Así, lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas y principios; es decir, sus fines y valores. Todo lo antes expuesto permite afirmar que la existencia de valores compartidos y comprometidos por los individuos que conforman la empresa, son indispensables para encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico.

El actual contexto, caracterizado por empresas de la era postcapitalista, ha señalado, entre otras, a la calidad y a la capacitación, como valores primordiales y estratégicos para la competitividad en este mundo globalizado (Druker, 1998). Dadas las condiciones imperantes en el mercado en que pretenden lograr con éxito sus metas, se han percatado de que lo único que no se puede adquirir en los bancos (capital) ni en las salas de exhibición (tecnología) es la dimensión más espiritual de la empresa: la calidad humana de las relaciones productivas, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional.

El actual orden mundial que ha venido configurándose ha exigido a la empresa redescubrir las nuevas dimensiones que se han añadido a su identidad. Por tanto hoy, la empresa es mucho más que un hecho económico. Por la visión y misión los líderes empresariales pasan, en buena medida, las condiciones de posibilidad del futuro sustentable. De su capacidad de trascendencia en la gestión, depende en buena medida la nueva sociedad requerida. Es por ello que la sociedad del conocimiento exige una organización basada en la responsabilidad. Pero con sentido de responsabilidad social, es decir dentro de los límites de su competencia, sin poner en peligro su capacidad de rendimiento (Ferrer, 2001).

En referencia a la presente investigación, se considera que los valores identifican y reproducen actitudes, concepciones y acciones que se encuentran en la dinámica de la cultura que se operativiza a través de la misión y la visión de la organización, y

donde su internalización conlleva a la definición de su cultura organizacional y conceptualización real de su identidad frente a la sociedad en su conjunto, que vendrían a ser las bases para asumir la responsabilidad que el actual contexto demanda.

## **Ética de las Organizaciones y la Responsabilidad Ética**

La ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende obrar racionalmente. Ello significa, saber deliberar bien antes de tomar una decisión con objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según lo que se haya elegido (Cortina, 1996).

El fin de las organizaciones guarda un fin social, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios en virtud de los cuales queda legitimada su existencia y este es un punto central en la elaboración de un código ético. Señala Cortina (1996), que para diseñar una ética de las organizaciones será necesario recorrer los siguientes tres pasos:

- Determinar claramente cuál es el fin específico, el bien interno o la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social;
- Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo;
- Indagar qué hábitos ha de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjándose un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta;
- Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones como también entre los bienes internos y externos a ellas;
- Identificar los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscriben;
- Determinar los derechos que reconoce esa sociedad a las personas. Es decir, cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad.

Se plantea además, un aspecto importante como la distinción entre la racionalidad comunicativa y estratégica será de gran interés a la hora de construir una ética de la

empresa, porque tradicionalmente se suele entender a la organización como regida por una racionalidad estratégica, dirigida a obtener el máximo beneficio, mientras que el momento moral es el de la racionalidad comunicativa, apareciendo entonces, empresa y ética como aparentemente incompatibles.

Pero, para Cortina (2000), cualquier ética aplicada (empresarial) debe recurrir a estos dos tipos de racionalidad, porque ha de contar a la vez con estrategias y a su vez con una comunicación que le permita interactuar con interlocutores válidos (clientes externos e internos). En el ámbito moral, atendiendo a tradiciones éticas distingue las siguientes características en la racionalidad moral comunicativa (tradicción dialógica):

- Todo ser dotado de competencia comunicativa es un interlocutor válido (factor incondicionado)
- Las normas morales son válidas según las consecuencias que tengan para los afectados por ellas (momentos consecuencialistas)
- Siempre que satisfagan intereses universalizables (factor incondicionado) es decir, que el ámbito moral sea compartido en su conjunto.

## **Ética Aplicada y Ética Empresarial**

Refieren Cortina y Conill (1998), que la ética aplicada tiene por objeto, aplicar los resultados obtenidos en la parte de fundamentación a los distintos ámbitos de la vida social, a la política, la economía, la empresa, entre otros. Así, la ética de la empresa es un tipo de saber que ayuda a quienes trabajan en la empresa a tomar decisiones prudentes y justas fundamentadas en valores morales.

Aquí se unen dos líneas en el campo de la ética que a lo largo de la historia han ido tomando fuerza: la línea de la prudencia y la línea de la justicia. Las decisiones prudentes están muy relacionadas con el tema de la ética de la responsabilidad, las decisiones justas tienen que ver con la adquisición de un cierto nivel moral en una

sociedad determinada y marcan también el nivel de conciencia moral en el que tiene que estar la empresa. Estas decisiones prudentes y justas se toman contando con valores morales (Cortina y Conill, 1998).

La ética aplicada no consiste solo en la aplicación de los principios generales, sino en investigar a la vez cuáles son los bienes internos que cada una de estas actividades debe proporcionar a la sociedad, qué metas debe perseguir por tanto cada una de ellas y que valores y hábitos es preciso incorporar para alcanzarlas. La ética empresarial es, por tanto, una parte de la ética aplicada, pero también una parte de la ética cívica (Ferrer, 2001).

La ética empresarial o de los negocios, por su parte, se centra principalmente en la concepción de la empresa como una organización económica y como una institución social; es decir, como un tipo de organización que desarrolla una peculiar actividad y en la que resulta fundamental la función directiva y el proceso de toma de decisiones.

### **Razones y Elementos para el Nacimiento de la Ética Empresarial**

Según Cortina (1996), entre las razones que se destacan para el nacimiento de la ética empresarial se encuentran:

- La responsabilidad social de las empresas, dado que la concepción de la empresa ha cambiado sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como el terreno de hombre, sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socio-económica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir, con los consumidores, proveedores, empleados y accionistas.
- La necesidad de visualizar a la empresa como una organización, con un tipo de entidad que se extiende en pasado, presente y futuro; la cual no se reduce a la suma de sus miembros. A su vez esa entidad ha de cumplir unas funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir, ha de tomar decisiones morales. La ética no es sólo individual, sino también corporativa y comunicativa.
- La urgencia de recuperar la confianza en la empresa, ya que la falta de credibilidad no resulta ser una carta de trabajo en el mundo de los negocios y

la confianza fue convirtiéndose de nuevo explícitamente en el valor empresarial que, en realidad, nunca había dejado de ser.

- La necesidad de tomar decisiones a largo plazo dado que una empresa que se plantea únicamente de máximo beneficio en un corto plazo es perniciosa y mal va a poder sobrevivir en estos tiempos de dura competencia, en que la responsabilidad a largo plazo genera confianza y seguridad, es una garantía de supervivencia.

A su vez, la ética empresarial en el contexto de una ética de las organizaciones deberá contar con los siguientes elementos (Cortina, 1996).

- Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos regulados, ya que el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la empresa; tales normas encaminadas en la conducta, refuerzan la cultura empresarial.
- Un sistema de valores, con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa.
- Las organizaciones se definirán desde sus finalidades y, por tanto, desde los valores que las identifican.
- Lo ético es rentable, porque reduce costos de coordinación externos e internos en la empresa, y posibilita la identificación con la aspiración a través de una motivación eficiente.
- La cultura propia de la empresa constituye un elemento que permite diferenciarla frente a los competidores.

Los anteriores elementos exigen una clara concepción del papel de los directivos que se identifican con la corporación y tienen capacidad para integrar individuos.

### **Características de la Ética Empresarial**

Para plantear las características de la ética empresarial, es necesario asumir como referente la actividad empresarial, la cual constituye una actividad humana con finalidad social, de modo que las actividades necesarias para alcanzar su meta (excelencia, calidad, seguridad, confiabilidad, confianza, competencia,

responsabilidad, cooperación, entre otras) son actitudes morales y que se materializan sobre el trasfondo de una ética cívica para la cual, tanto los miembros de la empresa como los consumidores y proveedores, se caracterizan por ser interlocutores válidos.

Lo antes expuesto, aplicado a la actividad empresarial conlleva, según Cortina (2000) a:

- No se está pensando en una ética de la convicción, sino una de la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones que se toman, lo cual no significa en modo alguno optar por el pragmatismo, sino recordar que es preciso tener en cuenta las consecuencias de las decisiones para aquella finalidad por lo que la empresa existe y que consiste en la satisfacción de necesidades humanas. Por tanto, la ética de la empresa es, una ética de la responsabilidad convencida.
- Puesto que la actividad empresarial tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los consumidores queda deslegitimada al olvidar esa finalidad. Estos son interlocutores válidos y una ética de la empresa, exige tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva, otorgando la calidad y excelencia demandada desde el entorno.
- Los miembros de la empresa también son interlocutores válidos, cuyos derechos deben ser respetados al nivel de una conciencia moral como lo que socialmente se ha alcanzado.
- Pero también éstos han de cumplir con sus obligaciones y corresponsabilizarse por la marcha de la empresa a la que se pertenece; de ahí que la cooperación haya de tomar el lugar del conflicto y la corresponsabilidad el lugar de la apatía.
- Una empresa actual ha de atenerse a un marco postconvencional de justicia, no solo legal, sino ante todo moral. En tal caso, el cambio en la concepción de la empresa es una auténtica exigencia de la conciencia moral de los tiempos.

Entonces, dentro de los valores propios de una empresa del presente siglo se destaca: calidad, responsabilidad, tarea cooperativa, confianza, comunicación, seguridad, excelencia y confiabilidad, entre otros.

## **La Ética y sus Relaciones con el Mundo Empresarial**

Para realizar un análisis de la situación de un determinado negocio puede bastar en principio someterlo a un conjunto de elementos y parámetros cuantificables pero hay un ámbito de saber humano a los que se solicita demostraciones y, otras a los que se solicita persuasiones. Y las decisiones éticas pertenecen a este segundo ámbito de conocimiento, siendo el discurso moral en el área de negocios la base para interconectar tales elementos (Ferrer, 2001). Entonces lo expuesto, permite afirmar que al aproximar el lenguaje ético al mundo empresarial, conviene tener en cuenta que sea posible abrirse a criterios de racionalidad diferente. Unos criterios de claridad y rigor que no son ni mucho menos, ajenos o externos a la realidad de los negocios.

La dificultad para saber cuándo una acción humana es buena o mala es similar a la que aparece cuando se quiere saber si un negocio va a salir bien o mal; es decir, se carece de seguridad pero se tiene indicios suficientes para saber si una decisión es razonable, bajo el esquema de que las organizaciones son un sistema, no una estructura. Por tanto, la interacción y la coherencia de todas estas partes son decisiones para el progreso de cualquier problema, conflicto o programa de cambio del mundo de los negocios.

La resolución de los conflictos que aparecen entre el logro de la finalidad social y el logro de la finalidad económica en la empresa, es cierto que requiere una dosis de buena voluntad, de sacrificio del propio egoísmo, renunciando a la satisfacción inmediata de intereses personales de tipo económico en aras de un beneficio social cuyo atractivo aparece a menudo menos inmediatamente. Así, el problema de las organizaciones ha sido siempre el de hacer compatible la libre decisión individual con la consecución de aquellos objetivos que interesan al conjunto como tal. A este tipo de problema pertenece el hecho de cómo se conjuga la libre indicativa en la creación y dirección de las empresas, con los intereses del conjunto de la sociedad, en cuyo seno actúan las empresas.

Es necesario recordar que las organizaciones se componen de personas pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, más o menos explícito a través del cual se toman las decisiones de suerte que el responsable de las decisiones tomadas no es cada uno de los miembros de la organización, sino la organización en

su conjunto. La estructura de la organización, pues, su forma, la dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente moral; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional.

En este sentido, señala García (1998), cuando se refiere a la cultura organizacional, como ésta es una variable independiente o metáfora de la organización en su conjunto, que poseen todas las organizaciones y donde expresan valores, creencias e ideales compartidos, sean estos los de lograr el máximo beneficio por cualquier medio o los de mantener la viabilidad y competitividad bien ponderados.

En tal sentido, Etkin (1996) refiere como las cuestiones éticas en las organizaciones sociales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones. La ética trata de resolver el nivel en que se ubica el problema, es una visión con los valores en juego, mandatos sociales a considerar en la situación y agrega deber ético, considerando un imperativo, no una obligación, sino una real y responsable convicción. El mencionado autor incorpora el concepto de perversidad, como un juicio que se ejerce desde lo ético y que lleva a pensar en sanciones morales. Estas normas morales se encuentran fuera de la organización y son externas a la voluntad de los participantes

Existen situaciones de la realidad social contradictorias o ambiguas vinculadas a la organización y este marco propicia la perversidad. Incorpora además un modelo conceptual que exhibe los posibles puntos o diferencias críticas en los comportamientos sociales respecto al ideal de los principios morales y la transparencia en las relaciones. Dichos puntos o referencias críticas se producen entre el pensar y el decir; entre el decir y el hacer, entre el pensar y el hacer o el decir cambiante, propio del doble discurso.

En tanto al incluir en este ámbito el concepto de ética, es referirse al modo de ser al modelo de organización que se define en el marco de control intrínseco del sistema social, para orientar la conducta de sus integrantes o modo de un todo instituido, donde las organizaciones participan bajo una responsable convicción o idea de lo ético, frente a un marco social.

Al respecto Lozano (2012) considera que la ética de los negocios puede entenderse como una reflexión ética sobre el sistema económico, sobre las organizaciones y

sobre las actuaciones de los individuos en sus funciones institucionales. En esta es necesario distinguir tres niveles, el sistema, la organización y el individuo; el problema está en buscar cómo se articulan entre sí.

Las organizaciones desde esta perspectiva no son solo un objeto de reflexión ética, sino un núcleo que permite mediar entre el sistema y el individuo. En definitiva, la ética de los negocios necesita utilizar teorías éticas y remitirse a ellas, pero tiende a justificarse así mismo en el marco de un proyecto social, donde la tríada sistema, organización e individuo, interactúan, desarrollando una reflexión ética sobre el hecho organizativo (Lozano, 2012).

## **Códigos de Ética**

Según Osorio (2002), código en la definición de la academia “es un cuerpo de leyes dispuestas según un plan metódico y sistemático, así como la recopilación de leyes o estatutos de un país. Para Cabanellas (1981), citado por Osorio (2002): “viene del latín *códex* con varias significaciones, entre ellas, la principal de las jurídicas actuales, como colección sistemática de leyes”. Así mismo, el autor afirma que puede definirse como “la ley única que con plan, sistema y método, regula alguna rama del derecho positivo”.

En este sentido, se afirma que un código es toda recopilación de normas sustantivas y/o adjetivas que se redactan con la finalidad de regular alguna materia específica o situaciones de hecho o de derecho que puedan resolver conflictos entre los administrados en dicha materia. Refiere De Michele (1998), que en el plano de la vida práctica de las organizaciones, habitualmente se entiende por códigos de ética los sistemas de reglas propuestas con el objetivo de guiar las conductas de los integrantes de una empresa. Se trata, en efecto, de reglas mediante las cuales se busca, frente a conflictos concretos, ofrecer alternativas prácticas, es decir, prestar ayuda en la tarea de guiar y justificar elecciones, decisiones y acciones.

Los códigos de ética se vinculan estrechamente con los cursos de acción que se adoptan en los procesos reales de la vida de las organizaciones. En consecuencia, de nada valdría que fuesen establecidos simplemente como un ejercicio teórico por parte de la directiva de las organizaciones, sin relación con un aporte constructivo de todos los miembros de éstas, en procesos comunicativos que aseguren su conocimiento, la asunción de las responsabilidades de cada uno ante tales reglas y la clara percepción de la unidad de metas y propósitos que identifica a la empresa.

Lo que se busca es que la propia organización realice una selección de acciones, que le sirvan de guía y le ayuden a cohesionarse, rechazando aquellas perturbaciones externas que le impidan crecer como organización con un alto sentido de la vida en sociedad. Para ello debe incorporar elementos que reafirmen las creencias internas, manteniendo así sus rasgos de identidad. Por su parte, la ética empresarial garantiza la continuidad de la credibilidad y la confianza, desde el ámbito externo hacia el interior de la empresa y viceversa, mediante un conjunto de reglas que, como lo señala Lagana (1999), se definen como un "pacto ético", cuyos fundamentos son los siguientes:

- La elaboración de una cohesión moral de empresa, por la cual sus miembros se orientan a perseguir no los intereses personales (oportunismo), sino los intereses de la empresa entendida como comunidad operativa (fundada en valores).
- La creación de un conjunto de relaciones internas entre la empresa y sus miembros, según las cuales a éstos les sean reconocidos los valores de persona y de trabajador, en lo que se constituye como una línea de crecimiento de la empresa, conjuntamente con un movimiento de crecimiento de las personas.

De acuerdo con Lagana (1999), este pacto ético no se puede fundar en prácticas solamente formales o de simple información, sino que es necesario que cuenten con el compromiso de los responsables de gestión de la empresa y del conjunto de los integrantes de ésta, para la construcción y renovación permanente de esta nueva cultura empresarial solidaria. A partir de la realización de dicho pacto ético es posible hablar de los contenidos y de la utilidad de un código de ética.

Los contenidos del código de ética de una empresa se sitúan en diversos niveles y comprenden un conjunto de principios - guía, alcanzados como resultado de procesos comunicativos, relativos a:

- La empresa, las personas, la comunidad y
- La empresa, la integridad moral, el mercado.

En tal sentido, las reglas que proponga el código de ética apuntan a fundar todas las relaciones laborales, económicas e institucionales, en el respeto a la legalidad, en la transparencia de los procedimientos e información el mérito, la probidad, la responsabilidad personal y en la práctica de la equidad.

### **Importancia de la Ética Gerencial**

La gerencia se puede entender como una serie de procesos descrita por la Teoría Clásica de la Administración: planear-organizar-dirigir-controlar. Las personas que desempeñan estas funciones reciben el nombre de gerentes y tienen a cargo empleados y recursos organizacionales (instalaciones, maquinaria, información, capital, materias primas y productos) para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. El término gerente no solo se refiere al máximo cargo de la empresa, sino también a los gerentes medios y del nivel primario. Así, gerentes son los empleados en su puesto de trabajo, supervisores, directores de área, jefes de departamento, decanos, rectores, ministros, obispos y presidentes de Estado.

Es de recalcar que, en todas las actividades, la ética representa un papel crucial, puesto que el desempeño gerencial tiene repercusiones de carácter ético tanto en el ámbito interno como en el externo. El rol del directivo en la organización no debe aislarse de su comportamiento personal, pues sus acciones y actitudes están influenciadas en gran medida por valores, principios y creencias que ha adquirido de sus relaciones con la familia y la sociedad. Al ingresar a una organización, la esencia de las conductas éticas no cambia, aunque se ve afectada por la cultura de la misma.

Dichas conductas pueden modificar aspectos como el manejo del talento humano, el comportamiento hacia los empleados y el clima laboral.

Arizmendi (1995), citado por Rojas (2016), plantea que "para ejercer autoridad empresarial es necesario tener autoridad moral. Esto se tiene cuando actuamos de acuerdo con principios y valores reconocidos como tales en nuestro entorno social" (p. 56). En síntesis, dentro de toda organización las conductas más visibles corresponden a los gerentes porque son asimiladas por los empleados y tomadas como punto de referencia para comportarse. De ahí la importancia de procurar que las buenas acciones se vuelvan hábitos en los gerentes para formar una cultura organizacional con fundamento ético que oriente la conducta de los empleados.

Colmenares (2003), citado por Rojas (2016), afirma que "la cultura de una organización se inicia a partir de la filosofía de sus fundadores y se mantiene a través de la influencia y reforzamiento de sus líderes" (p. 2). El papel de la gerencia en la ética empresarial La incorporación de la ética gerencial, como tema de estudio de la ética empresarial y, en general, de la ciencia administrativa, implica un cambio en lo que hasta ahora ha significado ser un gerente. Antes, este se dedicaba a la asignación y ejecución de labores para mostrar buenos resultados ante los accionistas y la junta directiva. En la actualidad el medio empresarial exige que el gerente desarrolle competencias integrales relacionadas con:

- El saber: conocimientos técnicos y de gestión.
- El saber hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- El ser: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores (Gallego, 2003, p. 66).

Al ser el gerente un modelo a seguir por todos los miembros de la organización, debe poseer valores que no solo sirvan de ejemplo, sino que motiven comportamientos apropiados en sus empleados. De esta manera contribuirá al logro de un adecuado ambiente laboral y a la motivación de sus colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos.

El gerente, en el desarrollo de sus labores diarias, se ve enfrentado a la necesidad de elegir entre una acción u otra para ejecutar o dar continuidad a un plan. Aquí se debe tener muy claro qué se quiere y cuáles son los medios necesarios para lograrlo,

y ser consciente de las consecuencias de llevar a cabo la acción elegida sin alejarse de los principios y valores que caracterizan la acción ética.

Para conseguirlo anterior es importante que, en lo académico, se logre un cabal entendimiento del Comportamiento Ético Gerencial y de las fuerzas que lo afectan, pues de esa manera se podrían diseñar técnicas y herramientas que permitirían influir en los gerentes de modo que se reforzara su inclinación a comportarse de manera catalogada como ética, es decir, de manera buena, correcta y responsable.

Esto se verá reflejado, en lo empresarial, en los comportamientos exhibidos por los gerentes frente a los grupos de interés; por ejemplo, evitando hacer daño a los demás, teniendo en cuenta los derechos de los empleados, buscando mejorar las condiciones de vida de otros, respetando la dignidad humana, siendo socialmente responsables y cuidando el medio ambiente.

### **Comportamiento Ético Gerencial (CEG)**

El Comportamiento Ético Gerencial CEG, puede ser definido como “las acciones que los gerentes exhiben en su trabajo diario, de manera que respeten los principios y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros” (Rodríguez, 2005, p. 67). En tal sentido, la ética kantiana y las otras éticas derivadas, indican que un evento no puede ser analizado solo en términos universales, sin tener en consideración factores contingenciales relacionados con el evento mismo.

Jones y Ryan (1997,1998), citados por Rodríguez (2005), 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), citado por Rodríguez (2005), que afectan profundamente los vínculos entre el pensamiento y las acciones éticas. 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 gran influencia en la toma de decisiones y en el comportamiento ético.

Esta propuesta necesita validación empírica, aunque es un intento interesante para mejorar la comprensión del CEG.

Además, el modelo trata de explicar por qué, en algunos eventos, los gerentes no actúan éticamente, aun sabiendo cuál es el comportamiento a seguir. La aprobación moral puede ayudarnos a entender mejor el CEG y motivar a más investigadores a estudiar la última etapa del proceso de la toma de decisiones éticas, la cual es el comportamiento ético.

Treviño (1986), citado por Rodríguez (2005), basado en la teoría del Desarrollo Moral Cognitivo (CMD) de Kohlberg (1976,1981, 1984), propone un modelo interaccionista de persona-situación que combina variables, para explicar el comportamiento 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 son la base fundamental para el CEG, al igual que el modelo de toma de decisiones éticas de Rest. Primero, las ideas de Treviño (1986), citado por Rodríguez (2005), contribuyen por sus moderadores individuales y situacionales del comportamiento ético. Segundo, el modelo de Jones (1991), citado por Rodríguez (2005), es clave porque toma lo mejor de modelos previos y construye el propio, adicionándole a la teoría existente el nuevo concepto de intensidad moral. Finalmente, Jones y Ryan (1997), citados por Rodríguez (2005), también contribuyen, puesto que integran modelos micro y macro y los complementan con el concepto de aprobación moral, el cual es un aporte al mapa de variables que afectan el comportamiento ético.

## **Formación y Capacitación**

Dentro de las empresas y la sociedad en general suele hablarse de formación y de capacitación indistintamente, creando esta concepción según Rodríguez (2005), "dificultades en la tarea educacional" (p. 15), que impiden alcanzar los objetivos

propuestos, en especial la formación de hombres y mujeres íntegros que contribuyan a crear una sociedad justa y agradable para vivir, donde las relaciones que se tejen diariamente estén fundamentadas en valores y percibidas en buenas actitudes y comportamientos.

La Formación tiene que ver con el desarrollo del ser humano como persona capaz de contribuir a la formación de un ambiente de convivencia social deseable. Como tarea educacional consiste en la creación de condiciones que guían y apoyan al ser humano en su crecimiento como un ser capaz de vivir en el autorespeto y respeto por el otro.

La Capacitación tiene que ver con la adquisición de habilidades de acción en el mundo en que se vive, como recursos operacionales que la persona tiene para realizar lo que quiera vivir. (Maturana y De Rezepka, 1998, citadas por Rodríguez, 2005). Como tarea educacional consiste en la creación de espacios de acción donde se ejerciten las habilidades que se desea desarrollar, creando un ámbito de ampliación de las capacidades de hacer en la reflexión sobre ese hacer como parte del vivir.

Una de las necesidades identificadas en las organizaciones, relacionadas con mejorar las capacidades técnicas de sus directivos, es fortalecer e incentivar el crecimiento de la esencia del ser humano, involucrando la esfera axiológica, la cual hace referencia a lo moral, lo voluntario, lo existencial, lo emocional y lo espiritual. De ahí que la responsabilidad y el compromiso adquirido por los directivos incluya la enseñanza y el ejemplo del ser, que se manifiesta a través de los comportamientos que deben transmitir a sus empleados. En tal sentido, Alandes (2002), citado por Rodríguez (2008), plantea:

La formación tiene un factor que lo hace diferente a otros elementos (como por ejemplo el económico) y es que con la formación gana tanto la empresa como la persona: la persona se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más estructuradas y por tanto más eficientes y eficaces (p. 1).

En cuanto a la formación en valores, Carreras et ál. (2002), citado por Rodríguez (2008), afirman que:

Educar en valores es educar moralmente, porque son los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre, establecer una jerarquía

entre las cosas, llegar a la convicción de que algo importa o no importa, vale o no vale, es un valor o un contravalor (p. 22).

A tal efecto, el rol desempeñado por el ser humano en la sociedad y en las organizaciones ha evolucionado hasta el punto de encontrar organizaciones que en el momento de seleccionar personas para un cargo vacante tienen como prioridad contratar seres integrales que presenten comportamientos y actitudes acordes con las normas y los principios organizacionales, aunque no tengan la capacitación requerida para el cargo, pues consideran que es más fácil desarrollar las habilidades que cambiar los valores y los hábitos.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Justamente en esta triple posibilidad reside su importancia pedagógica, por ello se puede hablar de la educación como realización de valores y de una pedagogía de los valores (Carreras et. al., 2002, citados por Rodríguez, 2008). Lo anterior lleva espontáneamente a hablar de competencias, término esencial como referente teórico en una propuesta de formación de cualquier naturaleza, y rasgo muy notable cuando nos referimos al desarrollo profesional del gerente.

La competencia se actualiza (se hace acto) en las acciones profesionales sometidas a las influencias y limitaciones de múltiples variables del contexto laboral y empresarial en el que uno se desenvuelve. Por tanto, un programa ambicioso de desarrollo de competencias para el CEG deberá centrarse en facilitar la formulación clara de cuestiones más profundas desde el fuero profesional.

Es asumir un estudio de los mecanismos comportamentales desde las capacidades propias de un gerente, es decir, los factores profesionales que intervienen en los actos directivos; por tanto, la competencia se identifica con una gramática o conjunto de reglas que explican la estructura de posibles comportamientos. El acento de la competencia radica en la importancia que otorga a la actividad creadora del gerente en su proceso de toma de decisiones y tiene que ver con el desarrollo del ser humano como persona capaz de contribuir a crear un ambiente de convivencia social deseable.

Se debe recurrir a establecer mayor precisión cuando se refiere al concepto de competencia aplicado al contexto gerencial desde la caracterización de dos saberes en interacción: primero, el contexto profesional y laboral del gerente referido al estricto

conocimiento interiorizado de las reglas que lo rigen, puesto que propicia la asociación; segundo, el comportamiento ético que comprende las acciones que realiza en determinadas condiciones contextuales.

Este análisis histórico permite la creación de un horizonte interdisciplinario de formación, el cual obliga a que el gerente reconozca sus propias huellas, las lea e interprete, y construya un proceso integral que ofrezca luces nítidas y alumbre el desarrollo del proceso ético, al igual que el sendero por el cual transita la investigación en ética gerencial. Asimismo, la construcción de un proceso de formación que supere la atomización, la sectorización y la concepción de la gerencia afianzada en la necesidad de obtener la máxima eficiencia de los recursos y la producción. Esto ocurre porque la eficiencia productiva alcanzada por los sistemas tecnológicos modernos ha empezado a descubrir nuevas responsabilidades frente al desarrollo.

En consecuencia, al gerente se le debe reconocer prioritariamente como un gestor que promueve a partir de sus valores, habilidades y destrezas, conocimientos, estrategias y técnicas que exigen la nueva dimensión del desarrollo, con un criterio claro de las responsabilidades que asume: los nuevos gerentes responsables de nuestro contexto deben formarse con objetivos que les permitan incrementar una estrecha colaboración entre las disciplinas y reducir las fronteras entre las mismas, permitiendo evolucionar paulatinamente de la multidisciplina a la interdisciplina.

Ello confiere seguridad al articular las competencias, para que tengan mayor alcance los estudios que habrán de abarcar las complejas internaciones que tejen la vida profesional gerente, un ser capaz de integrar conocimientos, habilidades y actitudes y generar alternativas de aprendizaje y desarrollo que respondan a nuestra realidad.

Una metáfora pertinente es que el gerente es una persona que se hace cargo de los marineros, pero es hacerse cargo al mismo tiempo del navío, la carga... es tener en cuenta los vientos, escollos, las tormentas, las inclemencias y esta puesta en relación de los marineros que hay que salvar con el navío que hay que salvaguardar con la carga que hay que llevar al puerto, y sus relaciones con todos esos elementos que son los vientos, los escollos, las tormentas. (Foucault, 1999, citado por Rodríguez, 2008).

En esta analogía, se caracteriza el quehacer interdisciplinario del gerente: tener en cuenta los acontecimientos que pueden ocurrir, las decisiones que se deben tomar y las tareas de que es responsable. En síntesis, es un proceso de formación comprendido como una práctica en constante construcción, un proceso que tiende a enunciar problemas nuevos derivados de una elaboración interactiva; por esta razón debe generar una condición académica y metodológica, teniendo en cuenta que estas prácticas no solo son del orden intelectual, sino también del orden institucional.

Además, es necesario complementar los procesos de formación con la autocrítica, pues es la manera de construir. Esto implica un proceso de permanente autoevaluación dirigido a una constante reorientación e implementación del proceso que no se agota en sí mismo, dada la dinámica gerencial. El desarrollo de competencias para el CEG debe centrarse en experiencias y resultados caracterizados por la intencionalidad, como fueron concebidos y han sido desarrollados, surgidos de la cohesión de grupos en constante discusión investigativa y preparación gerencial.

Las disposiciones metodológicas deben basarse en la permanente comunicación de los diversos actores y generar un crecimiento integral del ser para que se refleje en la vivencia de situaciones reales, porque cada contexto determina necesidades específicas de educación. El mundo empresarial actual requiere contar con directivos formados para generar rentabilidad económica y construir sociedad.

### **Desarrollo de Competencias Gerenciales**

En lo que respecta al área gerencial de las organizaciones, se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de empresas, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano. En este sentido, Delgado (2008) indica que “los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos” (p. 11).

En sentido amplio, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas, según la clasificación de Hellrieger, Jackson y Slocum (2002) se agrupan en dos grandes categorías: competencias hard, integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el empleado, trabajador o candidato, y competencias soft, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos. Los autores citados mencionan al respecto:

En el pasado, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos –competencias hard–, relegando a un segundo plano las actitudes personales –competencias soft–. De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el re-diseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación (p. 113).

Basado en esta reflexión, no es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de los recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores. El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación.

Otro aspecto vinculado con la formación de competencias es la empleabilidad. Ésta, entendida como la capacidad de un profesional de encontrar trabajo, está condicionada por la interacción de dos variables que actúan de elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de éste. Así, estos dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo

que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad.

Los efectos de estos sobre la empleabilidad son totalmente opuestos. Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas.

Sobre estas ideas, Goleman (1999) “propone su teoría de la Inteligencia Emocional, entendida como “la capacidad de reconocer los propios sentimientos del individuo, los de los demás, motivar y manejar de manera adecuada las relaciones que se sostienen con otros” (p. 21). Por tanto, hoy día se acepta que las competencias emocionales juegan un papel tan importante, o más, como la clásica inteligencia racional. En relación a estos factores emocionales, existen una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo. Las veinte resultantes resumidas por López (2009, p. 55) se agrupan en torno a seis categorías:

1. Competencias de logro y acción: motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; búsqueda de información;
2. Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal, orientación al servicio al cliente;
3. Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones;
4. Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo;
5. Competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia; y
6. Competencias de eficacia personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

En forma resumida, López (2009) indica que “la capacidad para gestionar estas habilidades justifica que personas con menor cociente intelectual consigan metas profesionales más exitosas que otras que han alcanzado una puntuación mucho más alta en este índice” (p. 32). Por consiguiente, la empleabilidad en los próximos años se sustentará en el talento personal para poner en práctica competencias de esta naturaleza.

Por otra parte, las personas que ocupan cargos medios y superiores en las organizaciones y son eficientes, tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. Una de ellas es aumentar la productividad de sus más cercanos seguidores. De acuerdo con Nash, citado por Delgado, el autor explica que para comprender lo que significa la eficiencia gerencial, es necesario formular y responder algunas interrogantes fundamentales: ¿Cuáles exigencias pesan sobre la persona que desempeña el cargo de supervisor? ¿Cuál tipo de persona podrá llegar a ser gerente eficiente, y cuál tendrá la mayor posibilidad de fracasar? ¿Cuáles son los deberes generales y específicos de un supervisor? ¿Cuál factor hace que una persona se convierta en un supervisor eficiente?

De acuerdo con algunas investigaciones sobre los procesos de desarrollo de gerentes eficientes, señalan los factores que determinan el liderazgo o la coherencia entre los líderes y las situaciones o, por el contrario, demuestran que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización. Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes.

Sin embargo, según resultados de los estudios acerca de las responsabilidades que hacen a un gerente eficiente, figuran por orden de importancia, entre otras, las siguientes: control del trabajo, análisis de problemas y adopción de decisiones; planificación del trabajo; comunicaciones orales informales; proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores; capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores; provisión de comunicaciones escritas y documentación; creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora; administración del tiempo personal; reuniones y conferencias; actividades de autodesarrollo; orientación de la carrera a los seguidores y representación de la compañía ante la comunidad. Estas características se consideran generalmente

aplicables a casi todo líder, independientemente de la jerarquía en el cargo que ocupa. Tal vez la lista anterior pudiera parecer muy exigente; pero la mayoría de los talentos que requiere para cumplir eficientemente el rol de gerente.

## **Taxonomía para el CEG**

Dirigir éticamente una organización requiere no solo un buen desempeño profesional, sino también una buena formación personal. La transmisión y socialización de los valores implica que, inicialmente, el directivo se concientice de estos y los practique como ser individual, para luego comunicarlos en la organización por medio de talleres, socializaciones y seminarios, entre otras metodologías, con el fin de alcanzar una adopción y apropiación social significativa.

Con relación a lo antes señalado, Camps (2000), sugiere "no dejar que todos los problemas sean resueltos por otros, sino entender que el conflicto ético tiene siempre una dimensión que depende de las actitudes, mentalidades y comportamientos individuales" (p. 21). El CEG ratifican la necesidad de crear una cultura basada en valores como honestidad, justicia, equidad, respeto, tolerancia, responsabilidad, cooperación y amor, que facilite la creación de un entorno organizacional donde las decisiones se tomen correctamente, las acciones sean justas y los procesos se basen en los principios y normas empresariales.

Dentro de este contexto, la taxonomía para el CEG, tal como lo plantea Rodríguez (2006), ofrece una clasificación de los comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes, lo que ayuda a entender el comportamiento ético de los directivos en las organizaciones y, a partir de allí, iniciar procesos de investigación que enriquezcan al sector empresarial. La clasificación que se presenta, contiene los niveles, categorías y dimensiones del CEG en Colombia con su respectiva definición.

### ***Dimensiones y Definiciones del CEG en Colombia***

**Honestidad.** Se refiere a los comportamientos que muestran 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 en el interior y el 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 de los recursos financieros y de información.

**Uso de poder.** Se refiere a los comportamientos que ilustran cómo se relacionan los gerentes 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, 2004, 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 cómo manejan los gerentes 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.

### **Método DICIDE empleado en la Capacitación en Gestionamiento Ético**

A continuación se presenta el Método DICIDE, el cual fue utilizado en la empresa de estudio en el proceso de capacitación en Gestionamiento Ético (Ver Figuras 1 y 2), dirigido a los supervisores y gerentes de las diferentes áreas que la conforman. Este método consiste en los siguientes pasos:

1. Declaración
2. Identificación
3. Clasificación
4. Indagación
5. Definición de acciones
6. Ejecución y seguimiento

## Proceso de gestionamiento de casos

SITUACIÓN	DESCRIPCIÓN	MANEJO DE LA SITUACIÓN
<b>Consulta</b>	La persona requiere de datos o información.	Dar respuesta a la consulta. Aclarar si la consulta es de contenido o gestionamiento.
<b>Inquietud o preocupación</b>	Estado de ánimo en que la se ve alterada por la percepción de algún riesgo, daño, peligro o problema que aún no se ha presentado.	Facilitar que la persona identifique las causas de su estado de ánimo, para decidir qué hacer de manera preventiva a la presencia de una situación de incumplimiento.
<b>Problema</b>	Situación en la que un procedimiento en marcha ha sufrido de una desviación que obstruye, limita o impide el logro del objetivo/compromiso.	Aplicar metodología DICODE.
<b>Conflicto</b>	Situación en la que están insatisfechas necesidades, expectativas y/o deseos de dos o más partes involucradas, percibida como daño, incompatibilidad.	Aplicar metodología DICODE.

**Figura 1. Proceso de Gestionamiento de Casos.** Tomado de Rodríguez, M. (2006). Ética Gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. Universidad EAFIT 42 (143). (p. 47).



**Figura 2. Gestionamiento Ético. Aplicación del Método DICODE.** Tomado de Rodríguez, M. (2006). Ética Gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. Universidad EAFIT 42 (143). (p. 45).

## **Bases Legales**

Las bases legales están relacionadas con los medios que permiten fundamentar el estudio desde el punto de vista del ordenamiento jurídico venezolano. En tal sentido se debe tener en cuenta que en toda organización es de vital importancia el cumplimiento de normas y reglamentos que la misma implemento de acuerdo a sus propias políticas, esto le permite a la organización ajustarse a los basamentos legales que tiene inherencia al ejercicio de las actividades de cualquier entidad.

Para Ramírez (2011) las bases legales “poseen una gama plural de significados, como lo demuestra su frecuente uso en las ciencias experimentales y en tantos otros órdenes para designar toda norma o regla a la que deben someterse o ajustarse los hechos de que trata su objeto” (p. 38).

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Título III: De los Deberes, Derechos Humanos y Garantías. Capítulo V: De los Derechos Sociales y de las Familias**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

De acuerdo al artículo antes mencionado, la Constitución obliga al patrono, el cual podría referirse a la empresa en estudio, a garantizar a sus trabajadores un puesto de trabajo que les permita el pleno desarrollo de sus capacidades dentro de un ambiente de disfrute de todos sus derechos y el cumplimiento de sus deberes, donde el comportamiento ético juega un papel fundamental para que cada uno de estos pueda gozar de una existencia digna y decorosa.

## **Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2015)**

**Artículo 2:** El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

**Artículo 156:** El trabajo se llevara a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: El desarrollo físico, intelectual y moral, La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, El tiempo para el descanso y la recreación, El ambiente saludable de trabajo. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual laboral.

**Artículo 185:** El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal.
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita.
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes.
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

### **Definición de Términos Básicos**

**Aprendizaje:** Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

**Aprendizaje Organizativo:** Es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje, en suma, es la clave

para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento.

**Adiestramiento:** es un proceso educativo y de formación, que aplicado de manera sistemática y organizada, facilita que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

**Axiología:** filosofía del estudio de los valores.

**Código de ética:** es un sistema de reglas propuestas con el objetivo de guiar las conductas de los integrantes de una organización.

**Cambio Planeado:** Diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar.

**Competencias:** son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que vive.

**Comunicación estratégica:** La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

**Comunicación organizacional:** Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

**Cultura Organizacional:** Serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidas por los miembros de la organización.

**Desarrollo Organizacional:** Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, de ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

**Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado.

**Efectividad:** En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

**Eficiencia:** En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos.

**Ética:** En términos generales, Es la disciplina filosófica que trata de la moral y de las obligaciones de las personas.

**Ética empresarial:** es aquella que actúa en un ambiente que no sólo procura el más alto respeto y dignidad de sus empleados (personas y nunca recurso), sino que procura que se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta, más idealmente en la procuración del bien social.

**Liderazgo:** El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

**Noción de Ética:** Es la disciplina filosófica que trata de la moral y de las obligaciones de las personas. Es un saber práctico, que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. Para lo que considera tanto el fin al que debe dirigirse la conducta como los medios para lograrlo.

**Noción de Moral:** Es el conjunto de Principios, Valores, normas y reglas que diferencian los actos buenos de los actos malos de un individuo o grupo humano, propuesto por diversas instituciones como la familia, la Iglesia, la escuela y la empresa.

**Nivel Jerárquico:** Un nivel jerárquico comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada

**Supervisor:** es el encargado de la tarea de formular objetivos para un grupo, proporcionar los medios (tanto materiales como en forma de trabajadores) para que

se consigan, tomar decisiones para que se llegue a un buen puerto, y reaccionar a las situaciones imprevistas.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Valores:** Es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un objeto o cosa en particular.

**Valores éticos morales:** se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra "moral" proviene del latín mores, que significa costumbre.

**Valores individuales:** es una concepción del individuo de los objetivos que sirven como principios que guían su vida.

**Valores organizacionales:** son normas que la empresa elabora con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo tiene por objetivo describir cómo se realizó el estudio para dar respuesta al problema planteado. Al respecto, Sabino (2004), explica que el mismo “describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología” (p. 16). Es decir, que aquí se explica el procedimiento científico empleado por la investigadora para alcanzar los objetivos propuestos en su estudio.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación señala el enfoque teórico metodológico en el cual se ubica el estudio que se está realizando. De acuerdo con lo expuesto por Sabino (2004), el tipo de investigación: “Representa el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y a los objetivos planteados” (p. 68).

En el caso de la presente, la investigación es de campo con nivel exploratorio. Se dice que es de campo porque los datos fueron recabados directamente en el lugar en donde se presentaba la situación objeto de estudio, pues de acuerdo a lo planteado por Palella y Martins (2004): “Es aquella investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 76).

En cuanto a la investigación exploratoria, se refiere a aquellas que tratan temas poco conocidos o abordados en el ámbito científico, por lo que la Universidad José Antonio Páez (2014), la define como aquella que: “Su propósito es abordar temas poco conocidos y se utilizan para el estudio de relaciones entre variables, tendencias o para emprender estudios más profundos. En este tipo de estudio no se manipulan variables” (p. 6). Por otra parte, se habla de un enfoque cualicuantitativo, con base en lo planteado por Castell (1994), quien explica lo siguiente:

...un estudio cualitativo es designado como consistente con los presupuestos del paradigma cualitativo. Este estudio es definido como un proceso de indagación para la comprensión de problemas sociales o humanos, basado en la construcción de cuadros/descripciones (pictures) formados en base a palabras, dando cuenta detalladamente de la perspectiva de los informantes, y conducido en un escenario natural. Alternativamente, un estudio cuantitativo, consistente con el paradigma cuantitativo, es una indagación en un problema social o humano basado en la puesta a prueba de una teoría compuesta por variables, susceptible de ser medible numéricamente y analizada mediante procedimientos estadísticos, para determinar si las generalizaciones predictivas de la teoría se mantienen verdaderas (p. 5).

En atención a lo señalado por el autor, el presente estudio indagó en la conducta humana de los gerentes y el personal que labora en la empresa de consumo masivo que fue objeto de indagación. Con respecto al diseño, se trata de un diseño no experimental, ya que no habrá modificación en las variables del estudio, lo cual es respaldado por Palella y Martins (2004) quienes aseguran que: “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 81). Es decir, no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, ya que las variables independientes han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas, tal como sucede en la presente investigación.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sabino (2004), indica que “estos datos deben estar definidos en unidades, en contenido y extensión” (p. 21). En este caso, la población a ser estudiada estuvo representada por los gerentes y supervisores de una empresa de consumo masivo que trabajan en la división de refrescos.

## **Muestra**

En cuanto a la muestra, se refiere a la parte de la población que posee características comunes con el resto de los miembros de la misma, motivo por el cual puede ser seleccionada para dar información respecto a la situación problemática. Según Sabino (2004), indica que la muestra es:

Es un subconjunto de la población, el cual debe estar compuesto por un número relativamente alto de unidades. Además, el mismo se extrae por razones de tiempo y costo; y porque no es necesario examinar cada una de las unidades que conforman la población (p.121).

De acuerdo con lo anterior, la muestra del presente estudio se seleccionó tomando en consideración algunas condiciones establecidas por la investigadora para que pudieran dar información fehaciente al momento de la recolección de los datos. Estas condiciones fueron:

1. Haber recibido la formación del despliegue del código de ética.
2. Tener un cargo gerencial o de supervisión.
3. Tener más de 2 años en la empresa en dichos cargos.

Atendiendo este tipo de muestreo, se trata del tipo no probabilístico intencional, el cual es definido por Cuesta (2009), como:

... una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador (p. 35).

En virtud de los criterios establecidos por la investigadora, la muestra quedó conformada por 5 gerentes y 15 supervisores del área de Refrescos, de la empresa de consumo masivo, ya que estos eran los que cumplían con tales criterios. Esta información fue obtenida de los reportes de la empresa objeto de estudio, en el periodo comprendido entre el 01/01/2015 y 30/08/2017.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos son la implantación instrumental del diseño escogido para desarrollar el proceso investigativo, es decir, los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Según Palella y Martins (2004), las técnicas: “Son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.103). Por ello, inicialmente se aplicó una encuesta, la cual es una de las técnicas más utilizadas para recolectar datos mediante un conjunto de preguntas. En tal sentido, Prada (2009), define la encuesta como:

Aquella técnica que consiste en la presentación de una serie de preguntas o ítems en las que debe estar la adaptación a los medios que se poseen para realizar el trabajo y la precisión de las informaciones en un grado de exactitud suficiente y satisfactoria para el logro del objetivo propuesto (p. 12).

Es por ello, que la encuesta se realizó con el fin de extraer información veraz sobre las actividades y hechos ocurridos dentro del ambiente de estudio. Como instrumentos de recolección de datos, se utilizaron un cuestionario y una entrevista estructurada.

### **Instrumentos**

En relación a los instrumentos, Palella y Martins (2004), se refieren a ellos como: “Cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 113). En este sentido, el contenido de las preguntas queda expresado en la especificación de los datos concretos que es necesario conseguir; se realiza, por lo tanto, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de preguntas.

En primer lugar, el instrumento utilizado fue la entrevista, la cual es definida por Sabino (2004) como aquella que: “consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales, el investigador, formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra, el investigado, proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada” (p. 116). Es decir que se realizó una

interacción entre la investigadora y los informantes, ya que la entrevista permitió profundizar acerca de las posturas que éstos tenían con respecto a la situación de estudio. La entrevista fue diseñada con el propósito de analizar el comportamiento ético gerencial, dirigido a los líderes de la empresa de consumo masivo, para mejores prácticas en su desempeño.

En segundo lugar, se utilizó un cuestionario, que según Paella y Martins (2004), se puede concebir como: “Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos” (p. 119). En esta perspectiva, el cuestionario fue diseñado con el propósito de Identificar los comportamientos éticos gerenciales, desde el marco de las exigencias y prohibiciones establecidas en el código de ética, impartido en la empresa estudio, para lo cual se estructuró un cuestionario contentivo de 25 preguntas, con una escala de Likert de 5 opciones de respuesta, segmentado en 2 categorías diferenciadas, distribuidas de la siguiente manera:

- 13 afirmaciones relacionadas con Comportamientos presentes en los gerentes desde el marco de las exigencias del código de Ética
- 12 afirmaciones relacionadas con los Comportamientos presentes en los gerentes desde el marco de las prohibiciones del código de Ética (Ver anexo A Cuestionario e Instructivo)

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

En la práctica, es casi imposible que una medición sea perfecta, por lo general tiene un grado de error, pero se establece que este grado de error sea el mínimo, al respecto Betancourt (2007), define la validez como: “El grado en que un instrumento logra medir lo que se pretende medir” (p. 211). Es decir, cuando una prueba de validez se mide el grado en que han sido alcanzados los objetivos y las variables establecidas previamente, esta prueba es válida.

Esta técnica es definida por Rodríguez (2012), como: “Una técnica para predecir el futuro con expertos en el área del problema. En ella se emplea un instrumento para determinar la posibilidad de que ocurriera un hecho y su conveniencia o su importancia” (p. 64). Por consiguiente, para desarrollar esta validación, se solicita la opinión de tres (3) personas expertas para que verifiquen la validez del cuestionario.

A los fines de esta investigación, la validación se realizó a través de la técnica de juicio de expertos, donde especialistas en el área evaluaron el instrumento de acuerdo a los siguientes criterios:

- Pertenencia (que los ítems tengan relación con la investigación)
- Coherencia (que los ítems estén bien estructurados)
- Claridad (si los ítems son definidos con claridad y sencillez)

Para llevar a cabo este proceso, los expertos reciben un paquete de información conformado por un formato que permite recoger la información sobre la organización, claridad, redacción, objetividad, pertinencia y coherencia de los ítems, un ejemplar del instrumento junto, el capítulo I de la investigación, y el Cuadro Técnico- Metodológico. (Ver anexo B Instrumento de Validez de Contenido del Cuestionario).

Es importante señalar, que las observaciones realizadas por los expertos fueron consideradas e incorporadas en la versión final del cuestionario. (Ver Anexo C Constancias de Validación).

### ***Confiabilidad***

La confiabilidad es un requisito de toda investigación, en ella se toma en cuenta el grado de confianza que posee el instrumento a aplicar, para así darle un carácter real y más amplio al contexto a estudiar. Arias (2006), acota que “la confiabilidad se refiere al grado en el cual se eliminan los errores de medición” (p. 48). Es decir, la confiabilidad le da la credibilidad a la investigación y mayor acercamiento a la realidad, por ello debe ser la base fundamental de toda investigación. Es importante señalar que esta viene dada por el nivel de similitud que debe tener el instrumento a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Para alcanzar la confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual mide la consistencia interna en pruebas y determina la proporción en los ítems para medir una misma característica en común. Por lo tanto, para lograr el cálculo de la confiabilidad se contó con la colaboración de un experto (Ver Anexo D, Constancia de Confiabilidad), quien realizó el cálculo de la confiabilidad con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K= N° de ítems

$S_i^2$  = Sumatoria de Varianza de los ítems

$S_T^2$  = Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach

Sustituyendo los valores, arroja un resultado de 0,8591 por lo que se puede decir que este valor representa un alto grado de confiabilidad sobre el instrumento y, por consiguiente, es factible, debido a que se encuentra en los rangos de magnitud establecidos de acuerdo con este método de cálculo. (Ver Anexo E Estimación de Alfa de Cronbach).

### **Procedimientos de Análisis de los Datos**

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, fue necesario procesarlos e interpretarlos, es decir, elaborarlos analítica y matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirían llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consistió en el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se verificó el cumplimiento de los objetivos específicos y para luego obtener las conclusiones.

De acuerdo con la opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2003), las técnicas de análisis de datos son: “El análisis que se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto tratando de evaluar la fiabilidad de cada información” (p.193). Es decir, que este análisis permitió hacer comparaciones con las ideas iniciales de la investigadora con la realidad y la población estudiada.

Dentro de este contexto, el análisis cuantitativo de este estudio corresponde a los datos analizados por medio de los porcentajes obtenidos con la aplicación del cuestionario a los 15 supervisores. En este sentido, Sierra (2003), indica que el análisis cuantitativo: “se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación para luego presentar un conjunto de cuadros, tablas y medidas, en la cual se calcularán sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva un valor” (p. 85).

Una vez establecidos los análisis era necesario presentar esos resultados o datos obtenidos por medio de algún tipo de representación gráfica. En esta investigación se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos con las diferentes tendencias de respuesta en los ítems contentivos del cuestionario aplicado. Dentro de este orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2004), señala que la representación tabular: “es una parte del proceso técnico en el análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías” (p. 104). La representación tabular fue de gran importancia en esta investigación, ya que permitió organizar la información de manera que pudiera ser graficada para establecer los análisis pertinentes.

En esta perspectiva, la graficación también permitió observar y detallar a grandes rasgos los resultados obtenidos a través de los porcentajes tomados en consideración de las mencionadas tablas. Para ello se utilizó el diagrama circular, el cual es aquel círculo o semicírculo del diagrama que se divide en sectores de amplitud de ángulo proporcional a las categorías del fenómeno representado. En palabras de Prada (2009), se define como:

Un círculo dividido en sectores, en el que el hecho considerado en su totalidad es equivalente a  $360^\circ$  de la circunferencia y cada uno de las clases o grupos tendrá un sector con un ángulo central correspondiente al porcentaje que debe distribuir (p. 446).

Por último, el análisis cualitativo se puso en práctica para extraer la información expresada por los 5 gerentes en la entrevista. En relación con el análisis cualitativo, Hurtado y Toro (2005), expresan que se refiere a: “la obtención y manejo de información que no parte de la necesidad de utilizar las estadísticas o matemáticas para llegar a conclusiones” (p. 41). Es decir, que fue un proceso que permitió abordar el estudio de la realidad social tal como fue experimentada tanto por la investigadora como por los sujetos que sirvieron de informantes.

### **Operacionalización de Variables**

La operacionalización de las variables son aquellos datos objeto del estudio que pueden ser analizados en profundidad mediante la definición de la investigación. Según Arias (2006), al referirse esta técnica, explica: “Se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 63).

Como puede observarse, el mencionado autor brinda una definición de la operacionalización de variables como una acreditación de posibilidades basadas en los indicadores, por lo que las dimensiones son la visión de lo que se quiere alcanzar con las variables y sus objetivos. Es importante resaltar, que las variables se aplican a un grupo de personas u objetos los cuales pueden adquirir diversos valores que se toman como referencia para estudiarlos y ayuda a facilitar la selección de los indicadores. En cuanto a la presente investigación, se refiere a los informantes y la muestra a quienes se les aplicó la entrevista y el cuestionario, respectivamente. (Ver Cuadro 2).

## Cuadro 2

### Operacionalización de Variables

<b>Objetivo general:</b> Analizar el comportamiento ético de los gerentes de una empresa de consumo masivo, posterior al proceso formativo en código de ética, a propósito de determinar su impacto.				<b>Técnica:</b> Encuesta	
				<b>Instrumento:</b> Cuestionario	
				<b>Fuente:</b> Supervisores	
<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de exigencias de actuación, establecidas en el código de ética	Exigencias Éticas	Comportamientos cuyo cumplimiento es obligatorio de no hacerlo puede perjudicar a otras personas	Conductas diarias asociadas a las exigencias	Respeto a la integridad de las personas	1
				Seguridad	2
				Legalidad	3
				Fidelidad a responsabilidades concretas	4
				Profesionalidad	5
				Buena Fe	6
				Responsabilidad ambiental	7

**Cuadro 2 (Cont.)**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el comportamiento ético de los gerentes de una empresa de consumo masivo, posterior al proceso formativo en código de ética, a propósito de determinar su impacto.				<b>Técnica:</b> Encuesta	
				<b>Instrumento:</b> Cuestionario	
				<b>Fuente:</b> Supervisores	
Objetivo específico	Dimensión	Definición Conceptual	Indicador	Indicador	Ítem
Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de prohibiciones, establecidas en el código de ética	Prohibiciones del Código de Ética	Comportamientos inaceptables dado que lesionan a otras personas	Conductas diarias asociadas a las prohibiciones	Abuso de poder  Corrupción  Violencia  Complicidad  Proselitismo político.	8  9  10  11  12

**Cuadro 2 (Cont.)**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el comportamiento ético de los gerentes de una empresa de consumo masivo, posterior al proceso formativo en código de ética, a propósito de determinar su impacto.				<b>Técnica:</b> Encuesta / Entrevista	
				<b>Instrumento:</b> Cuestionario	
				<b>Fuente:</b> Supervisores / Gerentes	
<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Determinar la capacidad de los gerentes entrenados en Ética, para aplicar la metodología del gestionamiento ético establecida en la empresa estudio	Gestionamiento Ético	Sistema integral de gestión y soporte para cumplir y hacer cumplir las exigencias y prohibiciones establecidos en el código de ética, a través del cual se puede demostrar la aplicabilidad de lo aprendido en el entrenamiento recibido sobre ética	Habilidades adquiridas en el proceso de formación.	Aplicabilidad del contenido	13
				Nuevas destrezas y habilidades	14
				Manejo de DICIDE	15
				Cambios de conducta	16
				Identidad cultural de la empresa	17
				Solución de problemas	18
			Habilidades aplicadas en puesto de trabajo	Conocimiento en Derecho Laboral	19
				Código de Ética	20
				Capacidades Administrativas para registrar, ordenar, resguardar y dar seguimiento	21
				Relacionales, empatía y comunicación efectiva	22
				Escucha activa y asertividad	23
				Autoridad, Ética	24
				Confiability y confidencialidad.	25

## CAPÍTULO IV

### INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo dará cuenta de los resultados obtenidos través de los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio, conformados por un cuestionario administrado a los 15 supervisores y una entrevista semi-estructurada, realizada a los 5 gerentes de acuerdo a lo pautado por la investigadora.

Para tal fin, se realizaron los análisis cuantitativo y cualitativo a la información obtenida, examinando en primer lugar, la categoría 1 correspondiente a las exigencias del código de ética. Esta categoría busca dar respuesta al primer objetivo específico: identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de exigencias de actuación, establecidas en el código de ética.

Por su parte, la categoría 2 sobre las prohibiciones, dará respuesta al segundo objetivo específico: identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de prohibiciones, establecidas en el código de ética.

A su vez, las entrevistas realizadas a los gerentes, darán respuesta al tercer objetivo específico: determinar la capacidad de los gerentes entrenados en Ética, para aplicar la metodología del gestionamiento ético establecida en la empresa estudio.

Es conveniente aclarar que ambas categorías están conformadas por un conjunto de indicadores con sus respectivos ítems, en tal sentido, el criterio utilizado para su análisis consistió en:

- a) Presentar la información obtenida para cada ítem con su cuadro y gráfico.
- b) Cuando el indicador este conformado por más de un ítem, se presenta un cuadro y gráfico respectivos y el resumen de los ítems que lo conforman para visualizar la tendencia del indicador según el valor porcentual obtenido de las frecuencias registradas.
- c) Se presenta el análisis interpretativo de cada indicador, considerando los siguientes criterios para la valoración de la escala: En ninguna medida: Equivalente a valor cero (0%), En poca medida: Equivalente a valor

veinticinco (25%), Medianamente: Equivalente a valor cincuenta (50%), En gran medida: Equivalente a valor setenta y cinco (75%), En grado máximo: Equivalente a valor a cien (100%).

d) Se concluye con un análisis general consolidado por categoría, tal como se presenta a continuación:

### **Resultados de la Categoría 1: Comportamientos Presentes en los Gerentes desde el Marco de las Exigencias del Código de Ética**

Esta categoría está conformada por 7 indicadores y 13 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

1. Respeto a la integridad de las personas: ítems: 1, 2, 3, 4;
2. Seguridad: ítem 5;
3. Legalidad: ítem 6;
4. Fidelidad a responsabilidades concretas: ítem 7;
5. Profesionalidad: ítems 8, 9,10; Buena Fe: ítems 11,12
6. Responsabilidad ambiental: ítem 13

¿En qué medida las actuaciones de los gerentes que me supervisan demuestran un comportamiento ético?

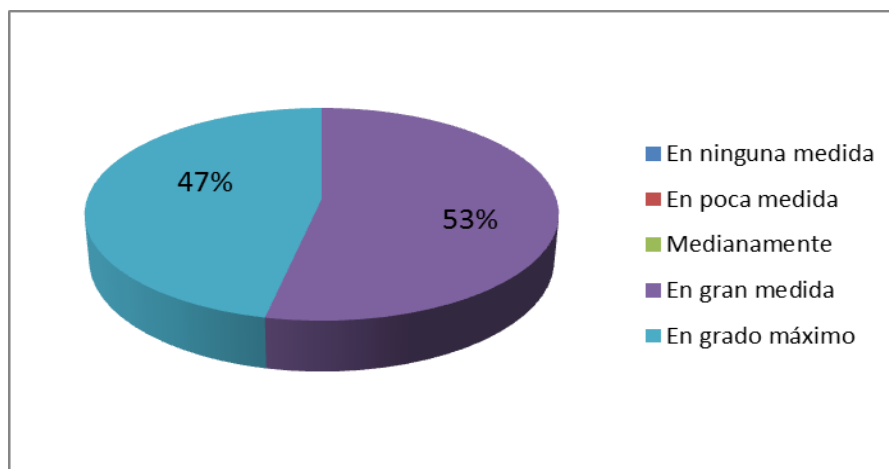
#### **Indicador 1: Respeto a la Integridad de las Personas**

Ítem 1: Otorga un trato respetuoso y cordial a sus colaboradores.

**Tabla 1. Trato Respetuoso y Cordial del Gerente**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	8	53%
En grado máximo	7	47%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1. Trato Respetuoso y Cordial del Gerente**



**Análisis:** Como se puede observar en la tabla 1 y gráfico 1, fue considerado el trato respetuoso y cordial del gerente en gran medida por el 53% de los entrevistados, de un 47% que opino que este trato cordial y respetuoso es en grado máximo, esto demuestra el buen trato y respeto del gerente a los colaboradores.

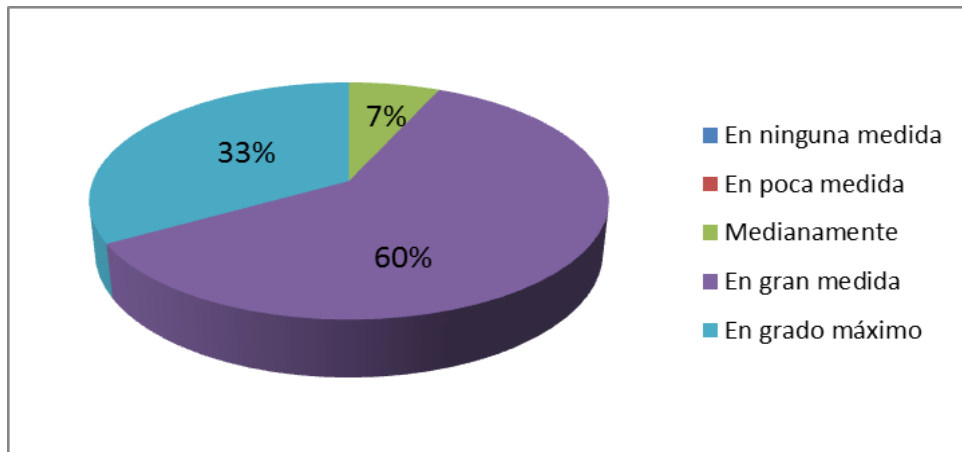
Ítem 2: Concede un trato igualitario y justo a sus colaboradores sin demostrar favoritismos ni preferencias particulares.

**Tabla 2. Justicia y Equidad del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	1	7%
En gran medida	9	60%
En grado máximo	5	33%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En la tabla 1 y gráfico 1, se evidencia que el 60% de los participantes del estudio opinaron que en gran medida, el trato de los gerentes es igualitario y justo a sus colaboradores sin demostrar favoritismos ni preferencias particulares, otro 33% expreso que en ninguna medida y un 7% restante refirió que medianamente.

**Gráfico 2. Justicia y Equidad del Gerente**

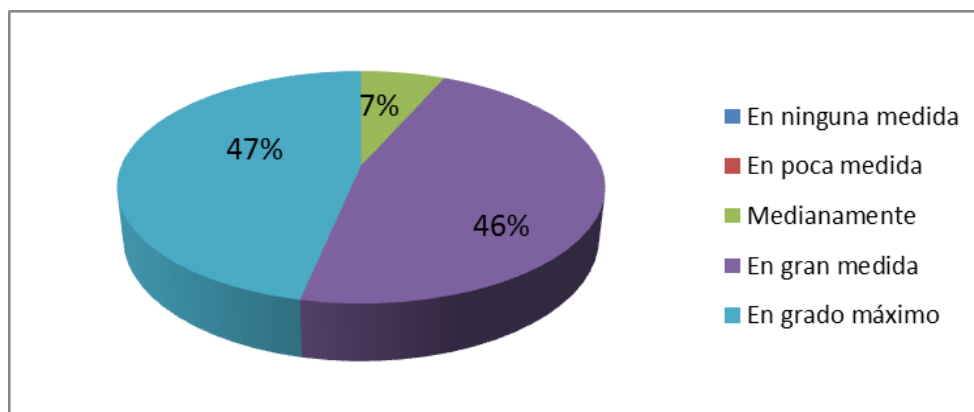


Ítem 3: Su comunicación diaria es respetuosa y decente pues sabe que las palabras pueden afectar emocionalmente a sus colaboradores.

**Tabla 3. Comunicación Eficaz del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	1	7%
En gran medida	7	47%
En grado máximo	7	47%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3. Comunicación Eficaz del Gerente**



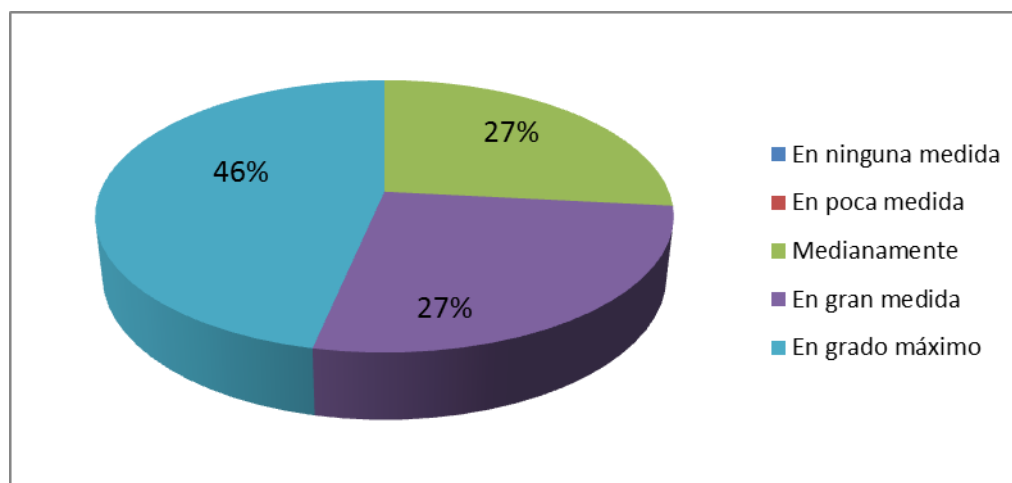
**Análisis:** Como se observa en la tabla 3 y grafico 3, en lo que respecta a la comunicación diaria respetuosa y decente, el 47% respondió que en grado máximo se realiza, seguido de un 46% opino que en gran medida, y un 7% restante que dijo que medianamente se cumplía.

Ítem 4: Modela con el ejemplo lo que predica con sus palabras.

**Tabla 4. Integridad del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	4	27%
En gran medida	4	27%
En grado máximo	7	47%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4. Integridad del Gerente**



**Análisis:** Como se observa en la tabla 4 y grafico 4, en lo referente a si el gerente modela con el ejemplo lo que predica con sus palabras, el 46% opino que si lo hace en grado máximo, el 27% opino que medianamente y el otro 27% que en gran medida.

**Tabla 5. Resumen Indicador Integridad**

<b>Alternativas</b>	<b>Ítem 1 Trato</b>	<b>Ítem 2 Justicia</b>	<b>Ítem 3 Comunicación</b>	<b>Ítem 4 Modelaje</b>
En ninguna medida	0%	0%	0%	0%
En poca medida	0%	0%	0%	0%
Medianamente	0%	7%	7%	27%
En gran medida	<b>53%</b>	<b>60%</b>	<b>47%</b>	27%
En grado máximo	47%	33%	<b>47%</b>	<b>47%</b>

### **Análisis Interpretativo Indicador 1: Respeto a la integridad de las personas**

Una mirada al cuadro anterior, permite visualizar que este indicador obtuvo una evaluación muy favorable en los cuatro ítems estudiados, permitiendo inferir que la población de supervisores encuestados considera, en más de 75%, que el gerente respeta la integridad de las personas. A continuación un breve análisis de los resultados de cada ítem:

**Ítem 1:** El 100% de los supervisores, entre en gran medida y grado máximo, sienten que sus gerentes los tratan respetuosa y cordialmente, hecho significativo según la taxonomía del comportamiento ético gerencial de María del Pilar Rodríguez Córdoba, específicamente en la dimensión “Respeto y Tolerancia” quién indica que los gerentes que basan sus comportamientos, en reconocer a sus empleados como seres humanos y los tratan con respeto y dignidad, dan evidencia de una internalización con los principios y valores de la empresa.

**Ítem 2:** Un 93% de los supervisores, entre en gran medida y grado máximo, sienten que sus gerentes son justos, solo el 7% indicó estar medianamente de acuerdo. Este comportamiento da una mirada razonable con el deber ser en cuenta a normas y políticas, también evidencia el trato imparcial con los empleados, respeto a la equidad de oportunidades y en general, el comportamiento no discriminatorio.

**Ítem 3:** la tendencia porcentual estuvo dirigida en un 93% en grado máximo y en gran medida, permitiendo inferir que los gerentes tienen una comunicación eficaz, siendo solo un 7% los que manifestaron estar medianamente de acuerdo. Este proceso de transmitir información, al igual que escuchar las ideas, sugerencias y opiniones de sus empleados, consultando decisiones, ofreciendo y solicitando retroalimentación, es muy importante, según Galindo (2002): Para que un gerente

ponga en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

**Ítem 4:** Este es el ítem que dentro del conjunto obtuvo puntuaciones un poco menos favorables, así indica que en un 73% los supervisores, entre en gran medida y grado máximo, aprecian que sus gerentes son íntegros porque actúan según lo que dicen, sin embargo, llama la atención que un 27% de los supervisores opina que sus gerentes medianamente logran comportarse según lo que pregonan. Tres supervisores opinan que la integridad significa congruencia, concordancia entre las palabras y el comportamiento, hay varios estudios que revelan que en la mayoría de las organizaciones hay hombres y mujeres en quienes los demás confían, porque mantienen su palabra, cumplen sus compromisos y no se limitan a prometer, sino que lo hacen, porque no predicán la equidad, sino que la practican, porque no se limitan a aconsejar honestidad e integridad, sino que la viven. Es así, como se muestra la importancia de este indicador para la investigación, que devela que los gerentes de la empresa estudio significativamente exhiben comportamientos propios de la integridad.

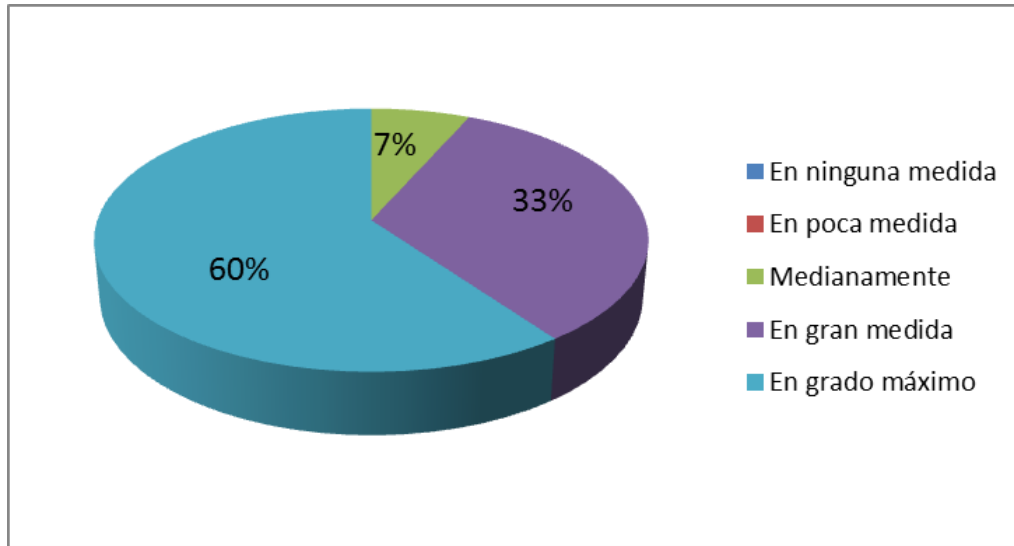
## Indicador 2: Seguridad

Ítem 5: Actúa con estricto apego a las normativas, señalamientos e indicaciones de seguridad física e industrial en las diferentes instalaciones y espacios de la empresa.

**Tabla 6. Cumplimiento de Normativas de Seguridad del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	1	7%
En gran medida	5	33%
En grado máximo	9	60%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5. Cumplimiento de Normativas de Seguridad del Gerente**



**Análisis:** En lo referente a la tabla 6 y gráfico 5, se obtuvo que el 60% cumple en grado máximo las normativas de seguridad del gerente. De un 33% que cumple en gran medida, y en menos proporción el 7% cumple medianamente.

#### **Análisis Interpretativo Indicador 2: Seguridad**

En este indicador, la tendencia porcentual indica que el cumplimiento de normativas de seguridad del gerente, alcanza los objetivos esperados debido a que los supervisores opinaron en un 93% que los gerentes cumplen y solo un 7% consideran que medianamente cumplen con las normativas de seguridad. Estos resultados son de sumo interés, ya que según, González y de Pelekais (2010), señalan que “las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa” (p. 343). Dado que hoy día, la materia de seguridad física e industrial, representa un hito relevante para las organizaciones, en cuanto a la generación de un buen clima de trabajo y de confianza de las personas que allí laboran, es evidente que la seguridad representa una de las áreas de mayor importancia para alcanzar objetivos organizacionales.

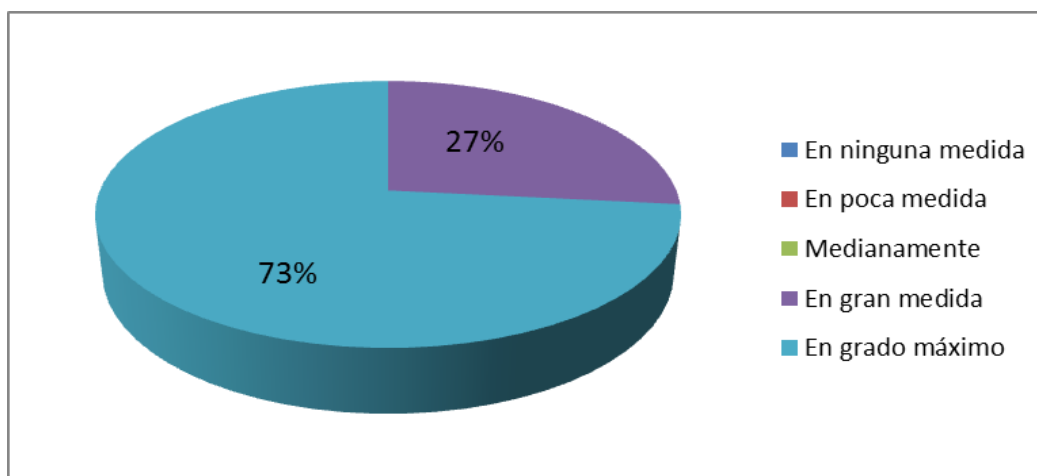
### Indicador 3: Legalidad

Ítem 6: Se caracteriza por ser un fiel cumplidor de marco legal vigente.

**Tabla 7. Cumplimiento del Marco Legal Vigente del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	4	27%
En grado máximo	11	73%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6. Cumplimiento del Marco Legal Vigente del Gerente**



#### **Análisis Interpretativo Indicador 3: Legalidad**

Según los datos obtenidos en este indicador el cumplimiento del marco legal vigente del gerente, alcanza los objetivos esperados. Esta inferencia se deriva de lo expresado por los supervisores, quienes opinaron que en un 100%, entre en gran medida y grado máximo, los gerentes cumplen con el marco legal vigente. Estos resultados favorables acerca este indicador son de suma utilidad, ya que según señala, Cortina (1996), dentro de los principios éticos que debe contemplar todo empresario en su gestión, se encuentran el actuar siempre con apego a las leyes y disposiciones emitidas legalmente.

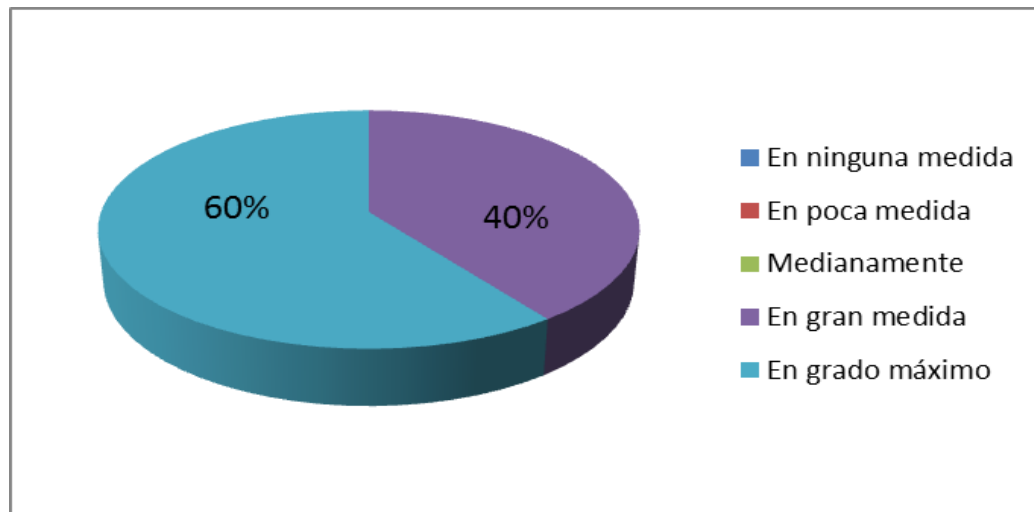
#### Indicador 4: Fidelidad a Responsabilidades Concretas

Ítem 7: Cumple sus funciones con espíritu de fidelidad hacia la organización.

Tabla 8. Fidelidad Organizacional del Gerente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	4	27%
En grado máximo	11	73%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7. Fidelidad Organizacional del Gerente



#### Análisis Interpretativo Indicador 4: Fidelidad a responsabilidades concretas

Para este indicador, todo parece mostrar que según los supervisores, el 100% obtenido entre en gran medida y grado máximo, proyecta a los gerentes con gran fidelidad hacia la organización, tal como lo señala, Savater (2000) define la ética como un "arte de vivir", apoyado en la idea de la libertad y, por tanto, en la alternativa de elección que poseen los seres humanos. En su obra *Ética para Amador* (1991), este autor afirma que "la moral es el conjunto de comportamientos y normas que tú y yo, y algunos de quienes nos rodean solemos aceptar como válidos", y que "la ética es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos y la comparación con otras morales

que tienen personas diferentes" (p. 59). Es por ello que los resultados arrojados muestran, la importancia de la identificación de los gerentes para la organización, ya que es fundamental para el ejercicio de la ética.

### Indicador 5: Profesionalidad

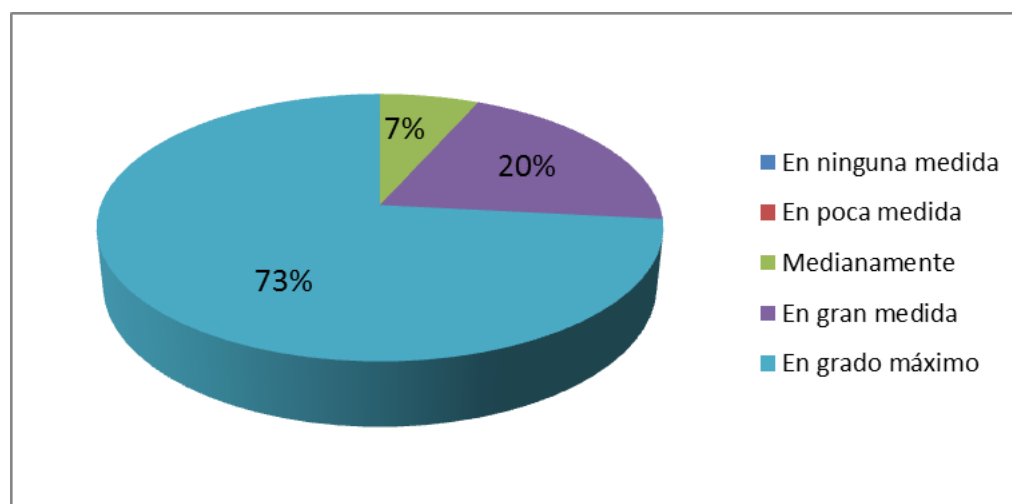
Ítem 8: Destina el uso del tiempo laboral al cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales.

**Tabla 9. Dedicación del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	1	7%
En gran medida	3	20%
En grado máximo	11	73%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En la tabla 9 y grafico 8 se determinó que el 73% de los gerentes en grado máximo son dedicados a sus labores, de un 20% que lo es en gran medida, solo un 7% es medianamente dedicado.

**Gráfico 8. Dedicación del Gerente**

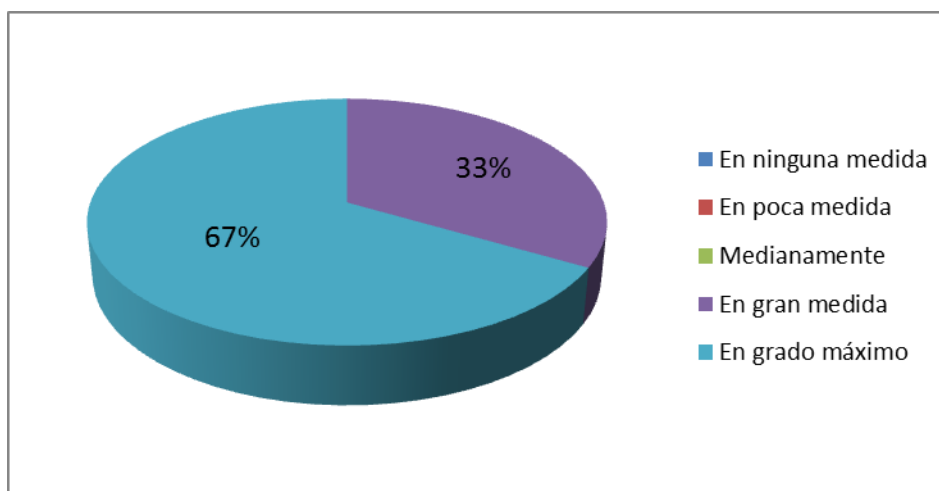


Ítem 9: Ejerce su posición o cargo, sin obtener beneficios personales, ni perjudicar a otros.

**Tabla 10. Transparencia del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	5	33%
En grado máximo	10	67%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9. Transparencia del Gerente**



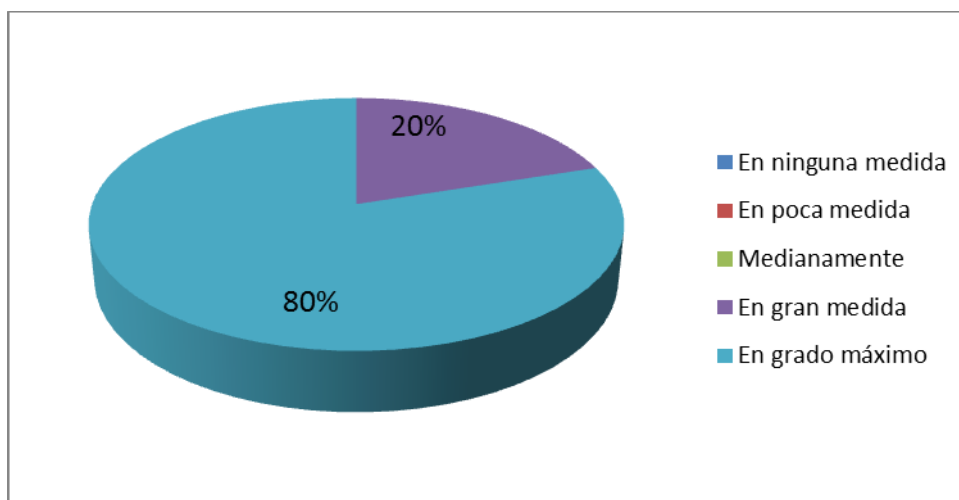
**Análisis:** En lo que respecta a los resultados de la tabla 10 y gráfico 9, se obtuvo que los gerentes sean transparentes en grado máximo un 67%, según la opinión de los entrevistados, de un 33% que opinó que eran en gran medida dedicados a sus labores sin obtener beneficio personal.

Ítem 10: Está atento a denunciar y/o corregir comportamientos no éticos en los colaboradores.

**Tabla 11. Rectitud del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	3	20%
En grado máximo	12	80%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10. Rectitud del Gerente**



**Análisis:** Como se evidencia en la tabla 11 y gráfico 10, el 80% respondió que los gerentes en grado máximo presentan rectitud en denunciar o corregir comportamientos no éticos en los colaboradores, de un 20% que en gran medida lo hace.

**Tabla 12 Resumen Indicador Profesionalidad**

Alternativas	Ítem 8 Dedicación	Ítem 9 Transparencia	Ítem 10 Rectitud
En ninguna medida	0%	0%	0%
En poca medida	0%	0%	0%
Medianamente	7%	0%	0%
En gran medida	20%	33%	20%
En grado máximo	<b>73%</b>	<b>67%</b>	<b>80%</b>

### **Análisis Interpretativo Indicador 5: Profesionalidad**

Los resultados que se desprender del cuadro anterior señalan que los gerentes demuestran un nivel de profesionalidad alto, ya que en los valores más altos fueron otorgados a la categoría “en grado máximo” a continuación el detalle de cada ítem:

**Ítem 8:** referido al uso del tiempo laboral al cumplimiento de responsabilidades gerenciales, acá el 93% de los supervisores, concuerdan que el nivel de dedicación gerencial, se ubica entre en gran medida y grado máximo, mientras que un 7% lo considera que lo es medianamente. Este aspecto es significativo y de relevancia para la construcción de equipos de trabajo, dado que afianza un modelaje positivo en los supervisores en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

**Ítem 9:** Referido al ejercicio de las funciones de su posición o cargo, sin obtener beneficios personales, ni perjudicar a otros. Sobre este punto los supervisores opinaron que en un 100%, entre grado máximo y en gran medida, los gerentes demuestran transparencia en sus comportamientos al respecto, 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, a tal fin para la investigación, resulta de gran importancia ya que el resultado fue muy positivo.

**Ítem 10:** referido a la rectitud del gerente, en términos de estar atento a denunciar y/o corregir comportamientos no éticos en los colaboradores, al respecto, los supervisores manifestaron en un 100%, entre grado máximo y en gran medida que las acciones de los gerentes son correctas, afianzando y demostrando una vez más la confianza en los equipos de trabajo que lideran. En resumen, el resultado del indicador de Profesionalidad es de relevancia para la investigación ya que evidencia la presencia de gerentes capacitados y con competencias altas para el desarrollo y alcance de objetivos organizacionales, que incluyen los aspectos éticos, hecho que afirma Spencer & Spencer, cuando explica que los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual nos indica que las habilidades y el conocimiento se encuentra en la superficie, lo que explica que

estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo, y mediante este resultado se puede observar esa parte de desarrollo gerencial.

### Indicador 6: Buena Fe

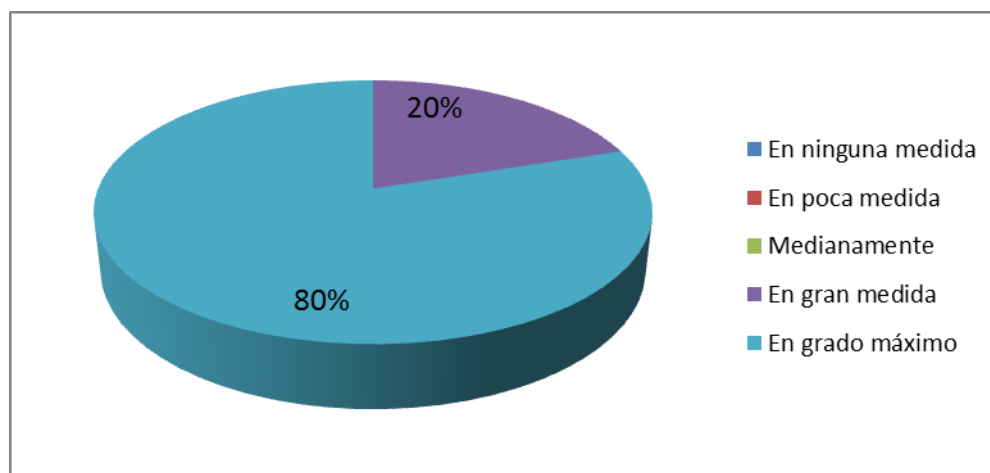
Ítem 11: Su comportamiento es honesto por lo que nunca se atribuye logros que pertenecen a otros.

**Tabla 13. Honestidad del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	3	20%
En grado máximo	12	80%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Análisis: Como se observa el 80% de los entrevistados refirió que en grado máximo los gerentes son honestos y no se atribuyen logros de los demás, de un 20% que no lo hace en gran medida.

**Gráfico 11. Honestidad del Gerente**

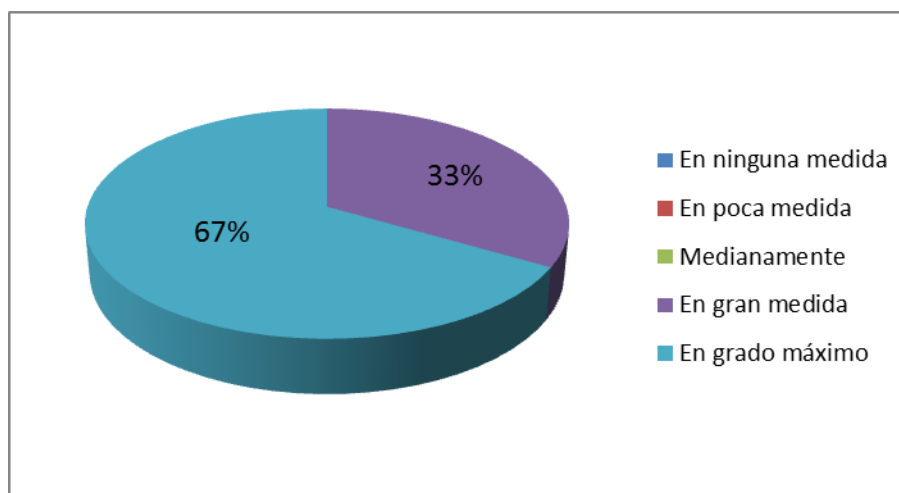


Ítem 12: Está atento a cuidar y mantener en buen estado los activos, instalaciones y/o equipos de la empresa.

**Tabla 14. Compromiso del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	5	33%
En grado máximo	10	67%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12. Compromiso del Gerente**



**Análisis:** en lo que respecta al compromiso del gerente, los encuestados respondieron que en un 67% es de grado máximo a cuidar y mantener en buen estado los activos, instalaciones y/o equipos de la empresa, preocupa un 33% que según esta opinión lo hace en gran medida.

**Tabla 15. Resumen Indicador Buena Fe**

<b>Alternativas</b>	<b>Ítem 1 Honestidad</b>	<b>Ítem 2 Custodia</b>
En ninguna medida	0%	0%
En poca medida	0%	0%
Medianamente	0%	0%
En gran medida	20%	33%
En grado máximo	<b>80%</b>	<b>67%</b>

### **Análisis Interpretativo Indicador 6: Buena Fe**

Del cuadro anterior se puede visualizar que los supervisores consideran que sus gerentes de forma significativa basan sus comportamientos partiendo de la buena Fe, según se detalla en el **ítem 11**: Honestidad del gerente, donde se obtuvo que un 100% de los supervisores consideran que, en grado máximo y gran medida, los gerentes son honestos. La honestidad proviene del latín honestitas, compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras. (Enciclopedia Jurídica Opus, 1999), este término se define como la moderación en las acciones y las palabras, tanto de las personas o de cualquier ente, y trasparenteada por medio del pudor, la urbanidad, el recato, el decoro y la sólida honradez. La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia exige dar a cada quien lo que le es debido, para ser honesto hace falta ser sincero en todo lo que se dice; fiel a las promesas.

Por su parte el **ítem 12**: referido a estar atento a cuidar y mantener en buen estado las instalaciones y/o equipos de la empresa, los supervisores de igual forma, valoraron este aspecto en un 100%, entre grado máximo y en gran medida, afirmando el compromiso de cuidado y custodia gerencial existente. En líneas generales se puede evidenciar que el indicador de Buena Fe existe y se promulga en los gerentes, resultando de provecho para la investigación ya que los Gerentes que basan sus comportamientos en este hito, mantienen relaciones de cercanía y confianza en sus equipos de trabajo, logrando que las decisiones gerenciales en términos de ética se materialicen más fácilmente, haciendo que sean respetadas y aceptadas por todos.

Buena fe es la rectitud, honradez, hombría de bien, modo sincero y justo con que en los contratos se procede sin tratar de engañar ni timar. (Enciclopedia Jurídica Opus,

1999). En este sentido, las buenas intenciones y la creencia de que se está actuando correctamente no son suficientes, sino que es menester la realización de una conducta positiva que suponga un esfuerzo para lograr el esclarecimiento y certidumbre de la naturaleza auténtica de los hechos y de los actos. En general puede decirse que, de alguna manera, el gerente de esta investigación subyace el principio de la buena fe.

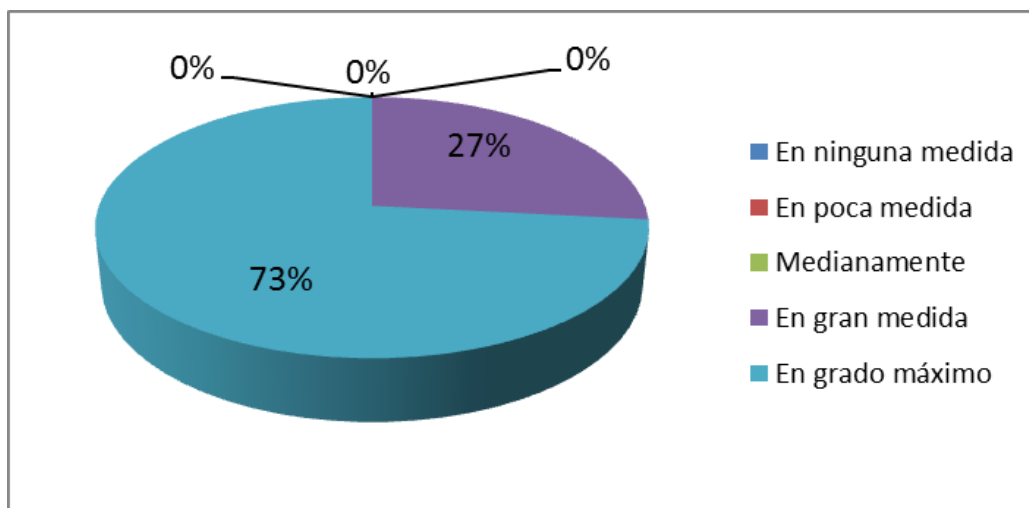
### Indicador 7: Responsabilidad Ambiental

Ítem 13: Demuestra respeto y apego al cuidado del ambiente.

**Tabla 16. Cumplimiento del Cuidado Ambiental del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	0	0%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	4	27%
En grado máximo	11	73%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13. Cumplimiento del Cuidado Ambiental del Gerente**



### Análisis Interpretativo Indicador 7: Responsabilidad Ambiental

En lo que respecta a este indicador, a los ojos de los supervisores, el 100% de los gerentes cumplen con las responsabilidades ambientales, lo cual es un aspecto muy

positivo, pues tal como lo afirma Chesney (2012), es difícil referirse a los principios de una ética sin tomar en cuenta la ideología del pragmatismo que impregna a las modernas sociedades industriales, en las cuales el consumo exagerado de tecnologías, el consumismo como sistema que promueve la adquisición competitiva de riqueza como signo de estatus y prestigio, los flujos de dinero y hasta la distorsión de roles de la ciencia y de diversos actores, se ha vuelto riesgoso, poniendo muchas veces en peligro la propia vida del ser humano.

La finalidad ética no es puramente formal y tiene más bien un carácter englobante puesto que es válida para cada acción, y concierne la existencia en su totalidad en cuanto a la tarea de autorrealización, así lo señalan, Pelekais y Aguirre (2008), quienes consideran que la finalidad ética encuentra su significado en el modo de ser característico de la existencia, que encuentra su efectividad en cuanto despliega sus propios recursos. Es instauración voluntaria de una forma de vida a través de sus determinaciones, que requiere cumplimiento concreto, y no sólo como simple forma o visión formal de la finalidad de existencia.

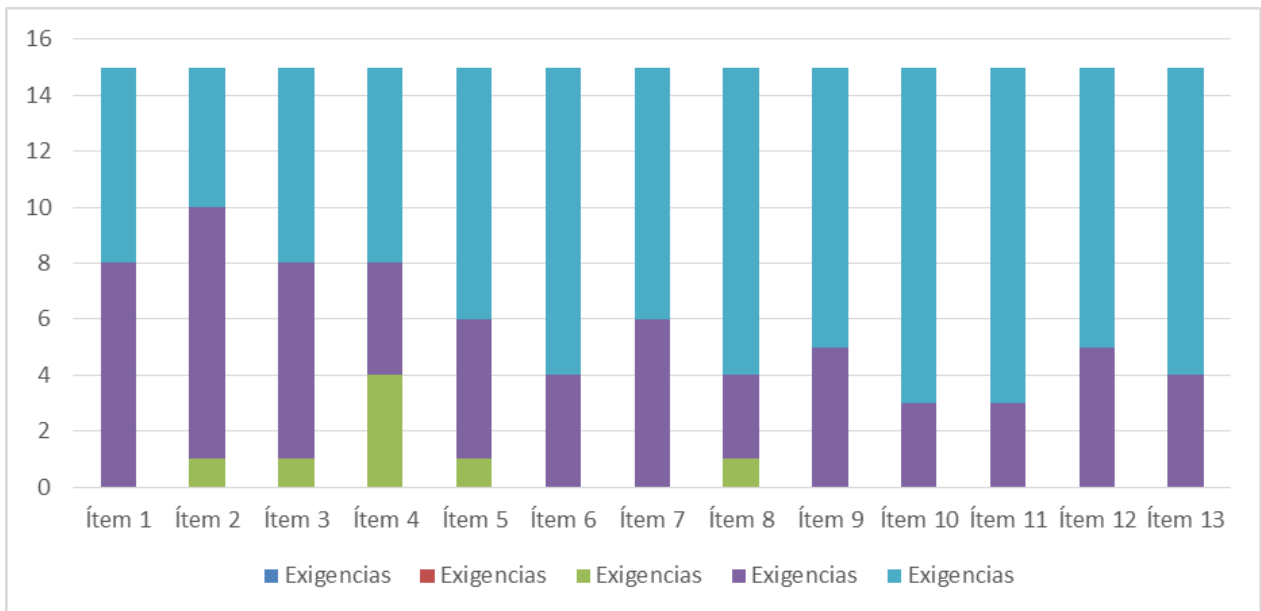
### **Análisis Interpretativo Categoría 1: Exigencias**

Al observar los valores consolidados de la categoría 1 “exigencias” es evidente la tendencia altamente favorable, en cuanto al cumplimiento por parte de los gerentes involucrados en el proceso formativo en código de ética, de las exigencias establecidas en el referido código ético de la organización en estudio. Ello se corrobora en los resultados obtenidos, a través de las respuestas dadas por los supervisores a los 7 indicadores previamente citados: respeto a la integridad de las personas (ítems: 1, 2, 3, 4), seguridad (ítem 5), legalidad (ítem 6), fidelidad a responsabilidades concretas (ítem 7), profesionalidad (ítems 8, 9, 10), buena fe (ítem 11,12) y responsabilidad ambiental (ítem 13).

**Tabla 17. Resumen Consolidado Categoría 1: Exigencias**

Exigencias Expresadas en Términos Porcentuales (%)					
	En ninguna medida	En poca medida	Medianamente	En gran medida	En grado máximo
Ítem 1				<b>53%</b>	<b>47%</b>
Ítem 2			7%	<b>60%</b>	<b>33%</b>
Ítem 3			7%	<b>47%</b>	<b>47%</b>
Ítem 4			27%	27%	<b>47%</b>
Ítem 5				33%	<b>60%</b>
Ítem 6				27%	<b>73%</b>
Ítem 7				40%	<b>60%</b>
Ítem 8			7%	20%	<b>73%</b>
Ítem 9				33%	<b>67%</b>
Ítem 10				20%	<b>80%</b>
Ítem 11				20%	<b>80%</b>
Ítem 12				33%	<b>67%</b>
Ítem 13				27%	<b>73%</b>

**Gráfico 14. Resumen Consolidado Categoría 1: Exigencias**



Desde la mirada de estos resultados, la capacitación brindada a los gerentes en materia de código de ética, ha permitido potenciar comportamientos gerenciales alineados con el código de ética, en el contexto empresarial, la legitimidad de una organización fundada en valores, tanto hacia el interior de la misma, como hacia el ámbito externo: constituido por los clientes, proveedores y contratistas y, aún más allá, con todos los ciudadanos que, si bien no mantienen relaciones económicas directas con la empresa, contribuyen a la formación de la imagen pública de la organización.

Indudablemente, que esta forma ética de actuación representa una fortaleza para la organización estudio que se percibe revestida de legitimidad fundada sobre la confiabilidad, la calidad de los servicios o productos, la correspondencia entre costos y servicios o productos, siendo necesario que se construya y reconstruya permanentemente, a través de esos principios éticos.

### **Resultados de la Categoría 2: Comportamientos Presentes en los Gerentes desde el Marco de las Prohibiciones del Código de Ética.**

Esta categoría está conformada por 5 indicadores y 12 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

1. Abuso de poder (ítems 14, 15, 16),
2. Corrupción (ítems 17, 18, 19),
3. Violencia (ítems 20, 21, 22),
4. Complicidad (ítems 23, 24)
5. Proselitismo político (ítem 25).

¿En qué medida las actuaciones de los gerentes que me supervisan demuestran un comportamiento ético?

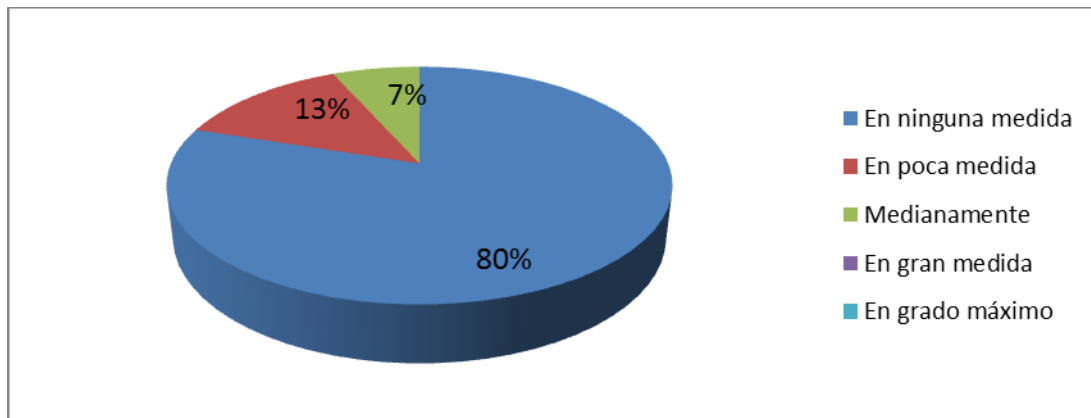
#### **Indicador 8: Abuso de Poder**

Ítem 14: Utiliza los activos de la empresa en su beneficio o el de terceros.

**Tabla 18. Obtención de Beneficios Personales del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	12	80%
En poca medida	2	13%
Medianamente	1	7%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15. Obtención de Beneficios Personales del Gerente**



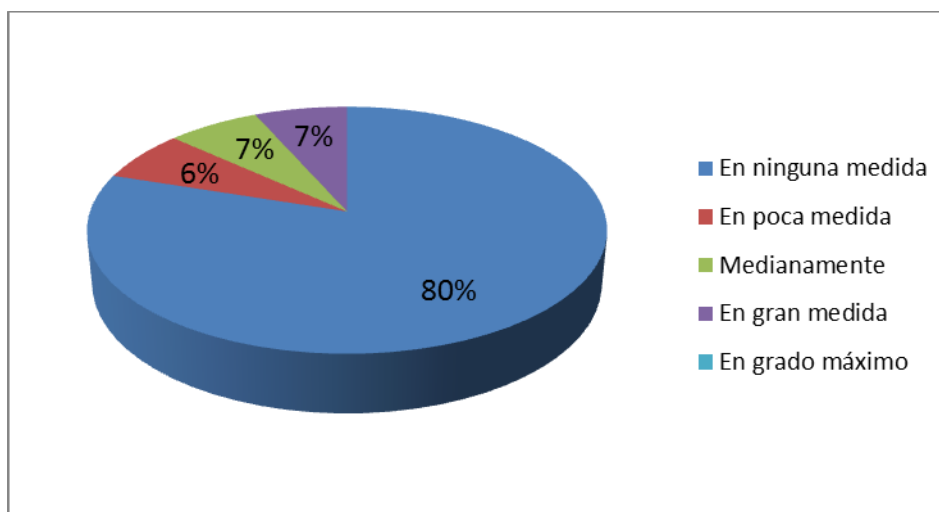
**Análisis:** En lo atinente a la tabla 18 y gráfico 17, el 80% de los encuestados respondió que los gerentes el 80% en ninguna medida utilizan los activos de la empresa en su beneficio o el de terceros, de un 13% que lo hace en poca medida y el 7% medianamente. Preocupa un 20% que no demuestra una medida alta ética en las actuaciones de los gerentes que me supervisan a los colaboradores de esta empresa.

Ítem 15: Involucra a sus colaboradores en la realización de diligencia personales desviándolos de la actividad laboral.

**Tabla 19. Exceso de Favores Personales del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	12	80%
En poca medida	1	7%
Medianamente	1	7%
En gran medida	1	7%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16. Exceso de Favores Personales del Gerente**



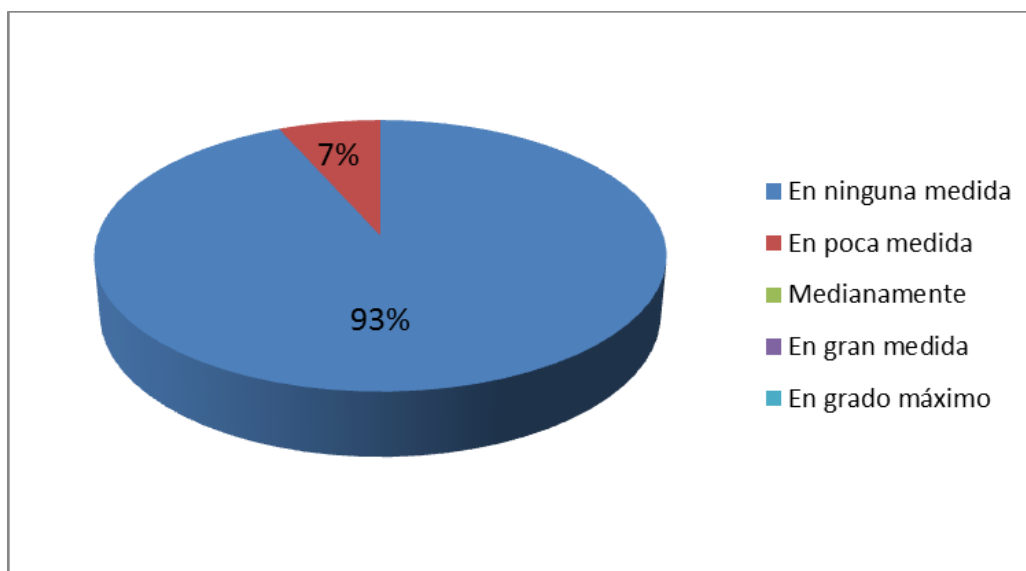
**Análisis:** En lo referente a la tabla 19 y gráfico 18, se obtuvo que el 80% de los participantes expresaron que los gerentes en ninguna medida involucra a sus colaboradores en la realización de diligencias personales desviándolos de la actividad laboral, de un 7% que lo hace en gran medida, otro 7% medianamente y un 6% en poca medida. Se evidencia que un grupo minoritario de gerentes no actúa éticamente con sus colaboradores.

Ítem 16: Discrimina a sus colaboradores por razones de raza, religión, sexo, orientación sexual o cualquier otra condición personal o social.

**Tabla 20. Discriminación Gerencial**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	14	93%
En poca medida	1	7%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 17. Discriminación Gerencial**



**Análisis:** En lo que respecta a la discriminación gerencial se obtuvo en la tabla 20 y gráfico 19, que el 93% no lo hace en ninguna medida, de un 7% que lo hace en poca medida.

**Tabla 21. Resumen Indicador Abuso de Poder**

Alternativas	Ítem 14 Beneficios	Ítem 15 Favores	Ítem 16 Discriminación
En ninguna medida	80%	80%	93%
En poca medida	13%	7%	7%
Medianamente	7%	7%	0%
En gran medida	0%	7%	0%
En grado máximo	0%	0%	0%

### **Análisis Interpretativo Indicador 8: Abuso de Poder**

Del cuadro anterior se puede concebir que los supervisores consideran que sus gerentes de forma significativa basan sus comportamientos sin realizar abuso de poder, según se detalla en el **ítem 14**: Obtención de beneficios personales del gerente, donde se obtuvo que un 93% de los supervisores consideran que, en ninguna y poca medida, los gerentes no utiliza los activos de la empresa en su beneficio o el de terceros, mientras que un 7% opino que medianamente los gerentes obtienen beneficios personales de su trabajo, demostrando la coherencia del gerente frente a su posición de autoridad, la cual no hace uso del poder que detenta y no obliga a un subordinado a hacer cosas que no le compete a sus tareas bajo amenaza de castigarlo o privarlo de algo.

Por su parte el **ítem 15**: referido a Involucrar a sus colaboradores en la realización de diligencia personales desviándolos de la actividad laboral, los supervisores, indicaron que en este aspecto un 87%, entre ninguna y poca medida y un 14% opino que medianamente y en gran medida, teniendo como resultado un poco desviación.

A su vez el **ítem 16**: indica que no existe la discriminación a sus colaboradores por razones de raza, religión, sexo, orientación sexual o cualquier otra condición personal o social, ya que en un 100% opino entre ninguna y poca medida, teniendo plena garantía del respeto de los derechos humanos en las relaciones laborales, Según Islas (2005) el lenguaje juega un papel muy importante en la discriminación, ya que este no solo son las palabras sino también las emociones, afectos, preferencias, decisiones, etc. A través del lenguaje aprendemos a discriminar ya que “aprendemos a nombrar a las cosas y a las personas a partir de nuestro entorno; al mismo tiempo, integramos prejuicios, matices despectivos, atribuciones arbitrarias” (p. 5). En líneas generales se puede evidenciar que el indicador de Abuso de Poder no existe en los gerentes, resultando de provecho para la investigación ya que los Gerentes que basan sus comportamientos respetando la integridad de las personas y más bien afirmando la influencia positiva en sus equipos de trabajo, manteniendo relaciones de cercanía y confianza, logrando que las decisiones gerenciales en términos de ética se materialicen más fácilmente, haciendo que sean respetadas y aceptadas por todos.

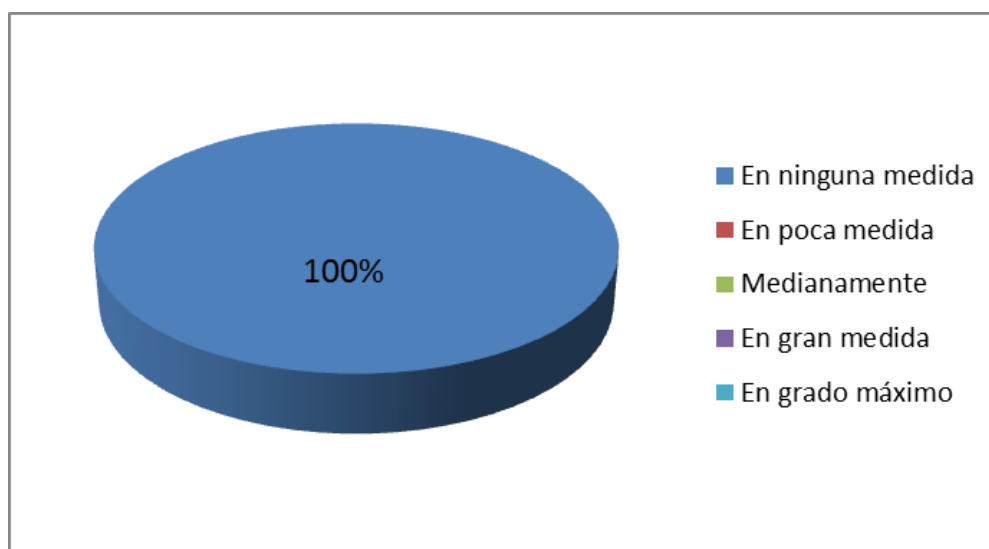
### Indicador 9: Corrupción

Ítem 17: Realiza negocios personales en beneficio propio o de terceros dentro de los espacios de la empresa.

**Tabla 22. Realización de Negocios Personales del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	15	100%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 18. Realización de Negocios Personales del Gerente**



**Análisis:** En lo atinente a la tabla 22 y gráfico 21, se obtuvo que en un 100% los entrevistados coincide en que en ninguna medida los gerentes realizan negocios personales en la empresa.

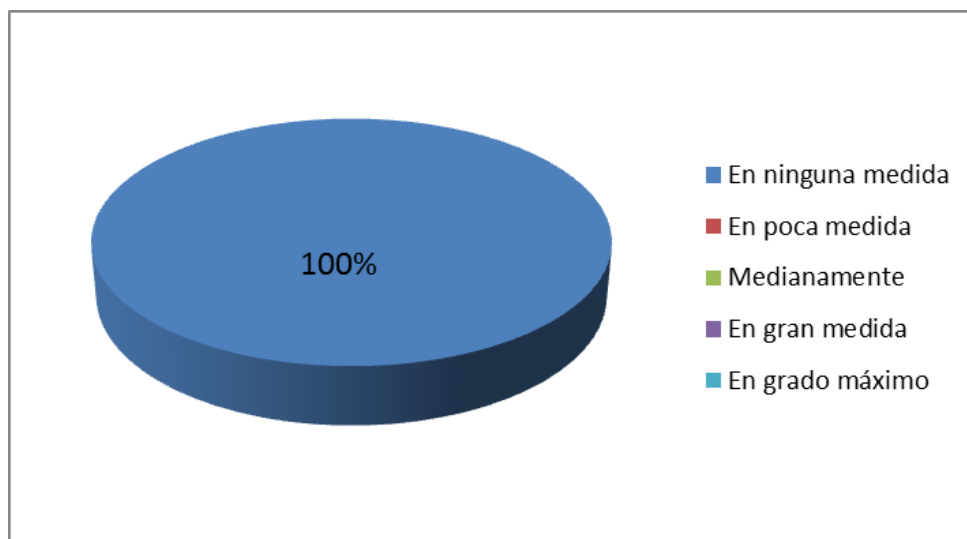
Ítem 18: Realiza negocios con bienes de la empresa en beneficio propio dentro o fuera de los espacios.

**Tabla 23. Aprovechamiento de Bienes de la Empresa por parte del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	15	100%
En poca medida	0	0%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Se evidencia en la tabla 23 y grafico 21, que el 100% de los encuestados respondió que el 100% de los gerentes en ninguna medida aprovecha los bienes de la empresa en beneficio propio dentro y fuera del sitio de trabajo, demostrando un alto valor ético en este indicador.

**Gráfico 19. Aprovechamiento de Bienes de la Empresa por parte del Gerente**



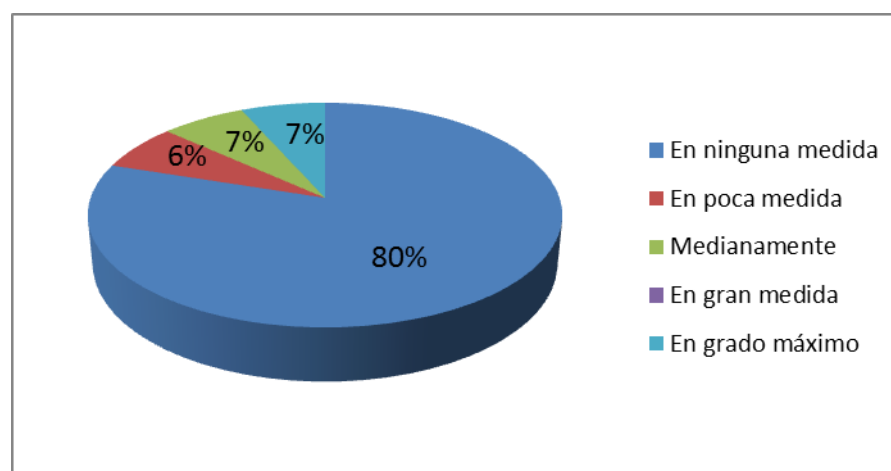
**Análisis:** Se evidencia en la tabla 23 y grafico 21, que el 100% de los encuestados respondió que el 100% de los gerentes en ninguna medida aprovecha los bienes de la empresa en beneficio propio dentro y fuera del sitio de trabajo, demostrando un alto valor ético en este indicador.

Ítem 19: Evita denunciar hechos relacionados con hurtos de bienes tangibles o intangibles que perjudiquen a la empresa.

**Tabla 24. Colaboración en Hechos Fraudulentos del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	12	80%
En poca medida	1	7%
Medianamente	1	7%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	1	7%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 20. Colaboración en Hechos Fraudulentos del Gerente**



**Análisis:** Como se puede observar en la tabla 24 y gráfico 22, el 80% expresó que en ninguna medida evita denunciar hechos fraudulentos cometidos en la empresa, preocupa un 7% que expresó que en grado máximo lo hace, otro 7% medianamente y por último un 6% en poca medida.

**Tabla 25. Resumen Indicador Corrupción**

Alternativas	Ítem 17 Negocios	Ítem 18 Aprovecha	Ítem 19 Fraude
En ninguna medida	100%	100%	80%
En poca medida	0%	0%	7%
Medianamente	0%	0%	7%
En gran medida	0%	0%	0%
En grado máximo	0%	0%	7%

### **Análisis Interpretativo Indicador 9: Corrupción**

Los resultados que se desglosan del cuadro anterior señalan que los gerentes basan sus comportamientos sin abusar de negocios personales o aprovechamiento de los bienes de la empresa, ahora bien en lo que respecta a colaboración con fraudes presenta un desvío a continuación el detalle de cada ítem.

**Ítem 17:** referido al realizar negocios personales en beneficio propio o de terceros dentro de los espacios de la empresa, acá el 100% de los supervisores, concuerdan que el nivel de transparencia gerencial, ubicada la opinión en ninguna medida este aspecto es significativo y de relevancia para el liderazgo positivo, dado que afianza un modelaje en los supervisores teniendo la plena confianza en sus gerentes y en las decisiones tomadas.

**Ítem 18:** referido a realizar negocios con bienes de la empresa en beneficio propio dentro o fuera de los espacios, ni perjudicar a otros. Sobre este punto los supervisores opinaron que en un 100%, en ninguna medida, los gerentes demuestran dichos comportamientos, obteniendo transparencia en sus conductas y denota la percepción de todo el grupo en la transparencia de las distintas responsabilidades llevadas a cabo.

**Ítem 19:** alusivo a evitar denunciar hechos relacionados con hurtos de bienes tangibles o intangibles que perjudiquen a la empresa, en términos de estar atento a denunciar y/o corregir comportamientos no éticos en los colaboradores, al respecto, los supervisores manifestaron en un 87%, entre ninguna y poca medida que las acciones de los gerentes son correctas, afianzando y demostrando una vez más la confianza en los equipos de trabajo que lideran, ahora bien existe un 14% en medianamente y grado máximo de los supervisores que consideran que sus Gerentes no denuncian el 100% de los eventos sucedidos, lo que puede generar diversidad de opiniones en los hechos.

En resumen, el resultado del indicador de Corrupción es de relevancia para la investigación ya que evidencia la presencia de gerentes capacitados y con competencias altas para el desarrollo y alcance de objetivos organizacionales, que incluyen los aspectos éticos, en particular la toma de decisiones y las responsabilidades que conlleva sus cargos gerenciales, ahora bien, resulta

interesante mostrar a pesar de ser un porcentaje menor en relación a la muestra, que una parte del grupo gerencial, en determinado momento en la toma de decisiones existieron fallas.

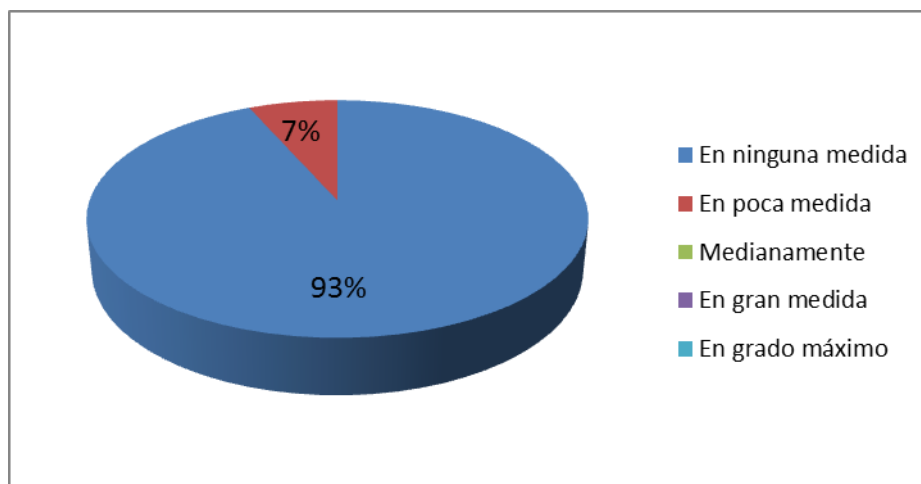
### Indicador 10: Violencia

Ítem 20: Ejerce acciones violentas sin importarle el daño que pueda causarle a sus colaboradores.

**Tabla 26. Trato Irrespetuoso Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	14	93%
En poca medida	1	7%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 21. Trato Irrespetuoso Gerente**



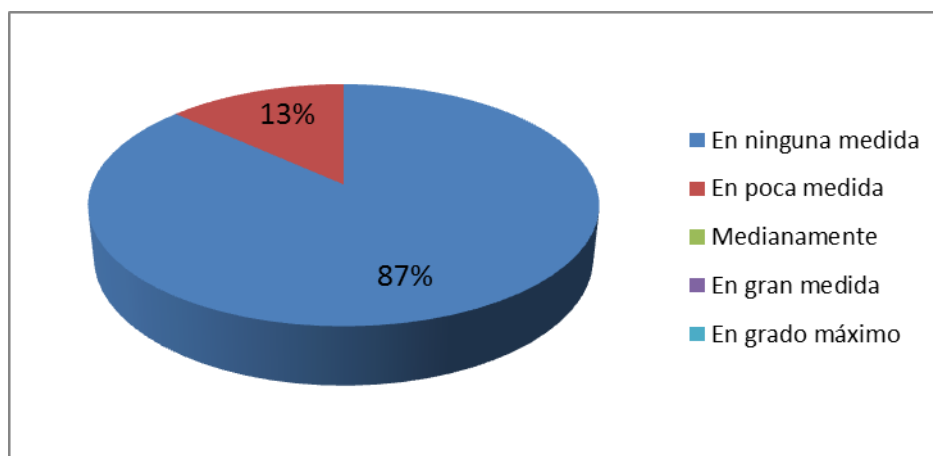
**Análisis:** Se observa en los resultados expresados que en la tabla 26 y gráfico 23, que un 93% percibe que en ninguna medida los gerentes tienen un trato irrespetuoso de un 7% que dice que en poca medida.

Ítem 21: Al momento de impartir órdenes o instrucciones suele hacerlo de modo violento o agresivo.

**Tabla 27. Comunicación Agresiva del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	13	87%
En poca medida	2	13%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 22. Comunicación Agresiva del Gerente**



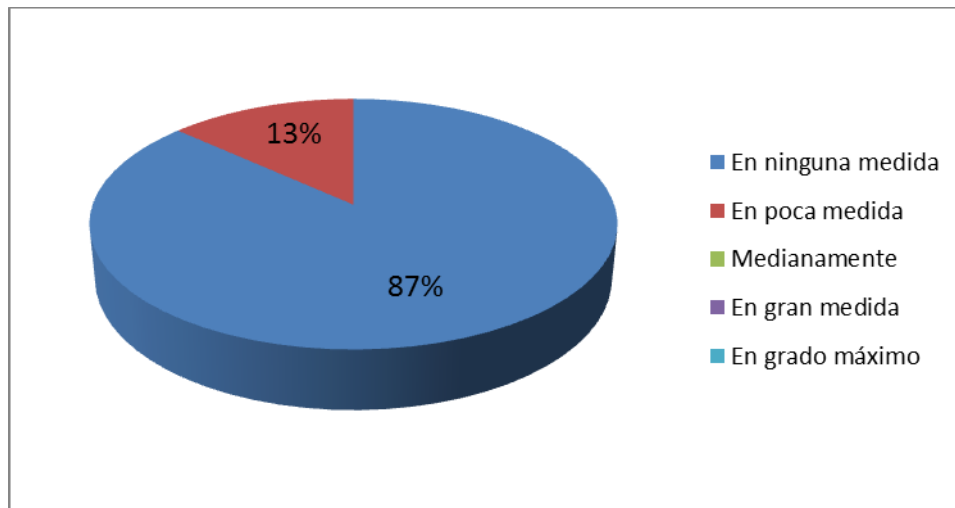
**Análisis:** Como se observa en la tabla 27 y gráfico 24, en cuanto a la comunicación agresiva del gerente en el momento de impartir orden, se obtuvo que el 87% en ninguna medida lo hace, de un 13% que en poca medida lo hace.

Ítem 22: Suele hacer comentarios despectivos de sus colaboradores o compañeros en reuniones o espacios públicos de la empresa.

**Tabla 28. Interacción Grupal Despectiva del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	13	87%
En poca medida	2	13%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 23. Interacción Grupal Despectiva del Gerente**



**Análisis:** En lo que respecta a la tabla 28 y gráfico 25 en cuanto a hacer comentarios despectivos de sus colaboradores o compañeros en reuniones o espacios públicos de la empresa, el 87% en ninguna medida lo hace, de un 13% que en poca medida lo hace.

**Análisis:** En lo que respecta a la tabla 28 y gráfico 25 en cuanto a hacer comentarios despectivos de sus colaboradores o compañeros en reuniones o espacios públicos de la empresa, el 87% en ninguna medida lo hace, de un 13% que en poca medida lo hace.

**Tabla 29. Resumen Indicador Violencia**

Alternativas	Ítem 20 Irrespeto	Ítem 21 Agresividad	Ítem 22 Despectiva
En ninguna medida	100%	100%	80%
En poca medida	0%	0%	7%
Medianamente	0%	0%	7%
En gran medida	0%	0%	0%
En grado máximo	0%	0%	7%

### **Análisis Interpretativo Indicador 10: Violencia**

Una mirada al cuadro anterior, permite visualizar que este indicador obtuvo una evaluación muy favorable en los tres ítems estudiados, permitiendo inferir que la población de supervisores encuestados considera, que el 100%, de los gerentes en ninguna y poca medida utilizan la violencia en ninguna de sus formas. A continuación un breve análisis de los resultados de cada ítem:

**ítem 20:** El 100% de los supervisores, consideran en ninguna y poca medida, sienten que sus gerentes ejercen acciones violentas sin importarle el daño que pueda causarle a sus colaboradores, hecho significativo según la taxonomía del comportamiento ético gerencial de Rodríguez (2005), específicamente en la dimensión “Respeto y Tolerancia” quién indica que los gerentes que basan sus comportamientos, en reconocer a sus empleados como seres humanos y los tratan con respeto y dignidad, dan evidencia de una internalización con los principios y valores de la empresa.

**Ítem 21:** Un 100% de los supervisores, en ninguna y poca medida, sienten que sus gerentes al momento de impartir ordenes o instrucciones suele hacerlo de modo violento o agresivo, este comportamiento da una idea de cómo es el trato general de todo el grupo gerencial y partiendo desde lo más básico que tiene como derecho un ser humano.

**Ítem 22:** la tendencia porcentual estuvo dirigida en un 100% en ninguna y poca medida, los Gerentes no realizan comentarios despectivos de sus colaboradores o compañeros en reuniones o espacios públicos de la empresa, permitiendo inferir que los gerentes tienen una comunicación eficaz y trato respetuoso, no solo con lo que dicen sino además, acompañado de sus acciones. Este proceso de transmitir

información, al igual que escuchar las ideas, sugerencias y opiniones de sus empleados, consultando decisiones, ofreciendo y solicitando retroalimentación, es muy importante, según Galindo (2002): Para que un gerente ponga en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. Es así, como se muestra la importancia de este indicador para la investigación, que devela que los gerentes de la empresa estudio significativamente exhiben comportamientos y conductas sin necesidad de utilizar la violencia.

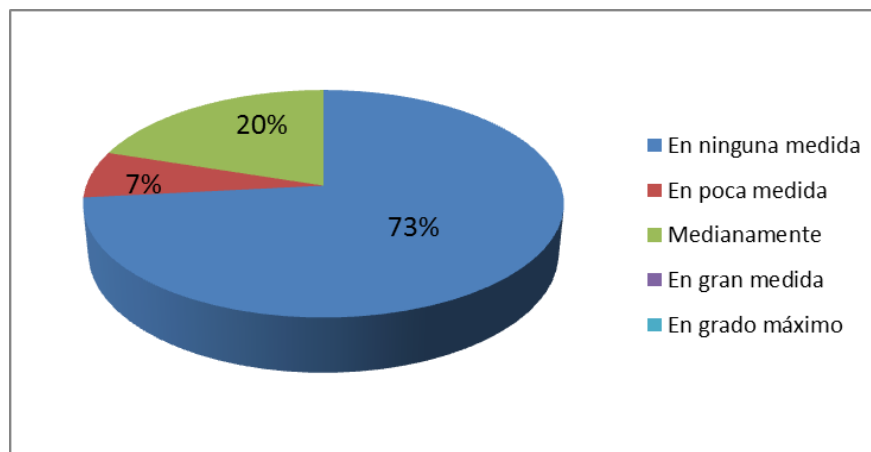
### Indicador 11: Complicidad

Ítem 23: Guarda silencio ante situaciones o hechos irregulares cometidos por terceros

**Tabla 30. El Gerente Mantiene en Secreto Hechos Ilícitos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	11	73%
En poca medida	1	7%
Medianamente	3	20%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 24. El Gerente Mantiene en Secreto Hechos Ilícitos**



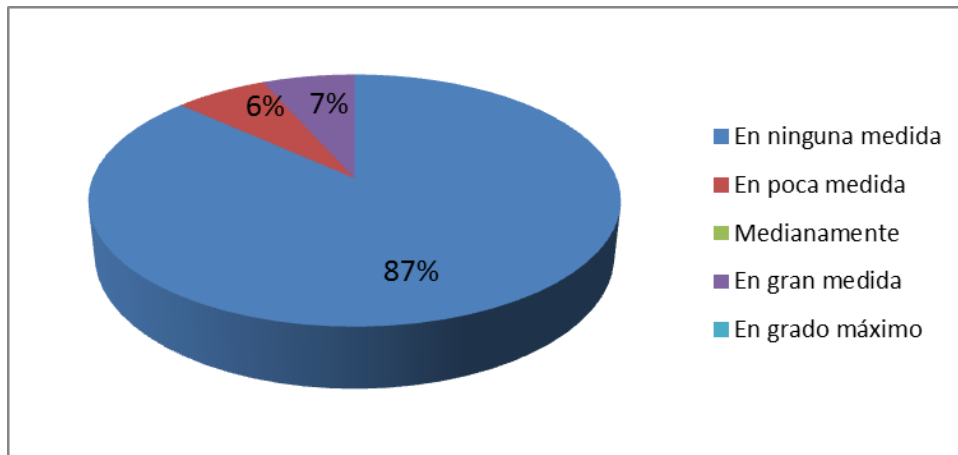
**Análisis:** En lo referente a la tabla 29 y grafico 26, sobre si el gerente guarda silencio ante situaciones o hechos irregulares cometidos por terceros, el 73% refiere que en ninguna medida de un 20% medianamente lo hace y un 7% que en poca medida lo hace.

Ítem 24: Antepone el amiguismo por encima del correcto cumplimiento de las normas establecidas.

**Tabla 31. Parcialidad y Preferencias ante Incumplimiento de Normas del Gerente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	11	73%
En poca medida	1	7%
Medianamente	3	20%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 25. Parcialidad y Preferencias ante Incumplimiento de Normas del Gerente**



**Análisis:** la tabla 30 y grafico 27, evidencia que el 87% de los gerentes en ninguna medida antepone el amiguismo por encima del correcto cumplimiento de las normas establecidas, de un 7% que lo hace en gran medida y un 6% en poca medida.

**Tabla 32. Resumen Indicador Complicidad**

Alternativas	Ítem 23 Ilícitos	Ítem 24 Preferencia
En ninguna medida	87%	87%
En poca medida	7%	7%
Medianamente	0%	0%
En gran medida	7%	7%
En grado máximo	0%	0%

### **Análisis Interpretativo Indicador 11: Complicidad**

Del cuadro anterior se puede visualizar que los supervisores consideran que sus gerentes en un 94% consideran que en ninguna y poca medida utilizan la complicidad, mientras que solo un 7% considera que en gran medida si lo hace, según se detalla en el **ítem 23**: el gerente guarda silencio ante situaciones o hechos irregulares cometidos por terceros, donde se obtuvo que un 94% de los supervisores consideran que, ninguna y poca medida, los gerentes acuden a hechos ilícitos. La honestidad proviene del latín honestitas, compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras. (Enciclopedia Jurídica Opus, 1999).

Por su parte el **ítem 24**: referido a anteponer el amiguismo por encima del correcto cumplimiento de las normas establecidas, los supervisores de igual forma, valoraron este aspecto en un 94%, entre ninguna y poca medida, afirmando el compromiso de partir sus tomas de decisiones basados en ser los más equitativos y equilibrados en los temas de decisiones. En líneas generales se puede evidenciar que el indicador de Complicidad no existe en los gerentes, resultando de provecho para la investigación ya que los Gerentes que basan sus comportamientos en el sentido de la justicia, lo cual permite mantener relaciones mucho más certeras y de total confianza, logrando que las decisiones gerenciales éticas se ratifiquen y respeten más fácilmente.

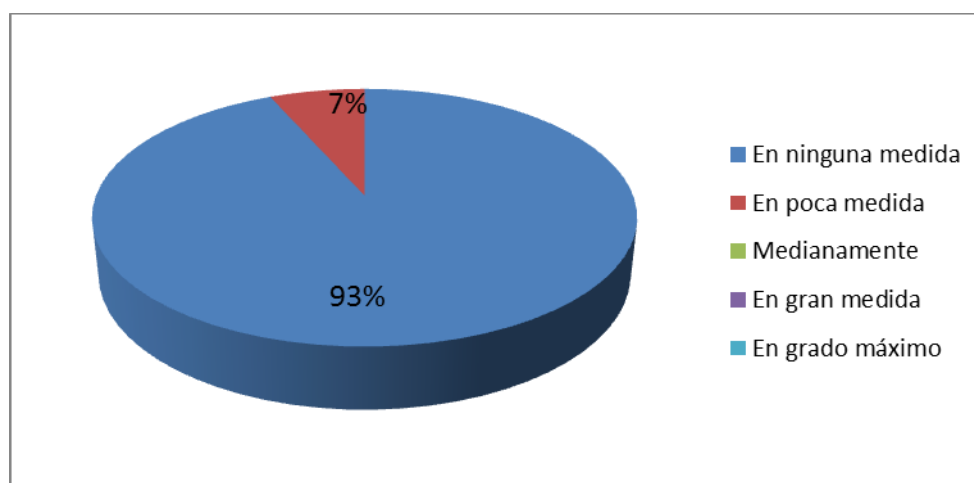
### **Indicador 12: Proselitismo Político**

Ítem 25: Utiliza el lugar de trabajo para hacer campañas políticas o imponer sus ideológicas.

**Tabla 33. Imposición del Gerente de sus Ideologías Políticas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna medida	14	93%
En poca medida	1	7%
Medianamente	0	0%
En gran medida	0	0%
En grado máximo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 26. Imposición del Gerente de sus Ideologías Políticas**



**Análisis:** En estos resultados de la tabla 32 y gráfico 28, se puede evidenciar que en lo que se refiere a si los gerentes utilizan el lugar de trabajo para hacer campañas políticas o imponer sus ideológicas, el 93% refirió que en ninguna medida lo hace, de un 7% que en poca medida lo hace.

#### **Análisis Interpretativo Indicador 12: Proselitismo Político**

Para este indicador, todo parece mostrar que según los supervisores, el 100% opinó que en ninguna y poca medida, los gerentes no realizan acciones de proselitismo político, por lo que no se dedican a convencer a sus supervisores para alguna causa política, como una elección, una rebelión, o cualquier otro tipo de movimiento político. En las campañas electorales este término se utiliza para describir los intentos de inducir a las personas a cambiar su preferencia política en favor de otra. A pesar de que en estricto rigor se trata de un término neutro que sólo describe

un hecho de normal ocurrencia, es común que se use para reprochar una conducta considerada como negativa para la convivencia política, en el sentido de que se asume que quienes lo practican estarían rompiendo las reglas de una campaña política justa al forzar el cambio de opinión de otros mediante el engaño u ofertas demagógicas, demostrando además por la parte gerencial el respeto por las ideologías que tengan sus supervisores, permitiendo el libre pensamiento.

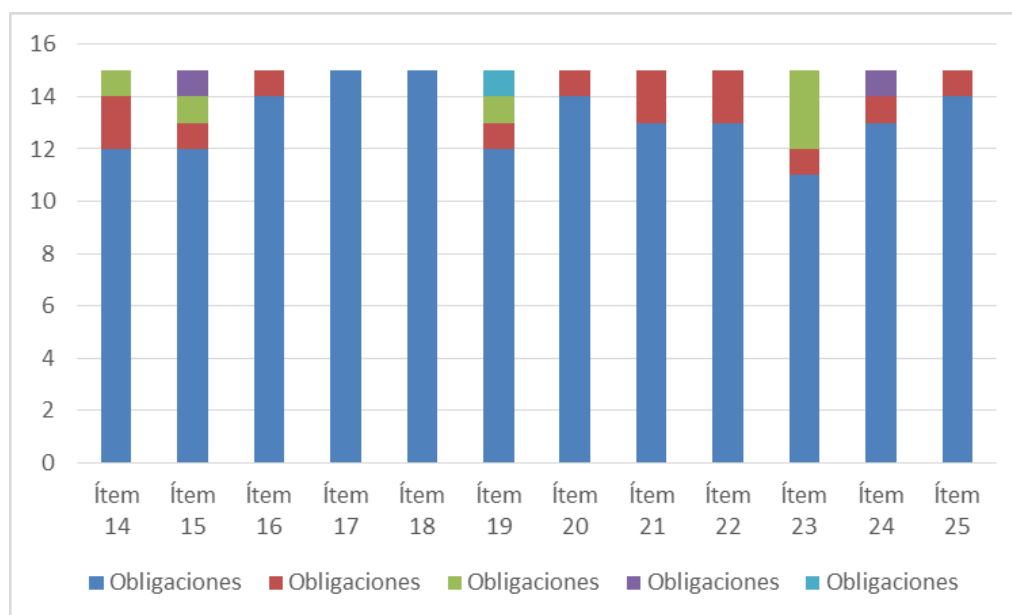
**Tabla 34. Resumen Consolidado Categoría 2: Prohibiciones**

<b>Prohibiciones Expresadas en Términos Porcentuales (%)</b>					
ITEM	En ninguna medida	En poca medida	Medianamente	En gran medida	En grado máximo
Ítem 14	80%	13%	7%		
Ítem 15	80%	7%	7%	7%	
Ítem 16	93%	7%			
Ítem 17	100%				
Ítem 18	100%				
Ítem 19	80%	7%	7%		7%
Ítem 20	93%	7%			
Ítem 21	87%	13%			
Ítem 22	87%	13%			
Ítem 23	73%	7%	20%		
Ítem 24	87%	7%		7%	
Ítem 25	93%	7%			

### **Análisis Interpretativo Categoría 2: Prohibiciones**

Al detallar los resultados consolidados de la categoría 2 prohibiciones es indudable la tendencia altamente favorable, en cuanto al cumplimiento por parte de los gerentes involucrados en el proceso formativo en código de ética, de las prohibiciones establecidas en el referido código ético de la organización en estudio. Este hecho se evidencia en los resultados obtenidos, a través de las respuestas dadas por los supervisores a los 5 indicadores y 12 ítems, distribuidos de la siguiente manera: Abuso de poder (ítems 14, 15, 16), Corrupción (ítems 17, 18, 19), Violencia (ítems 20, 21, 22), Complicidad (ítems 23, 24) y Proselitismo político (ítem 25).

**Gráfico 27. Resumen Consolidado Categoría 2: Prohibiciones**



Desde la visual de estos resultados, la capacitación brindada a los gerentes en materia de código de ética, ha permitido potenciar comportamientos gerenciales alineados con el código de ética, en el contenido empresarial, debido a que sus acciones de ninguna forma evidencian acciones en contra del código de ética, por el contrario ratifica con hechos la direcciones de sus buenas acciones, con estas deducciones, se da respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación, orientado a identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de las prohibiciones, establecidas en el código de ética.

### **Análisis Cualitativo: Entrevistas**

Para dar respuesta al tercer objetivo de esta investigación, el cual tiene como finalidad determinar la capacidad de los gerentes entrenados en ética para aplicar la metodología de gestionamiento ético establecido en la empresa, se aplicó una entrevista a 5 gerentes del área de Venta y Operaciones Comerciales. Al hablar de capacidad, es necesario tomar en cuenta: conocimiento, competencia y habilidad, por tanto el análisis de esta entrevista se realizó en cuatro secciones:

1. Conocimiento adquirido en el proceso de formación

2. Formación de competencias
3. Habilidades adquiridas en el proceso de formación
4. Habilidades aplicadas en el puesto de trabajo.

Es importante destacar que dicho análisis se basó en la taxonomía de Rodríguez (2006), sobre el Comportamiento Ético Gerencial (C.E.G.) y donde claramente expone las dimensiones del mismo, como lo son: Honestidad; respeto y tolerancia; justicia y equidad; responsabilidad, cooperación y amor; comportamiento hacia la empresa; uso de poder; comunicación; manejo de conflictos; gestión de talento humano; responsabilidad social; y relaciones externas. Estas dimensiones fueron tomadas en cuenta para analizar la entrevista aplicada, las cuales fueron grabadas y codificadas (Ver Anexo E Entrevistas de los Informantes), de donde se obtuvieron los siguientes hallazgos:

### **1. Conocimiento adquirido en el proceso de formación**

El primer informante maneja el concepto de “conductas no permitidas” dentro del Código de Ética (líneas 74-75). El segundo informante, dijo haber recibido explicación de “cada uno de los tópicos del código de ética” (líneas 105-106). El tercer informante, amplía un poco más sobre el conocimiento adquirido y hace referencia a responsabilidad social, relaciones externas, cooperación, honestidad (líneas 204-208); conductas no permitidas (línea 225), comunicación, manejo de conflicto, legalidad, gestión de talento humano y equidad (líneas 257-259). El cuarto informante, refleja conocimiento en cuanto a comunicación y gestión de talento humano (líneas 387-390); tolerancia, manejo de conflicto y respeto (438-444); seguridad y honestidad (líneas 514-516). Y el quinto informante demostró conocimiento en cuanto a comunicación, comportamiento hacia la empresa (“modelaje”), profesionalidad, cooperación, valores (líneas 795-799). (Ver Cuadro 3. Conocimiento Adquirido en Formación).

### Cuadro 3 Conocimiento Adquirido en Formación

Informante	Variable/categoría	Ubicación en el anexo
I-1	“conductas no permitidas”	Líneas 74-75
I-2	“cada uno de los tópicos del código de ética”	105-106
I-3	“responsabilidad social, relaciones externas, cooperación, honestidad”	204-208
	“conductas no permitidas”	225
	“comunicación, manejo de conflicto, legalidad, gestión de talento humano y equidad”	257-259
I-4	“comunicación y gestión de talento humano”	387-390
	“tolerancia, manejo de conflicto y respeto”	438-444
	“seguridad y honestidad”	514-516
I-5	“comunicación, comportamiento hacia la empresa (modelaje), profesionalidad, cooperación, valores”	795-799

## 2. Formación de Competencias

De acuerdo a formación de competencias se observó que el primer informante señala conocer legalidad en cuanto al manejo de documentación que se implementa en este proceso, y además identifica quiénes están a cargo del mismo (líneas 46-48). El segundo informante expresa obtener competencia en cuanto a la comunicación a la hora de transmitir la información del código de ética (líneas 117-119), además manifiesta manejo de conflicto, responsabilidad y comunicación nuevamente (líneas 161-164).

El tercer informante hace referencia a su formación en cuanto a fidelidad, honestidad, compromiso, comportamiento hacia la empresa (líneas 176-181); comunicación, equidad, gestión de talento humano (líneas 190-192); responsabilidad (líneas 225-229), cooperación (líneas 252-253) y relaciones externas (líneas 321-324). En el caso del cuarto informante en su discurso se halló “justicia” (línea 405) compromiso (líneas 409-412), honestidad (líneas 414-415, 431), comunicación (líneas 432-434, 518-522, 612-615), manejo de conflicto (líneas 463-467), responsabilidad, comportamiento hacia la empresa (líneas 549-552). Y del quinto informante, se halló comunicación, profesionalidad, comportamiento hacia la empresa (modelaje) (líneas 636-638, 690); legalidad, y manejo de conflicto (líneas 683, 693-706). (Ver Cuadro 4. Formación de Competencias).

#### Cuadro 4. Formación de Competencias

Informante	Variable/categoría	Ubicación en el anexo
I-1	“conocer legalidad en cuanto al manejo de documentación”	Líneas 46-48
2-2	“comunicación”	
	“manejo de conflicto, responsabilidad y comunicación nuevamente”	117-119 161-164
3-4	“fidelidad, honestidad, compromiso, comportamiento hacia la empresa”	190-192
2-3	“Responsabilidad”	161-164 225-229
3-4	“justicia”	405
4-5	“comunicación, profesionalidad, comportamiento hacia la empresa”	636-638, 690
	“legalidad, y manejo de conflicto”	683, 693-706

### 3. Habilidades Adquiridas en el Proceso de Formación

El primer informante, de acuerdo a lo expresado en su discurso se halló habilidades adquiridas en cuanto a comunicación (líneas 9-13, 77-81), comportamiento hacia la empresa (líneas 9-13), justicia (líneas 77-81), valores, legalidad, uso de poder y responsabilidad (líneas 88-98). El segundo informante expresa habilidad en justicia, equidad, responsabilidad, honestidad, comportamiento hacia la empresa y comunicación (líneas 153-157).

En el discurso del tercer informante -de acuerdo a la habilidad adquirida- se halló respeto y tolerancia (líneas 193-194), comunicación (193-194, 229-243), legalidad y manejo de conflicto (líneas 229-243), desempeño gerencial al reconocer fortalezas y mejoras en cuanto a las relaciones externas líneas (297-306,354-360), gestión de talento humano (312-316), responsabilidad y comportamiento hacia la empresa (modelaje) (líneas 341-347).

En el discurso del cuarto informante se halló comunicación (líneas 393-399, 418-426) respeto (393-399), comportamiento hacia la empresa (modelaje) (líneas 418-426), manejo de conflicto, responsabilidad, profesionalidad al reconocer oportunidades y mejoras (líneas 530-546); fidelidad e integridad (valores), y seguridad (líneas 615-619). En el del quinto informante, se halló comunicación, valores y empatía (líneas 628-639), manejo de conflicto, gestión de talento humano (líneas 728-743), legalidad y justicia (líneas 735-740), profesionalidad y relaciones externas (líneas 799-809). (Ver Cuadro 5. Habilidades Adquiridas en el Proceso de Formación).

**Cuadro 5. Habilidades Adquiridas en el Proceso de Formación**

<b>Informante</b>	<b>Variable/categoría</b>	<b>Ubicación en el anexo</b>
I-1	“comunicación	Líneas 9-13, 77-81
	“comportamiento hacia la empresa”	9-13
	“justicia”	77-81
	“valores, legalidad, uso de poder y responsabilidad”	88-98
2-2	“habilidad en justicia, equidad, responsabilidad, honestidad, comportamiento hacia la empresa y comunicación”	152-157
3-4	“Respeto y tolerancia”	
	“Comunicación”	193-194-229-243
	“Legalidad y manejo de conflicto”	229-243
	“desempeño gerencial, gestión de talento humano”	312-316
2-3	“Responsabilidad y comportamiento hacia la empresa”	341-347
	“Responsabilidad”	161-164
		225-229
3-4	“fidelidad e integridad (valores), y seguridad”	615-619
4-5	“comunicación, valores y empatía”	628-639

#### **4. Habilidades Aplicadas en el Puesto de Trabajo**

En el discurso del primer informante se halló que aplica la honestidad, legalidad, valores, comportamiento hacia la empresa, fidelidad, respeto (34-41, 52-56, 59-71), comunicación, profesionalidad y manejo de conflicto (59-71). Por su parte el segundo informante también expresó la aplicación de responsabilidad, manejo de conflicto, comunicación y gestión del talento humano (líneas 141-144).

El tercer informante aplica la honestidad, el comportamiento hacia la empresa (líneas 211-216), comunicación, legalidad, cooperación y relaciones externas (líneas 266-274). El cuarto informante refleja en su discurso que aplica la cooperación (líneas 555-558), la legalidad (líneas 598-601) y la comunicación (líneas 555-558, 598-601).

Y en el discurso del quinto informante, se halló que aplica, legalidad, responsabilidad (líneas 718-748) comunicación y comportamiento hacia la empresa (líneas 781-786). (Ver Cuadro 6. Habilidades Aplicadas en el Puesto de Trabajo).

## Cuadro 6. Habilidades Aplicadas en el Puesto de Trabajo

Informante	Variable/categoría	Ubicación en el anexo
1-1	“honestidad, legalidad, valores, comportamiento hacia la empresa, fidelidad, respeto”	Líneas 34-41, 52-56, 59-71
2-2	“comunicación- “manejo de conflicto, responsabilidad y gestión del talento humano”	141-144
1-3	“honestidad y comportamiento hacia la empresa” “comunicación, legalidad, cooperación y relaciones externas”	211-216 266-274
2-4	“Cooperación” “legalidad” “Comunicación”	555-558 598-601 555-558
1-5	“legalidad, responsabilidad” comunicación y comportamiento hacia la empresa	598-601 718-748 781-786

Para finalizar este capítulo, vale comentar que es posible palpar el comportamiento ético de los gerentes capacitados en código de ética, desde los resultados obtenidos a través del cuestionario respondido por los supervisados de dichos gerentes, por una parte, y desde la otra, por la propia opinión de los gerentes entrevistados; todo lo cual le permite a la investigadora arribar a conclusiones a ser expuestas en el próximo capítulo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizados los análisis correspondientes a los datos recolectados mediante la aplicación de los instrumentos utilizados en la presente investigación, cuyo objetivo general fue analizar el comportamiento ético de los gerentes de una empresa de consumo masivo, posterior al proceso formativo en código de ética, a propósito de determinar su impacto, con la finalidad de recomendar mejoras para los adiestramientos futuros, permitió a la investigadora concluir que el código de ética que se emplea en la empresa objeto de este estudio, tiene un gran impacto en los gerentes y supervisores por lo que su comportamiento ético es evidente en sus actuaciones durante su desempeño laboral.

En virtud de ello, en relación con el primer objetivo específico: Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de exigencias de actuación, establecidas en el código de ética, se concluye que los comportamientos presentes en los gerentes desde el marco de las exigencias del Código de Ética demostraron que la población de supervisores encuestados considera que el gerente respeta la integridad de las personas, lo cual da evidencia de una internalización con los principios y valores de la empresa donde se utilizan sistemas de comunicación eficaces y se exhiben comportamientos propios de la integridad.

Este comportamiento da una mirada razonable con el deber ser en cuanto a normas y políticas, lo que posibilita un trato imparcial con los empleados, respeto a la equidad de oportunidades y en general, un comportamiento no discriminatorio. Por otra parte, la seguridad representa una de las áreas de mayor importancia para alcanzar los objetivos organizacionales debido a que siempre actúan en apego a las leyes y disposiciones emitidas legalmente. Todo lo cual indica que los supervisores perciben de los gerentes que están plenamente identificados con la empresa, siendo la misma de suma importancia para el desempeño de sus labores gerenciales.

Al respecto, los gerentes que recibieron formación en Código de Ética, manejan una serie de conceptos y conocimientos con la manera en que deben conducirse en

sus puestos de trabajo, resaltando algunos elementos de interés como: conductas no permitidas, responsabilidad social, relaciones externas, cooperación, honestidad, manejo de conflictos, respeto, equidad, tolerancia, profesionalismo y gestión del talento humano, entre otros, lo que permitió comprender su comportamiento frente al personal de supervisores y la percepción que aquellos tienen de ellos.

En relación al segundo objetivo específico: Identificar el comportamiento ético de los gerentes, desde el marco de prohibiciones, establecidas en el código de ética, se encontró que la construcción de equipos de trabajo afianza un modelaje positivo en los supervisores, puesto que los gerentes demuestran transparencia en sus comportamientos en el ejercicio de las funciones de su cargo sin obtener beneficios personales ni perjudicar a otros; todo esto dejó en evidencia la presencia de gerentes capacitados y con competencias altas para el desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales que incluyen aspectos éticos tales como: auto concepto, rasgos y motivación.

De igual modo, los supervisores perciben que los gerentes basan sus comportamientos partiendo de la buena fe, es decir, en acciones y palabras basadas en el pudor, la urbanidad, el recato, el decoro y la sólida honradez. Por lo que mantienen relaciones de cercanía y confianza en sus equipos de trabajo, logrando que las decisiones gerenciales en términos de ética se materialicen más fácilmente, haciendo que sean respetadas y aceptadas por todos. En otras palabras, la finalidad ética encuentra su significado en el modo de ser característico de la existencia, que encuentra su efectividad en cuanto despliega sus propios recursos. Ante este señalamiento, los gerentes dejaron al trasluz que conocen el manejo de la documentación legal con lo que fomentan su compromiso con la empresa con honestidad y fidelidad aplicando en todo momento, los principios y normas legales vigentes.

Cabe resaltar que, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en esta parte de la investigación, la capacitación brindada a los gerentes de la empresa estudiada, ha permitido potenciar comportamientos gerenciales alineados con el código de ética, en el contexto empresarial, así como la legitimidad de una organización fundada en valores, tanto hacia su interior, como hacia el ámbito externo, constituido por los

clientes, proveedores y contratistas y aún, más allá, con todos los ciudadanos que, si bien no mantienen relaciones económicas directas con la empresa, contribuyen a la formación de la imagen pública de la organización.

En lo que respecta al tercer objetivo específico: Determinar la capacidad de los gerentes entrenados en Ética, para aplicar la metodología del gestionamiento ético establecida en la empresa estudio; la investigadora concluyó que los gerentes no utilizan los activos de la empresa en su beneficio o el de terceros, demostrando con ello la coherencia del personal gerencial frente a su posición de autoridad, que no hace uso del poder que detenta ni obliga a ningún subordinado a hacer cosas que no competen a sus tareas bajo amenaza de castigo o privación. Además, pudo comprobar que estos gerentes manifiestan respeto de los derechos humanos en las relaciones laborales en vista de que no demuestran discriminación a sus colaboradores por razones de raza, religión, sexo, orientación sexual o cualquier otra condición personal o social.

Lo anterior refleja que tampoco existe ninguna clase de abuso de poder en la conducta de los gerentes hacia los supervisores, quienes expresaron que estos actúan respetando la integridad de las personas afirmando la influencia positiva en sus equipos de trabajo, manteniendo relaciones de cercanía y confianza para lograr que las decisiones gerenciales, en términos de ética, se materialicen más fácilmente, siendo respetadas y aceptadas por todos. En este sentido, el nivel de transparencia gerencial afianza un modelaje en los supervisores teniendo la plena confianza en sus gerentes y en las decisiones tomadas. Es por tal razón que se percibe la presencia de gerentes capacitados y con competencias altas para el desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales que incluyen los aspectos éticos, en particular, la toma de decisiones y las responsabilidades que conllevan sus cargos gerenciales.

Por otra parte, los gerentes al momento de impartir órdenes o instrucciones, no suelen hacerlo de modo violento ni agresivo, por el contrario, reconocen a sus empleados como seres humanos y los tratan con respeto y dignidad, dejando en evidencia una internalización de los principios y valores de la empresa, a la vez que escuchan sus ideas, sugerencias y opiniones, y consultan decisiones con el fin de ofrecer y solicitar retroalimentación.

Asimismo, los gerentes basan sus comportamientos en el sentido de la justicia, lo cual permite mantener relaciones mucho más certeras y de total confianza, logrando que las decisiones gerenciales éticas se ratifiquen y se respeten más fácilmente, esto se observó claramente en el respeto por las ideologías de sus supervisores, permitiendo así el libre pensamiento. Es por ello que mantienen firmes sus posiciones al mostrar en todo momento honestidad y comportamiento ético hacia la empresa, responsabilidad en la gestión del talento humano y fidelidad e integridad al igual que seguridad en el cumplimiento de sus funciones gerenciales.

Es evidente entonces que la capacitación brindada a los gerentes en materia de código de ética, ha permitido potenciar comportamientos gerenciales alineados con el código de ética, en el ámbito empresarial, debido a que sus conductas de ninguna forma evidencian acciones en contra del mismo, por el contrario, ratifican con hechos las direcciones de sus buenas acciones.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las conclusiones a que llegó la investigadora en relación a las conductas éticas que mostraban los gerentes de la empresa en estudio, quienes habían sido formados en Código de Ética, se pueden realizar las siguientes recomendaciones, de caras al futuro:

- Continuar impulsando la importancia de la formación en ética en el personal gerencial, así como en los supervisores, coordinadores y personal en general para internalización con los principios y valores de la empresa.
- Mantener los sistemas de comunicación que utilizan actualmente por ser eficaces y exhiben comportamientos propios de la integridad.
- Impulsar aún más el respeto a la equidad de oportunidades y el comportamiento no discriminatorio.
- Fortalecer el apego a las leyes y disposiciones emitidas legalmente por parte de todos los miembros de la organización.
- Formalizar un método de seguimiento y evaluación de los resultados del entrenamiento en ética que contemple los siguientes tópicos: elementos de

interés como: conductas no permitidas, responsabilidad social, relaciones externas, cooperación, honestidad, manejo de conflictos, respeto, equidad, tolerancia, profesionalismo y gestión del talento humano.

- Realizar jornadas de trabajo en las que se promueva la construcción de equipos de trabajo para afianzar un modelaje positivo en todo el personal.
- Seguir impulsando a los gerentes a desarrollar y alcanzar de los objetivos organizacionales mediante los aspectos éticos de auto concepto, rasgos y motivación.
- Aplicar la técnica focus group para indagar en mejores prácticas sobre el gestionamiento ético en la aplicación de principios y normas legales vigentes.
- Revisar el código de ética de la empresa con la finalidad de actualizar sus principios en consonancia con los nuevos tiempos.
- Discutir en consenso los lineamientos éticos que serán revisados en el código de ética de la empresa con los gerentes y supervisores.
- Mantener en alto y vigencia la legitimidad de la organización fundada en valores y principios internos y externos.
- Continuar fortaleciendo el uso del poder adecuadamente, que no detenta ni obliga a ningún subordinado a hacer cosas que no competen a sus tareas bajo amenaza de castigo o privación.
- Realizar refrescamientos de conocimientos sobre derechos humanos y discriminación.
- Complementar las formaciones en ética con videos, paper, foros, portales etc., para afirmar la influencia positiva en los equipos de trabajo, manteniendo relaciones de cercanía y confianza.
- Asegurar que los gerentes entrenados cooperen en los próximos procesos formativos que incluyan aspectos éticos como la toma de decisiones y las responsabilidades de ocupar un cargo gerencial.
- Estimular constantemente la comunicación efectiva para impartir órdenes o instrucciones, escuchar ideas, sugerencias y opiniones para una efectiva retroalimentación.

- Hacer prevalecer siempre el sentido de la justicia para continuar contando con relaciones mucho más certeras y de total confianza entre el personal y los gerentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, M. (2015). **Los códigos éticos como instrumento de potenciación de la ética en las organizaciones.** [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:CiencEcoEmp-Maguilo>
- Aranguren, J. (1958). **La ética de la empresa.** Madrid, España: Trotta.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.** (5ª ed.). Caracas: Episteme C. A.
- Balestrini, Miriam (2008). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles.** (6ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Betancourt, L. (2007). **Normas y Procedimientos para la Elaboración de Trabajo de Grado.** Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela: Autor.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). **Administración por Valores.** Bogotá, Colombia: Norma.
- Burgos, E. (2015). **La ética en la alta gerencia orientada al desarrollo de una cultura empresarial.** [Trabajo de Especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6965/1/Burgos%20Suarez%20Elkin%20Leonardo%202015.pdf>
- Camps, V. (2000). **Historia de la Ética.** Barcelona, España: Crítica.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5423 (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- Cortina, A. (1986). **Ética Mínima. Introducción a la Filosofía Práctica.** (5ª ed.). Madrid, España: Tecnos.
- Cortina, A. (1996). **El quehacer ético. Guía para la educación moral.** Madrid, España: Aula XXI Santillana.
- Cortina, A. (2000). **Ética de la Empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial.** Reimp. Madrid, España: Tecnos.

- Cortina, A. (2003). **Pluralismo moral. Ética de mínimos y ética de máximos.** Recuperado el 15 de septiembre de 16 de <http://www.filosofia.uchile.cl/cedea/Documentos/texto7.doc>
- Cortina A. y Conill, J. (1998). **Democracia Participativa y Sociedad Civil. Una Ética Empresarial.** Colombia: Fundación Social Siglo del Hombre.
- Creswell, J. (1994). **Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches.** Trad. Olga Halina Sosinski. Thousand Oaks, EEUU: Sage.
- Cuesta, M. (2009). **Introducción al Muestreo.** Universidad de Oviedo. España: Autor.
- De Michele, R. (1998). **Los Códigos de Ética en las Empresas.** Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- Delgado, A. (2008). **Sistema de Gestión Ética (SGE): Modelo basado en valores para las organizaciones venezolanas.** Educación en Valores. 9 (1). Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/3684/3548>
- Drucker, P. (1998). **La Sociedad Post Capitalista.** (6ª Reimp.). Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá, Colombia: Norma.
- Etkin, J. (1996). **La Empresa Competitiva. Grandeza y Decadencia. Un Cambio hacia una Organización Viable.** Chile: McGraw-Hill.
- Escobar, G. (2000). **Ética.** México: Editorial McGraw-Hill.
- Ferrer, J. (2001). **Presencia del Componente Ético en Sectores de Actividad Industrial.** Maracaibo, Venezuela: Astro Data, S.A.
- Gallego, B. (2003). *El Problema de las Competencias Cognoscitivas una Discusión Necesaria.* Universidad Pedagógica Nacional. Santafé de Bogotá, Colombia: Magisterio.
- García, M. (1998). **Del Balance Social al Balance Ético.** En Cortina, A; Castiñeira, A, Conill, J; Domingo, A; García, D; Lozano J y Lozano, V. (Comps.). **Rentabilidad de la ética para la empresa.** (pp. 90-97). España: Fundación Argentina y Visor.
- García, S. y Shimon, L. (1997). **Dirección por Valores.** Madrid, España: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1999). **La Inteligencia Emocional en la Empresa.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones B S.A.
- Grisanti, A. (2012). **La verdadera historia de un fraude.** Información Financiera, Gerencia y Control. 4 (2) (pp. 127-142). Recuperado el 14 de septiembre de

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/42077/articulo2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hellrieger D., Jackson, L. y Slocum, J. (2002). **Administración, un Enfoque Basado en Competencias**. (9ª ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. (4ª ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Hurtado, J. y Toro, I. (2005). **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Caracas, Venezuela: Episteme.

Jongitud, J. (2004). **Teorías Éticas Contemporáneas**. Recuperado el 10 de octubre de 2015 de [www.filosofiayderecho.com](http://www.filosofiayderecho.com).

Lagana, A. (1999). **Il Codice etico nelle Ferrovie dello Stato**. Italia: Politeia.

Laraña, I., Fernández, J., Fabre, R., y Massanés, J. (2012). **Ética y responsabilidad empresarial**. Universidad Jesuitas. Ecuador: Autor.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). (2015). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 40.597, febrero 06, 2015.

López, N. (2009). **Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector universitario público basado en competitividad caso: U.C.L.A.** [Trabajo de Ascenso]. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Lozano, J. (2012). **Educating Responsible Managers. The Role of University Ethos**. *Journal of Academic Ethics* (10), (pp. 213-226). Recuperado de <http://www.clad.org.ve/wwwsiare>

Martínez, M. (2001). **La Lógica Dialéctica en el Proceso de la Investigación Científica**. Anthropos Venezuela. 2 (pp. 7-38). Los Teques. Venezuela.

Muñoz, T. (2013). **Evaluación del diseño microcurricular de la asignatura ética Profesional y Desarrollo por Competencias: Propuesta de una guía de Metodología del Aprendizaje Constructivista**. [Tesis de Magíster]. Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://cervantesvirtual.com/FichaObra.html?Ref=3357>

Osorio, J. (2002). **Comportamientos Éticos de Gerentes Colombianos**. Biblioteca Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Colombia: Autor.

Palella, S. y Martins, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: Autor.

- Prada, J. (2009). **Métodos y Modelos de Investigación**. México: Limusa.
- Ramírez, T. (2011). **Métodos de investigación científica**. Barcelona, España: Océano.
- Rawls, J. (1971). **Teoría de la Justicia**. Trad. de M<sup>a</sup>. Dolores González. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rey, N. (2012). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano**. Universidad de Carabobo. Valencia: Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson-Prentice-Hall.
- Rodríguez, H. (2012). **Charlas Educativas**. Argentina: Fábregas.
- Rodríguez, M. (2005). **Ética y Gerencia del Talento Humano**. Revista Venezolana de Gerencia, 11(34), 201-220.
- Rodríguez, M. (2006). **Ética Gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia**. Universidad EAFIT 42 (143). (pp. 41-54).
- Rodríguez, M. (2008). **Formación gerencial en valores: conceptos y prácticas**. Universidad Nacional de Colombia. Manizales. Universidad Nacional de Colombia Unibiblos. Manizales, Colombia: Autor.
- Rojas, M. (2016). **Ética organizacional. Estrategia para el éxito**. México: Ediciones de la U Conocimiento a su alcance.
- Roldán, J. (2013). **Asesoramiento de Ética Institucional en Petroecuador**. [Tesis de Maestría]. Universidad Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador. Recuperada de <http://cervantesvirtual.com/FichaObra.html? Ref=7079>
- Sabino, C. (2004). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Panapo.
- Sierra, K. (2003). **Métodos de la Investigación**. España: Océano.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **Diccionario de la investigación científica**. (2<sup>a</sup> ed.). México: Limusa.
- Universidad José Antonio Páez (2014). **Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez**. San Diego: Autor.

Valcárcel, A. (1998). **Valor**. En Cortina, Adela (1998). **10 Palabras en Ética**. España: Verbo Divino.

Velásquez, M. (2000). **Ética en los Negocios: Conceptos y Casos**. México: Pearson Educación.

Velásquez, J. y Tarazona, M. (2016). **Percepciones y actitudes sobre ética empresarial en los procesos de servicio al cliente, liderados por los egresados graduados durante los años 2012 y 2013 de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga**. [Tesis de Maestría]. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga. Colombia. Recuperado de <http://cervantesvirtual.com/FichaObra.html? Ref=6032>

Savater F. (2000). **Ética para Amador**. Barcelona, España: Ariel S.A.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Cuestionario e Instructivo



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### Instructivo del Cuestionario Ética y Comportamiento Gerencial

**Objetivo de la Encuesta:** Identificar los comportamientos éticos gerenciales, desde el marco de las exigencias y prohibiciones establecidos en el código de ética.

#### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- Marque con una equis (X) el número con la respuesta que más se acerque a su opinión.
- No deje preguntas sin responder.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario Identificarlo.

#### Opciones de respuestas:

- (1) En ninguna medida: Equivalente a valor cero (0%)
- (2) En poca medida: Equivalente a valor veinticinco (25%)
- (3) Medianamente: Equivalente a valor cincuenta (50%)
- (4) En gran medida: Equivalente a valor setenta y cinco (75%)
- (5) En grado máximo: Equivalente a valor a cien (100%)

#### Ejemplo:

¿En qué medida las actuaciones mis compañeros de trabajo demuestran colaboración?		En ninguna medida	En poca medida	Medianamente	En gran medida	En grado máximo
		0%	25%	50%	75%	100%
Nro.	Elemento a evaluar	1	2	3	4	5
1	Mis compañeros de trabajo son colaboradores				X	

## Ética y Comportamiento Gerencial

### Categoría 1. Comportamientos presentes en los gerentes desde el marco de las exigencias del código de Ética

¿En qué medida las actuaciones de los gerentes que me supervisan demuestran un comportamiento ético?		En ninguna medida	En poca medida	Medianamente	En gran medida	En grado máximo
		0%	25%	50%	75%	100%
Nro.	Elemento a evaluar	1	2	3	4	5
1	Otorga un trato respetuoso y cordial a sus colaboradores					
2	Concede un trato igualitario y justo a sus colaboradores sin demostrar favoritismos ni preferencias particulares					
3	Su comunicación diaria es respetuosa y decente pues sabe que las palabras pueden afectar emocionalmente a sus colaboradores					
4	Modela con el ejemplo lo que predica con sus palabras					
5	Actúa con estricto apego a las normativas, señalamientos e indicaciones de seguridad física e industrial en las diferentes instalaciones y espacios de la empresa					
6	Se caracteriza por ser un fiel cumplidor de marco legal vigente					
7	Cumple sus funciones con espíritu de fidelidad hacia la organización					
8	Destina el uso del tiempo laboral al cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales					
9	Ejerce su posición o cargo, sin obtener beneficios personales, ni perjudicar a otros					
10	Está atento a denunciar y/o corregir comportamientos no éticos en los colaboradores					
11	Su comportamiento es honesto por lo que nunca se atribuye logros que pertenecen a otros					
12	Está atento a cuidar y mantener en buen estado los activos, instalaciones y/o equipos de la empresa					
13	Demuestra respeto y apego al cuidado del ambiente					

## Ética y Comportamiento Gerencial

### Categoría 2. Comportamientos presentes en los gerentes desde el marco de las prohibiciones del código de Ética

¿En qué medida las actuaciones de los gerentes que me supervisan demuestran un comportamiento ético?		En ninguna medida	En poca medida	Medianamente	En gran medida	En grado máximo
		0%	25%	50%	75%	100%
Nro.	Elemento a evaluar	1	2	3	4	5
14	Utiliza los activos de la empresa en su beneficio o el de terceros					
15	Involucra a sus colaboradores en la realización de diligencia personales desviándolos de la actividad laboral					
16	Discrimina a sus colaboradores por razones de raza, religión, sexo, orientación sexual o cualquier otra condición personal o social					
17	Realiza negocios personales en beneficio propio o de terceros dentro de los espacios de la empresa					
18	Realiza negocios con bienes de la empresa en beneficio propio dentro o fuera de los espacios					
19	Evita denunciar hechos relacionados con hurtos de bienes tangibles o intangibles que perjudiquen a la empresa					
20	Ejerce acciones violentas sin importarle el daño que pueda causarle a sus colaboradores					
21	Al momento de impartir ordenes o instrucciones suele hacerlo de modo violento o agresivo					
22	Suele hacer comentarios despectivos de sus colaboradores o compañeros en reuniones o espacios públicos de la empresa					
23	Guarda silencio ante situaciones o hechos irregulares cometidos por terceros					
24	Antepone el amiguismo por encima del correcto cumplimiento de las normas establecidas					
25	Utiliza el lugar de trabajo para hacer campañas políticas o imponer sus ideológicas					

## ANEXO B

### Instrumento de Validez de Contenido del Cuestionario



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Marque con una X los casos que corresponda y alguna observación al respecto:

Ítems	Redacción		Pertinencia con los objetivos		Deben reformularse		Observaciones
	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
Ítems	Redacción		Pertinencia con los objetivos		Deben reformularse		Observaciones
	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	SI	NO	
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Firma del Experto: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## ANEXO C

### Constancias de Validación



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de identidad N°: \_\_\_\_\_, Especialista en el área de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo de Grado titulado **“IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN ETICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”**, presentado por la Licenciada **Revilla Prado Angehydee Claudeth, C.I. V-19589160**, para optar al título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la validez y confiabilidad para cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

---

Firma  
C.I. V:



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de identidad N°: \_\_\_\_\_, Especialista en el área de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo de Grado titulado **“IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN ETICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”**, presentado por la Licenciada **Revilla Prado Angehydee Claudeth, C.I. V-19589160**, para optar al título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la validez y confiabilidad para cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

---

Firma  
C.I. V:



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de identidad N°: \_\_\_\_\_, Especialista en el área de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo de Grado titulado **“IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN ETICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”**, presentado por la Licenciada **Revilla Prado Angehydee Claudeth, C.I. V-19589160**, para optar al título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la validez y confiabilidad para cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

---

Firma  
C.I. V:

## **ANEXO D**

### **Constancia de Confiabilidad**

El instrumento de recolección de datos del trabajo de investigación titulado **IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN ÉTICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**, presentado por la Lcda. Angehydee Revilla, C.I.: 19589160, como requisito para obtener el título académico de Magíster en Gerencia en Comunicación Organizacional, se ha sometido al procedimiento de Confiabilidad conocido como Alpha de Cronbach, para los ítems cuya escala de medición es de tipo ordinal.

Para este procedimiento se utilizaron 9 instrumentos seleccionados aleatoriamente del total aplicados a una población o muestra con características homogéneas. Se procesaron los datos en un formato diseñado para tal fin (ver Anexo E), y se calculó la fórmula correspondiente, obteniéndose un coeficiente de 0,8591. Considerando el resultado obtenido en la muestra seleccionada, el instrumento suministrado **“ES CONFIABLE”** para la recolección de los datos. Cabe destacar que el procedimiento señalado permite medir el grado en que los ítems del instrumento son comprendidos desde un enfoque común por las personas encuestadas, garantizando un criterio de respuesta homogéneo en una población con características similares, evitando de esta manera la dispersión en la información suministrada causada por interpretaciones erróneas.

Es importante señalar que el referido procedimiento no está diseñado para determinar si los ítems contenidos en él, dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación, por lo tanto, el resultado de “confiabilidad” es independiente de los resultados obtenidos en los procesos de validación conocido como “Juicio de Expertos”.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los 15 días del mes de mayo del año 2016.

**Atentamente**

---

## ANEXO E

### Estimación de Alfa de Cronbach

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Varianza
1	3	4	4	4	5	3	5	4	4	0,50
2	3	4	4	5	5	4	5	4	5	0,50
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	2,25
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
6	4	5	5	5	4	5	4	5	4	0,28
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
8	4	5	5	4	5	5	5	4	4	0,28
9	3	5	5	5	5	4	3	5	4	0,75
10	3	4	5	5	4	3	4	3	4	0,61
11	4	5	5	5	5	5	5	4	4	0,25
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
13	5	5	5	5	5	4	5	2	4	1,03
14	5	5	5	4	4	4	4	3	4	0,44
15	3	5	5	4	4	2	5	3	4	1,11
16	3	5	5	5	4	3	4	3	4	0,75
17	5	5	3	5	5	4	5	5	4	0,53
18	1	4	5	5	5	4	3	5	4	1,75
19	1	1	5	5	1	1	1	5	4	4,00
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00
21	2	5	5	5	5	4	5	5	3	1,25
22	4	5	5	5	2	3	4	5	4	1,11
23	3	4	5	5	5	4	4	4	4	0,44
24	2	5	5	5	5	4	5	5	2	1,69
25	4	2	5	4	4	5	4	5	4	0,86
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>173</b>	<b>192</b>	<b>180</b>	<b>169</b>	<b>149</b>	<b>169</b>	<b>168</b>	<b>157</b>	<b>35,33</b>
										<b>220,89</b>

Coeficiente = 0,8591

Nº de Ítems = 25

Nº de Ítems = 25 - 1 grado de libertad = 24

Sumatoria de varianzas ítems individuales = 35,33

Varianza total = 220,89

## ANEXO F

### Entrevistas de los Informantes

#### Informante 1

**Investigadora:** Básicamente, como le dije, es mi proyecto de investigación de tesis y bueno, me gustaría saber su experiencia acerca del gestionamiento de la metodología DICODE desde el proceso formativo hasta la aplicación hoy día si ha tenido que realizar algún gestionamiento de caras a la formación en Código de Ética y a la aplicabilidad en el puesto de trabajo.

**Informante:** Fíjate que cuando nosotros hablamos de la metodología, es cómo lo implementamos, cómo lo aplicamos, ¿me explico? Esto aquí es una cosa del día a día. Cuando me refiero al día a día es... ¿te moviste?

**Investigadora:** jaja, está grabando.

**Informante:** ... cuando me refiero al día a día es, este, ¿cómo se llama? Que todos los días tenemos que estar en aplicación de esta metodología, ¿me explico? Cómo actuamos, cómo nos ven nuestros subalternos, cómo nos ven nuestros compañeros, cómo nos ve nuestro líder, cómo nos ve nuestro grupo, este... en la aplicación de esa política. Pero eso es un tema de todos los días, una aplicación diaria, ¿me entiendes? ¿A qué te refieres tú con lo de...?

**Investigadora:** ¿Recibiste la formación de código de ética?...

**Informante:** ¡Claro!

**Investigadora:** ... Qué es la metodología DICODE...

**Informante:** Aja...

**Investigadora:** ¿Cómo fue ese proceso formativo?, de lo que recuerdas...

**Informante:** Cuando recibimos eso, simplemente fue una... ¿Cómo se llama? Un reforzamiento, para mi parte fue un reforzamiento de lo que ya veníamos viendo. Tuvimos aquí en Polar, un código de ética que lo teníamos en papel. Pero cuando vino la metodología lo que hicimos fue, lo que hicimos fue reafirmar lo que estamos este...

**Investigadora:** ¿Le gustó ese proceso formativo?

**Informante:** ¡Claro, claro! Claro que me gustó. Me gustó y lo aplicamos

**Investigadora:** Aja, y ¿hoy día ha tenido que implementar y utilizar la metodología? ¿Recuerda qué es DICODE?

**Informante:** ehm la... -titubea-

**Investigadora:** Aja, el DICODE es el paso a paso para yo administrar cuando a mí me llega un trabajador en algún caso crítico. Por ejemplo: Llegan dos personas que son pareja y quieren gestionar su caso entregando su carta de conflicto de interés... Lo que quisiera saber es si usted ha recibido hoy día, algún gestionamiento propio del código de ética, y ¿cómo ha sido la administración de ese proceso?

**Informante:** No básicamente un tema de pareja. Una vez me pasó en Barcelona, ¿ok? Este, dos vendedores, y ellos mismos hablaron personalmente, se, digamos se pusieron a derecho, pues "mira, estamos enamorados...", está esto, tal cosa; Pero no fue nada traumático. Y hay varias personas que hemos conseguido que su familiar tiene negocio, ¿me explico? Y negocio quiere decir que ellos vienen y dicen *mire tal cliente es un primo mío, un hermano, un tío, ¿me*

explico?... y está en mi ruta, ¿qué hago?, ¿lo atiendo?, mire, el cliente es este, este y este. Entonces lo que hacemos es gestionarlo para que la persona, a pesar que hemos dejado que lo siga atendiendo, esté muy marcados los valores y principios.

**Investigadora:** Ok, pero los formatos como tal que establece la metodología, lo han utilizado.

**Informante:** sí lo hemos utilizado.

**Investigadora:** Ok, desde la planilla de registro de la entrevista...

**Informante:** Todo. Es la planilla, es la... Hay una documentación, ¿me explico? Pero claro, no llegan directamente a mí porque no soy jefe de, del que la aplica, ¿me explico?, que por ejemplo, te pueden ayudar mucho Galvis y Machado.

**Investigadora:** Perfecto. Ahora, de caras a la satisfacción de lo que ha sido por parte de la gente el implementar ese procedimiento, ¿cómo ha visto en la gente esa metodología? ¿Hay aceptación? ¿Hay satisfacción del proceso?

**Informante:** Hay satisfacción porque se libran de culpa, y se libran de conciencia, ¿me explico? Y pa' ellos les cae muy bien porque otra persona que cuida, aparte que esas personas que me han tocado a mí en ese aspecto son personas de mucho valor en la compañía. Entonces llena su acta: "mira aquí está esto"... Para que la cosa quede en papel y lápiz, y quede bien documentado.

**Investigadora:** ¿Qué otros casos? Ya hablamos de conflictos de parejas. En este caso tiene que ver con conflicto de interés.

**Informante:** Mira, hay dos casos que me han tocado que son proveedores, ¿me explico? Proveedores. Por ejemplo: "mira mi hermano es el proveedor de tal producto en, ehm, mi hermano es proveedor de aquí, de agua mineral, de los botellones, eso me tocó, los botellones, de un hermano de un vendedor en Porlamar -Los botellones de agua-, y él lo comunicó y lo dio por escrito; *mira no quiero tener conflicto, es mi hermano*. Y llevó su planilla porque era hermano. Claro es la persona que da el servicio, buen precio. Ahí no habría ningún tema. El muchacho simplemente era parte, de la parte.... Era un jefe de ventas.

Me tocó en una fiesta de navidad, la persona que, que hizo la comida navideña era hermano de un preventista y no se lo dimos a él, sino el vino a liberar *mosca que es hermano, y el proveedor está aquí*. Y el mismo vendedor fue el que dijo la cosa y llenó su... Aparte de comida era proveedor de todo este tema de reuniones, de logística, de reuniones, desayunos, almuerzos, todas esas cosas.

**Investigadora:** Listo. De caras a robos, amenazas, corrupción, o sea, algunos otros factores aparte del de conflicto de interés, que hayan tenido que abordar por código de ética...

**Informante:** Aparte que son conductas... eso se llama conductas no permitidas, ¿ok? Sí me ha tocado valorar.

**Investigadora:** El aprendizaje de esas sesiones posterior a lo que es el proceso...

**Informante:** Me ha tocado valorar, pero las personas han renunciado. Son contadas las personas que han renunciado... porque se le ha hecho entender que no está en el marco de nosotros. Y como no hubo un conflicto y se entiende que hay una mala intención, bueno prácticamente la persona renuncia. Pero eso no es nada así como... Y por falta de ética no te voy a decir, no porque...

**Investigadora:** No, claro. No, no, de hecho esa no es la intención. De caras ya para finalizar de lo que usted ve territorialmente (como gerente) de los resultados obtenidos en lo que ha sido

la institucionalización del código de ética, y finalmente el poder aplicarlo como resultado, ¿cree que ha sido...? O sea, ¿cómo los valoraría?

**Informante:** Mira, con esta cruzada que hubo... Acuérdate que nosotros tuvimos una cruzada de lo que fue este... bajar lo que se llama el código de ética. Hicimos una presentación a todos los niveles, en todas las agencias. Yo creo que la gente ha entrado en más conciencia, aparte que la gente ha afirmado la inclusión de ese código ético. Yo creo que es un tema más de conciencia. Yo lo defino como un tema más de conciencia. La gente lo piensa dos veces antes de tener una conducta no permitida, y te queda claro que si hay alguna otra cosa, ellos lo están diciendo que si conflicto de parejas, que son bastantes pero hay que (error de audio) entre ellos mismos ¿me explico? pues... porque ellos... ya no era como antes que si había una pareja en el mismo departamento, uno tenía que salir. Eso no se aplica ya. Y el tema de robo sí ha salido ¿ok? Cuando hemos tenido que tomar la decisión, la tomamos ¿me explico? Porque... ¿cuáles son las cosas que se mezclan aquí?, un problema: un cheque que no es de la persona, algo que no..., un producto no entregado cuando tiene que entregarse, un descuento que se esté tomando... (Error de audio).

**Investigadora:** Listo, está bien. Bueno, muchas gracias.

## Informante 2

**Investigadora:** Muy bien, como te comenté, estoy en mi proyecto de investigación acerca de lo que es el gestionamiento del Código de Ética, y básicamente conocer tus opiniones y apreciaciones de lo que fue el proceso. Me gustaría saber si tuviste un proceso formativo como gerente, de lo que es la metodología DICODE y de lo que es la formación de Código de Ética.

**Informante:** Eeh sí a nosotros nos llamaron a una formación, como especie de un taller en donde nos explicaron, eeh cada uno de los tópicos en el Código de Ética. De hecho nosotros también servimos como facilitadores.

**Investigadora:** Esa formación es para facilitadores. Aja, ¿qué recuerdas de esa formación? ¿Te gustó? ¿No te gustó? Inicialmente cuál fue el proceso que... O ¿cómo recibiste tú, este proceso formativo de lo que es el proceso del nuevo Código de Ética que en este momento se está implementando?

**Informante:** Bueno, yo me recuerdo que nosotros recibimos dos formaciones una formación de caras a mi persona como trabajador, y una formación de caras a cómo yo iba a bajar esa información a mi fuerza de venta o a mis colaboradores.

**Investigadora:** Me refiero a la segunda, a tu formación como facilitador de convivencia, ¿cómo fue?

**Informante:** Ah bueno, bien. Nos dieron una serie de lineamientos, posibles preguntas y respuestas, yyy todo el material didáctico de caras a hacer amigable y con más apertura la formación de Código de Ética a cada uno de los colaboradores.

**Investigadora:** Ok, sientes que con esa formación te dio suficientes lineamientos para tú poder desplegar luego a tu gente? O sea, ¿sientes que fue de valor esa formación? ¿Consideras que todo lo que ahí se dio: el proceso, el paso a paso, todo lo que tiene el gestionamiento ahí inmerso; cumple con las necesidades para tú poder ejercer propiamente o como lo has venido haciendo en el despliegue tu gente del Código de Ética?

**Informante:** Sí, sí, completamente. De hecho me recuerdo, porque fue hace ya tiempo, pero me recuerdo que era un material didáctico, y muy amigable.

**Investigadora:** Perfecto. Muy bien, de caras a lo que ha sido el proceso, ya no solamente de formación y de ejecución en el caso de Código de Ética, ¿has tenido gestionamiento ético? ¿Has utilizado la metodología? Me explico: ¿has tenido casos, reclamos, eeh de alguna forma alguien que se haya acercado a ti, y te haya planteado un caso en Código que tú hayas tenido que atender?

**Informante:** Sí, sí. Cuando estaba en San Fernando hubo un caso donde uno de mis colaboradores -casualmente como unas dos semanas después de haber desplegado el Código de Ética- estaba siendo incitado a faltar a su, a su Código de Ética, por el supervisor de almacén de la Agencia San Fernando. El colaborador inmediatamente me localizó y me explicó la información de lo que estaba pasando, y activamos todo el tema protocolar para activar el Código de Ética y que el resultado final fue el egreso de ese trabajador que estaba haciendo... que no estaba haciendo uso del Código de Ética.

**Investigadora:** Ok. Utilizaste las herramientas que establece el Código de Ética, formulario, entrevista, sabes que como cuatro archivos que se utilizan en específico con la metodología. ¿Esos cuatro archivos, los utilizaste?

**Informante:** Completamente. Es que todo coincidió, dos semanas después de eso cuando yo elevo la solicitud a mi... a mi supervisor, nos comunicamos con Gestión de Gente, y gestión de Gente me validó todos los formatos que había que utilizar. Y se activó todo el proceso del protocolo para darle (error de audio).

**Investigadora:** ¿Ese ha sido el único caso en el que has tenido que utilizar el Código de Ética, o tienes otros casos adicionales a ese?

**Informante:** Ese ha sido el único que... afortunadamente, lo he utilizado.

**Investigadora:** De caras a ese caso que tuviste, en términos de satisfacción del proceso, ¿sientes que efectivamente el Código de Ética utilizado en la metodología y en el proceso, obtuviste, digamos, los resultados que esperabas como gerente, de caras a la implementación de la metodología?

**Informante:** Sí, sí, completamente. Porque ahí en ese caso en particular, se percibió que era algo completamente... Que el Código de Ética es sin distinción de cargo, sin distinción de amiguismo, ni nada. O sea, aplicaba para esa persona, y a pesar de que esa persona era muy buena en su trabajo, cuando faltó al Código de Ética, sencillamente se aplicó el protocolo, y aplicó.

**Investigadora:** De caras a ese proceso formativo y al caso que tuviste que atender bajo Código de Ética, ¿sientes que el aprendizaje, en cuanto a dominio y lo aplicable de lo aprendido, tuvo significado importante?

**Informante:** Por supuesto y no solamente para mí sino para toda la fuerza de venta, porque al yo no darme cuenta... al, los líderes del área no darse cuenta de que se estaba faltando al Código de Ética... Es tanto lo que quedó de esa formación a nuestros colaboradores, que fue él -en este caso- que me hizo referencia a eso que estaba pasando.

**Investigadora:** ¿Algún comentario adicional?, algo que quieras agregar...

**Informante:** No, nada. Que a mí el Código de Ética de Empresas Polar, me parece que es un bien necesario. Ya que es el fundamento del valor del trabajo que es lo que realiza una persona. Entonces basándonos en eso... Si nos basamos al Código de Ética, creo que vamos a ser mejores trabajadores, y mejores personas.

**Investigadora:** Excelente, gracias.

### Informante 3

**Investigadora:** Bueno como le expliqué, estoy haciendo mi investigación de grado, de postgrado, asociado al Código de Ética... y en específico, usted como facilitador de convivencia. Me gustaría iniciar conociendo si recuerda el proceso formativo en Código de Ética, específicamente como facilitador de convivencia y a su vez, ¿qué conocimientos recuerda de esa formación?

**Informante:** Sí, claro. En tiempo, estuvimos aproximadamente un año desplegando a toda la población que estaba dentro de nuestra área, ¿sí? Y de lo más resaltante, considero que es todo el tema formación en cuanto a la fidelidad y la honestidad, que deberíamos tener presente a la hora de manejo del portafolio que la empresa nos da en el manejo de las marcas. Pienso que por aquí, parte mucho el tema del compromiso, y como repito, de la honestidad hacia la organización.

**Investigadora:** Ok. Pero de la formación que recibiste tú como facilitador de convivencia, es una formación que sucedió hace aproximadamente tres años, y es donde te formaron a ti como facilitador de convivencia. O sea, como ente gestor de casos éticos para poder darle una solución a las distintas problemáticas que pudiesen ocurrir...

**Informante:** Sí.

**Investigadora:** ¿Qué recuerdas de esa formación? Y ¿cuál fue el conocimiento adquirido?

**Informante:** Principalmente recuerdo la estructura con lo cual estaba armado el material ¿sí? En donde tenía diferentes clusters y escalones asociados a todo el entorno en el cual convive toda la organización, y a su vez comparte toda su ética. Y de lo más resaltante considero que el traslado de la información a diferentes nóminas, a diferentes cargos, a toda la población, sin tener una clasificación jerárquica de departamento ni de cargo, es muy nutritivo porque te permite recibir todas las apreciaciones de todos los colaboradores desde cualquier punto de vista.

**Investigadora:** Ok, ¿recuerdas cómo era el gestionamiento ético con la metodología DICODE? (pausa corta) ¿Lo recuerdas? ¿no lo recuerdas?. Si no lo recuerdas, no hay problema.

**Informante:** Claro, claro, no lo tengo muy claro.

**Investigadora:** No lo recuerdas...

**Informante:** Conceptualmente no lo recuerdo bien

**Investigadora:** Pero ¿sabes a qué se debía o cuál era el objetivo principal de ese gestionamiento? O sea, ¿qué era lo que buscaba?

**Informante:** Bueno sin duda alguna que primero llevar a toda la población de nosotros, inclusive con influencia hacia la parte del entorno, en la parte externa, eh un acercamiento hacia el principio del valor de la convivencia en todo el ámbito este, ciudadano, no solo dentro de la organización sino afuera también, en términos éticos de responsabilidad de fidelidad, de honestidad, y de reconocer y saber en cuanto el alcance de las marcas de la organización que tiene para con la sociedad.

**Investigadora:** Ok, perfecto. Como facilitador de convivencia, no solamente, no solamente en el despliegue del Código de Ética, que específicamente era uno de los pasos principales para poder... como quien dice, capitalizar el objetivo que se declaró de hace tres años, ¿te ha tocado manejar casos en donde has tenido que aplicar el gestionamiento ético?

**Informante:** Sí, claro que sí. El año pasado se presentaron cinco casos, este... bien estructurados en donde se tenía razón y conciencia de lo realizado no solo por la parte que es supervisada sino también por los colaboradores en donde tres o cuatro de los casos reconocieron totalmente su comportamiento basado en lo desplegado y lo recibido por la parte del Código de Ética. En donde reconocieron haber recibido y estar claros que lamentablemente, lo que estaban haciendo estaba fuera de orden.

**Investigadora:** Ok, perfecto. ¿puedes narrarme un poco más cómo fue el paso a paso para llegar a la solución de ese caso? O sea, desde que la persona, o desde que alguien hizo la alerta de que estaba algo mal o infringiendo... y por ende, tenía una sanción. O sea, ¿cómo fue el paso a paso, desde que se descubrió hasta que tuvo solución? (si la tuvo...)

**Informante:** Claro, todo se fundamenta y comienza en el proceso y el rol de la persona, En este caso estamos hablando de vendedores que conocen y tienen a mano todo el rol de su cargo y partiendo de ahí, entonces se desprenden las conductas que no son permitidas dentro de la ética. Ya de ahí la supervisión y el control, los acompañamientos que ejercen los jefes de venta, quienes son los supervisores directos de los vendedores, van levantando todas las incidencias a una gestión que se llama "acompañamiento". Ese acompañamiento permite ver las incidencias, el paso a paso, y el cumplimiento o no de los procesos del vendedor. De ahí entonces es donde se fortalece la herramienta porque cuando tú cruzas la información que ves en el proceso del vendedor versus, contra lo que debe de ser, y no está sucediendo, llámese desviaciones de algún tipo de los procesos, asignaciones y responsabilidades que no tienen que ver con el cargo, etcétera. Sobre todo con clientes que están de por medio, ya decanta solo el proceso porque cuando tú haces las comparaciones, te das cuenta que hay cosas que no están en el sitio que deben estar. Luego de ahí, se estimula de nuevo el vendedor a que retome los procesos, se dejan por escrito en unos formatos que están ya predeterminados, en donde se enfoca la incidencia y también lo bueno. Pero se enfoca a incidencia, y partiendo de ahí, ¿verdad? Hay compromiso adquirido. Si en esa primera oportunidad, y evidentemente no estamos hablando de faltas graves, ¿no? Sino simplemente y posiblemente desviaciones de un proceso sencillo. Pero si de ahí a un segundo acompañamiento el cual tiene un cronograma de fechas, y esa brecha, esas incidencias no se ven cerradas, entonces se ejecutan acciones de tipo verbal y de tipo escrito, inclusive hasta llegar, inclusive a supervisores, que pueden andar en lapsos de 48 horas, e inclusive en tiempo indeterminado, es decir, separándolos del cargo.

**Investigadora:** Ok. Esos casos que han sido manejados bajo el gestionamiento ético, que a su vez decantan en esas conductas no permitidas, se dejan por escrito, se documentan... ¿en donde reposan? Y lo digo si por ejemplo en alguna otra agencia quisieran tomar buenas prácticas de otras localidades, queda como que por escrito que ya eso se hizo de una forma y no tengo que inventar la rueda, sino que tengo que ir a ese proceso y ver efectivamente cómo se hizo. Y yo también aplicar la misma metodología; ¿Eso existe?

**Informante:** Sí existe, sobretodo el punto de lo que dice *las buenas prácticas*. Sin embargo los procesos son estandarizados para el proceso de una agencia en cualquier parte del país. Es, y tiene que ser igual que cualquier otro. Evidentemente existen buenas prácticas, existen iniciativas y buenas acciones pero ya eso queda a título de sugerencia y ajuste de los procesos el cual el departamento de procesos de ventas, ¿sí? En nuestro caso se encarga de centrar la información, lo importante es que los procesos son 100% estandarizados, no hay situaciones distintas. Y sobre la otra pregunta: sí, todo se documenta en unos formatos que están

previamente establecidos, por ejemplo hay un formato que se llama *acompañamiento de rutinas básicas para el vendedor*, e inclusive para el jefe de ventas. Ahí se colocan las situaciones encontradas, las gestiones del día, las incidencias por escrito... Eso reposa en una carpeta, se señala cada vendedor o cada jefe de ventas, y las cuales son el primer paso de la próxima salida. Y es ahí, donde se inicia todo el proceso de seguimiento hasta cerrar el ciclo.

**Investigadora:** Ok. Y eehm en la otra mirada, que era más de consulta hacia otras localidades ¿existe? O sea, otro gerente otro homologo tuyo otra localidad que quisiera ver, este, ¿cómo solucionaste ese caso, con ese proceso puntual?, ¿actualmente eso existe? O sea, ¿existe ese canal de comunicación y de documentación de esos casos?

**Informante:** Sí, totalmente. El departamento de... nuestro departamento de proceso de venta quien es el que filtra y equilibra toda la comunicación que recibe ventas, tiene, tiene un modelo de comunicación, llamado *mensajes claves*, fundamentados en láminas muy concretas y sencillas y también en audiovisuales (pausa corta) que se llevan como ejemplo de una agencia a la otra. Inclusive, no solamente se lleva como ejemplo existe un cronograma de visitas, que procesos de ventas va al establecimiento de esa agencia donde existen buenas prácticas o posiblemente donde existen las oportunidades para ver y tomar ese formato, esa idea sobre lo cual el proceso estandarizó la ejecución para entonces refrescarlo y llevarlo a otras agencias.

**Investigadora:** Ok, perfecto. Pero ahí estamos hablando del proceso ya de ustedes de ventas...

**Informante:** no, no...

**Investigadora:** ... ¿eso tiene un capítulo para Código de Ética?

**Informante:** ¡Claro, claro, claro! Es lo que te digo, existe un proceso estipulado...

**Investigadora:** O sea, ¿está separado de lo que es los procesos normales a ustedes operativos, y tienen un espacio diferenciado para Código de Ética?

**Informante:** Totalmente, de hecho los planes de trabajo mensual tienen como nombre y título, en los días que corresponde *Espacio de Formación Código de Ética, Capítulo tal...* ese capítulo tal puede ir asociado a... ¿sí? Equis motivo de... cumplimiento, el valor o de los principios, situaciones de manufacturas, situaciones de este acompañamiento, situaciones de cualquier índole, y tienen el título bien tipificado. Son espacios de formación que duran aproximadamente entre 5 y 15 minutos, y se ejecutan en las mañanas, eso debe ser simultáneo tal cual como sucede en equis ciudad del país, debe suceder en el resto de las ciudades.

**Investigadora:** Ok, excelente. Muy bien... Eeen términos generales, y ya viéndolo inclusive como un proceso total... O sea, desde que tú recibiste la formación, desde lo que ha sido el proceso de despliegue de este Código de Ética, y en la resolución de casos, y digamos todo el proceso de recolección de datos y aprendizaje, ¿cómo consideras que ha sido ese proceso en términos de satisfacción? Bueno, mediano, fue bajo... O sea, en términos de satisfacción para ti, ¿cómo ha sido desde el entrenamiento, hasta lo que hoy día se ha materializado?

**Informante:** Yo le pondría *curva de aprendizaje aún ascendente*. No me atrevo a colocar ningún calificativo porque como tiene tantos ángulos, en algunos tenemos oportunidad, en otros tenemos fortaleza, y en otros, vamos en camino a cerrar brechas. Entonces, sin duda alguna que ha sido muy bueno desde ese punto de vista, como esa curva de aprendizaje que tiende, tiende a que todas esas situaciones que quedaban, como quién dice a título y acciones propias e intereses de... personas que posiblemente, iban en contra de la ética; hoy están retomando el camino. Y a las pruebas, hay muchas el tema eeh procedimental en lo ético, en el tema de

cobranza, en el tema de despachos, en el tema de productos asignados, y todo lo que tiene que ver con clientes y comercio, sin duda alguna tiene y ha tenido mejores controles, por razones de mejores resultados.

**Investigadora:** Ok, perfecto en términos de aprendizaje para ti como gerente, ¿tú consideras que tienes un... o sea, en conocimientos, consideras que tienes un dominio pleno del tema, o crees que todavía existen cosas en los que necesites recapitular... eh donde necesites guía?

**Informante:** sí, yo, yo considero que en un negocio tan diverso y tan complejo como el del refresco, decir conocimiento pleno, es bien retador, porque, es que todos los días, todas las semanas hay situaciones nuevas que lamentablemente unas irrumpen en lo no permitido, como también hay otras que suman y le dan valor a la gestión. Entonces sin duda alguna, aquí hay que estar actualizándose y tomando en cuenta mucha información de calle para ver cómo se formula y se estructura dentro de la compañía.

**Investigadora:** Ok, eso en términos de conocimientos. Ahora bien, de lo que tú aplicas de ese conocimiento, ¿consideras que ha sido bueno? O sea, eso que en algún momento se dio en formación y que a su vez tú has ido desplegando a todos tus colaboradores ¿consideras que lo has ido aplicando?

**Informante:** Sí, claro que sí. De hecho tengo hasta algún punto que pudiésemos decir que se mide y que se evalúa hacia mi gestión. Por ejemplo: el tema ético, en el tema de... creaciones de clientes tiene un punto muy importante, el control que ahora se ejerce en función a eso en la compañía atado de la parte ética ha generado un valor importantísimo.

**Investigadora:** Buenísimo, y ese valor que ya hoy nos lleva a lo que es el tema de resultados. Tú consideras que... bueno ya esto tiene aproximadamente 3, 4 años... en proyecto tiene más pero desde que inició esto a la fecha en términos de resultados, ¿cómo pudieras tú, evidenciarlo? O sea, que tú me digas a mí bueno mira, hoy día gracias a todo este proceso, no solamente como predicadores seguir haciéndolo, sino además aplicándolo. ¿Cuál crees tú que es el resultado que tiene mayor valor?

**Informante:** Yo considero que los resultados de mayor valor es la apertura que hemos logrados tener con los colaboradores. El aceptarlo y asumirlo como que es una forma y una conducta que debe ser aplicada día a día, no solo en lo laboral sino también en la parte externa de la organización. Yo pienso que ese es el mejor porque ese es el paso que nos va a permitir construir en el futuro, nuevas adecuaciones, nuevas situaciones de ética y de mayor control.

**Investigadora:** Muy bien, retomando el rol que en este caso tu representas como facilitador de convivencia, ¿cuáles crees tú que son las competencias necesarias que debe tener ese facilitador de convivencia? O sea, ¿qué consideras tú que como características, competencias, cualidades, debe tener esa persona?

**Informante:** Yo pienso que una de las más importantes debe ser el reconocimiento como líder del grupo, porque se le está endosando a esta persona una responsabilidad muy muy grande y como tal... primero entiendo que es ser reconocido por ese grupo. Otra importante, sin duda alguna que es el modelaje. Ahí hay mucha normativa, y mucho que cumplir, y más allá de explicar y leer mucha información hacia los demás, no va a haber mejor ejemplo y mejor clase de comunicación que el modelaje, basado en el ejemplo, por supuesto.

**Investigadora:** De acuerdo, ehm desde ese rol de facilitador, y bueno, de guía que tú ahorita acabas de describir, ¿consideras que existen algunas oportunidades de caras a lo que has

venido materializando? ¿Alguna sugerencia? ¿Alguna recomendación? O ¿crees que desde inicio a fin, todo ha sido llevado de manera eficaz?

**Informante:** Sí hay un porcentaje bien importante y eficaz porque siempre al final lo bueno tiende a ser mayoría. Sin embargo, hay que seguir trabajando en la adecuación (pausa corta) de este sistema ético. Sobre todo, en... los procesos donde mayor riesgo hay. Fortalecer los procesos, estar muy pilas con ética y con todo lo concerniente al código, en almacenes, en procesos que sabes que se ejecutan fuera de nuestros almacenes y de nuestras agencias como es la calle, los clientes ¿sí?, los almacenes de nuestros clientes, nuestras unidades móviles, nuestros camiones, nuestro transporte primario, secundario, cual fuese el caso. Eso que ahí como es tan ágil, tan, tan rápido, y pasan tantas cosas, ahí es donde hay que estar muy atento y estar siempre adecuando la herramienta.

**Investigadora:** Ok, perfecto. ¿Alguna otra observación, digamos un dato adicional?... Ya estamos culminando la entrevista, ¿alguna otra observación que quisieras mostrar?

**Informante:** Mira, no. Considero que las preguntas han sido bien cubiertas, en todo el tema que hemos manejado en los últimos 3 años, creo... aproximadamente sobre el Código de Ética. Creo que hasta la fecha se ha cubierto.

**Investigadora:** Ok, perfecto. Chévere. Entonces, vamos a culminar la entrevista.

## Informante 4

**Investigadora:** Bueno, como le comenté estoy haciendo la investigación de mi tesis, focalizada en código de ética y bueno voy a estar haciéndole algunas preguntas de caras a lo que es mi proceso de investigación eh... me gustaría escuchar de usted eh.. si recuerda como fue el proceso de aprendizaje para esta modalidad del código de ética, me refiero puntualmente a la formación como facilitador de convivencia, ¿la recuerda?

**Informante:** No te escuché bien la preguntica...

**Investigadora:** Ok le preguntaba eh... específicamente si recordaba como fue el proceso de formación como facilitador de convivencia, eso fue un proceso de formación que sucedió hace aproximadamente 3, 2 años.

**Informante:** Si bueno, ciertamente nuestro proceso de formación de convivencia para relacionarlo con todo lo que tiene que ver con el código de ética (**aja**) lo realizamos en, me acuerdo yo en la parte de san Joaquín, varios, varias perso... varios homólogos y otras personalidades allá en un salón... ok, en el cual estaba representado por el mismo Franklin Malavé y por María Alexandra Huerta, recuerdo yo para ese momento.

**Investigadora:** Muy bien, que conocimientos recuerda de esa formación, o sea que recuerda que... este... recuerda tuvo como aprendizaje esa sesión?

**Informante:** Una de las cosas que me quedó mucho sobre todo de María Alexandra Huerta es que tenemos que vivir esto con emoción de manera que el mensaje pudiese llegar y que si nosotros como facilitadores de convivencia no creemos en este proyecto en esta actividad, difícilmente lo podamos vender a nuestro quórum que vayamos en un momento a tener esa comunicación face to face.

**Investigadora:** Ok y ya en contenido eh... que recuerda que revisaron ese día o como fue en específico la formación de ese día, o sea que conocimiento o que eh... técnicas eh información fue desplegada en esa formación.

**Informante:** Bueno yo creo que el tema de la comunicación yo creo que es importantísimo la manera como se puede llevar a cabo eh... esta actividad porque a veces no es fácil estar tú de oyente, como estar tu facilitando, entonces mira a veces las técnicas que uno puede utilizar, puede escuchar, pueda ver a través de un video que nos mostraron, ¿ok?, donde se muestra realmente cuales son las (pausa larga) a utilizar para facilitar aún más el programa para que le llegue al quórum, en ese caso a los trabajadores o a las personas que estén en ese momento.

**Investigadora:** Ok, de acuerdo, ehm... a ver, de lo que ese día, eh... en la formación le fue desplegado y que hoy día usted este aplicando eh... que recuerda, o sea que cosa usted dice *bueno ese día, eh... vi esto y ¿hoy día lo estoy aplicando?*

**Informante:** Mira realmente, una de las cosas que nosotros, que yo lo aplico mucho y quiero que nuestra gente también lo haga es el tema de hacer las cosas con conciencia y aplicar el tema también de justicia... o sea no podemos... yo me acuerdo que en esa oportunidad hablábamos mucho del tema del semáforo, *bueno pero es que a una hora yo me como la luz, a una hora no me la como...* si pero es que el tema no, no hablemos del semáforo en este momento, hablemos de otra cosa y de caras a tu rol de justicia, verdad, no lo vayas a hacer, es decir, no te comprometas con algo que no le vas a poder cumplir a un trabajador eso es fatal o sea, tú sabes que no lo vas a poder cumplir, no te comprometas o dile a la persona con la

que te está pidiendo a lo mejor... te está haciendo la consulta, *lo voy a validar para darte una respuesta, si no estás seguro o no la tienes en el momento es mejor que no le des una respuesta que después más adelante tengas que rectificar, a favor o en contra.*

**Investigadora:** Ok, que entiendes tú por facilitador de convivencia?, que concepto...

**Informante:** Que, ¿qué entiendo yo?

**Investigadora:** ¿Que entiendes tú por facilitador de convivencia?

**Informante:** Mira, facilitadores no, somos unas personas que bueno... más allá de ser escogidas por el tema del grado gerencial que podemos tener... yo creo que fácilmente... no es una elección como tal, realmente, es una persona que de una u otra forma tenemos o poseemos esos dones, o la capacidad, para poder interactuar con esas personas yo creo que aquí una de las cosas que a mi particularmente, a Rolman Ceballos, le implican o se le facilitan este tipo de facilitador, es como llegar a la gente, yo creo que tenemos que llegar hacia la gente y tenemos que tener mucha credibilidad y la credibilidad nace en el momento de que cada uno de nosotros hace el trabajo como tiene que hacerlo y da confianza.

**Investigadora:** Ok, acabas de mencionar un aspecto importante, que es bueno competencias, características, aparte de esas últimas que mencionaste, cuales otras cualidades crees que debe tener un facilitador de convivencia.

**Informante:** Bueno aparte de la credibilidad tiene que tener mucha honestidad, yo creo que el tema (pausa larga/error de grabación) que nos ocurren porque yo siempre he dicho que en este trabajo somos este... de alguna manera atendemos a nuestra gente, de manera personal y de manera también laboral, importante... vamos teniendo en cuenta (pausa larga) y no ligar los dos factores que no... (Pausa larga), ¿cómo es la cosa?

**Investigadora:** En las cualidades de un facilitador de convivencia.

**Informante:** Las facilidades que debe tener un facilitador, que es importante allí es importantísimo que más allá de una (error de audio) y la relación que tiene con el personal ok, o sea más bien también es importante como llegarle a la gente, como llegarle, muchas veces el trabajador te llega con una manera de ser y comprender de un tema personal y laboral y tenemos que saber separar las dos cosas al mismo tiempo, de manera de no tener un choque de caras a un tema personal, confundiéndolo con lo laboral de caras al trabajador, eso es importantísimo.

**Investigadora:** Ok, excelente... ahora bien, ¿recuerdas en ese proceso formativo, como era el gestionamiento ético?.

**Informante:** El gestionamiento ético.

**Investigadora:** Sí. O sea, ¿cómo es el paso a paso cuando un trabajador llega hacia ti con alguna infracción con alguna eventualidad que por supuesto irrumpe nuestro código de ética? O sea, tienes conocimiento eh... si se quiere de cómo es el paso a paso para atender esa solicitud...

**Informante:** El código de ética cuando hablamos para atender las solicitudes te refieres a cómo comunicar algo no ético dentro de la organización cuando lo visualizas, porque o sea el cómo creo que es importante ¿no?, creo que eso es lo que tu estas dando... me estas preguntando, yo creo que hay que saber cómo eh... cómo llegar a la raíz sin tú, a lo mejor, hacerte visual de la situación y yo te digo por la persona a lo mejor a la cual tú vas a indicar que esta fuera del código de ética, a eso creo que te refieres.

**Investigadora:** Me refiero más específicamente en cómo es el procedimiento para atender un caso de código de ética, un ejemplo: yo soy una colaboradora tuya, o sea tú eres mi supervisor,

y yo me acerco a ti para darte alguna queja para mostrarte alguna eventualidad que irrumpe en el código de ética, o sea yo quiero saber cuál es el accionar que tu tendrías para atender ese caso que yo te estoy planteando.

**Informante:** Bueno yo creo que es importante primero entender o sea eso que tu estas comentando, nosotros tenemos un comité ok?, dentro del territorio en el cual se debe plantear la situación, importante indagar en el tema para saber si lo que está comentando la persona, puede ser un colaborador o una trabajadora, este... que tan validez puede tener ok y en ese caso buscarle la solución más adecuada al problema.

**Investigadora:** Ok tú conoces lo que es el gestionamiento ético DICIDE?, lo recuerdas?.

**Informante:** DICIDE... no me a... creo que si... pero no recuerdo mucho porque es que hablábamos del tema de la auditoría, que de ahí se daba un caso para auditoria, de ahí se responde, siempre un correo como quien dice... unánime ok?, pero no recuerdo (error de audio) decirte otra cosa siento que voy a decir algo distinto y no me quiero comprometer con algo que no se pueda.

**Investigadora:** Ok, muy bien... ahora bien, ¿te ha tocado atender, ya digamos en el plano de la realidad, no en lo que fue el proceso formativo? ¿te ha tocado atender casos, eh... en donde existió alguna infracción y por ende una sanción del código de ética?.

**Informante:** Mira si me tocó... yo creo que todavía no había hecho el curso de facilitador de convivencia, entonces estamos hablando de tres años y medio atrás, llego una situación a través de un correo, ok... un correo personal de una persona, de lo que estaba pasando con un trabajador, tema... tema ilícito ahí de caras a la empresa... y bueno inmediatamente sin saber todos los pasos a seguir cuando hicimos todo lo que tiene que ver con el código de ética, con el dicide, yo inmediatamente en función a eso lo que... como era un tema que era netamente de seguridad física, lo maneje directamente con el gerente (error de audio) de seguridad física en este caso Iván Zuleta... le dije *mire Iván hay esto, hay esto...* le di todos los argumentos que habían en contra de esa persona *ese trabajador es fulano y fulano de tal...* y lo puse en contacto con las personas externas que tenían que ver con este tipo de denuncias y él se encargó de todo, de verdad que él se encargó de todo, yo lo que hice fue canalizar y bueno como siempre... uno a veces no quiere salir en la foto pero de alguna manera uno tiene que expresar, como hacerle llegar los campos, porque a final de cuentas con quien uno tiene que salir en la foto es con esa persona que está implicada y lo importante de aquí es que la otra persona el otro receptor como yo lo creo en algún momento, esa persona que recibe información de parte mía sepa manejar de manera muy confiable la confidencialidad de esa persona... eso me paso a mi hace tres años y medio.

**Investigadora:** Ok, emmm... todos e... o sea como cuantos casos en promedio has tratado desde que recibiste la formación o sea, tu directamente como facilitador a la fecha, cuántos casos...

**Informante:** Cuando hablas de casos te refieres cuantos casos he tenido en este momento que los he manejado por comité etc, etc?

**Investigadora:** Si... aja formalmente...

**Informante:** No, solamente ese caso.

**Investigadora:** Ahora bien, tú eres el supervisor de personas que manejan casos también, como ha sido ese procesamiento, como ha sido ese gestionamiento ético de tus supervisados que a la vez son gerentes también, de lo que tú has conocido.

**Informante:** De los que yo he conocido... bueno, este... hoy en día nos pasa mucho nosotros tenemos una herramienta hace mucho tiempo, hace como año y medio que se llama CNP que es conducta no permitida, de parte de nuestra gente, tenemos operaciones comerciales y de cara a ventas ¿ok?... y lo que yo de alguna manera hemos estado haciendo es cuando vemos a una persona con una conducta no permitida aplicamos el formulario ¿ok? y hacemos que la persona implicada en este momento, lo que llamamos... lo que en seguridad se llama la víctima este... de alguna manera reconozca esa conducta no permitida, luego de nosotros haber hecho ¿ok? Una aclaratoria y reuniones por grupos de trabajo llámese mente y operaciones de cuáles son las conductas no permitidas que es algo parecido y relacionados con el código de ética, con la diferencia que esto es un formato normal y muy sencillo que cada líder debe explicarle a cada uno de sus... (pausa larga) decirle a la gente *tú tuviste esta sesión de conducta no permitida, tú infringiste en esto... y bueno lamentablemente esta es la sanción, eso hoy en día lo hemos hecho, más o menos tomándolo en cuenta como cuando como el código de ética ¿ok?...*

**Investigadora:** Te pregunto ahora, ciertamente todos esos casos han sido solucionados, han tenido de alguna forma utilidad eh... de manera de documentación, me explico mejor, una vez que sucede todo este procesamiento, queda por escrito en algún lado, eh... cómo fue resuelto, eh... o sea hacia qué instancia reposa la resolución de ese caso y estoy hablando específicamente de la documentación de ese caso, para que por ejemplo en agencias de otros estados puedan tener como referencia la solución de ese caso, eso sucede?...

**Informante:** Si la importancia aquí en relación a la pregunta es no quedarse solamente con el problema, yo creo que todo problema debe tener un plan de acción que debemos seguir, un plan de acción de parte y parte y un seguimiento periódico para ver si las cosas se están solucionando... cuando ocurren este tipo de cosas yo me los traslado también muy parecidos a gestión de desempeño, que tiene que ver que cumple la mayoría o si va por debajo de las expectativas, hay que generar planes de acciones con las personas de manera de hacerle entender a las personas mira... mira donde estas, mira donde quedaste, mira todas las oportunidades que te vienen y se le hace una minuta donde se documente y donde yo como colaborador en este caso implicado debo firmar y debo estar consciente que eso está pasando ¿ok?... lo que llamamos nosotros admitir el hecho y que se genere periódicamente ¿ok?, bien sea como se defina semana a semana (error de audio) con una minuta de ese momento donde se genere la trazabilidad de lo que está cerrando, de las oportunidades que yo como colaborador pude haber tenido en un momento dado y como la estamos cerrando... ah sí fueron 8 puntos de los 8 puntos cuanto me quedan y que estamos haciendo para los otros 4 puntos, también si solucionamos 4 y 4 no, que hacemos con los otros puntos que no hemos solucionado, eso es importantísimo...

**Investigadora:** Ok perfecto, eh... bajo que instrumento, en que instancia queda toda esa documentación.

**Informante:** No bueno, normalmente eso queda en manos del líder, en este caso el jefe de la persona, donde de alguna manera va a monitorear semana a semana de acuerdo a la periodicidad que se decida ok... eso va a quedar en manos de él... una manera de cerrar toda la brecha ok.

**Investigadora:** Pero actualmente no existe un medio en donde todos puedan por ejemplo, consultar ¿cómo solucionaron en la agencia ese inconveniente o esa infracción?

**Informante:** No, actualmente que yo lo sepa no... más bien a veces nosotros los homólogos de alguna u otra forma nos llamamos y de alguna manera nos decimos como son las cosas y de alguna manera... *coño como hiciste aquí, como solucionaste aquí, como resolviste... de esta forma, de la otra, pero no hay un método ahorita...*

**Investigadora:** No existe un medio formal donde yo pueda ubicar y consultar además como se solucionó ese caso, o sea la documentación de todo eso...

**Informante:** No, actualmente que yo sepa no...

**Investigadora:** Ok... perfecto, está bien, eh... digamos, bueno hemos repasado todo lo que fue la formación que tuviste como gerente de caras a este tema, eh vimos algunos ejemplos de cómo es aplicado eh... esa formación, me gustaría saber en términos generales eh... desde lo que fue el proceso formativo hasta lo que actualmente estas aplicando eh... cual es el nivel de satisfacción de todo eso, o sea consideras que es alto, medio, bajo...

**Informante:** Mira yo creo que para mí... para mi concepto y para mi persona y así se lo he dado a otros compañeros de trabajo, yo creo que la satisfacción va a nacer a partir del momento que tu apliques realmente conductas debidas este tipo de actividad porque si tú estás viendo que la cosa sucede y también que estas en una situación lamentablemente y tú crees que es un código de ética, que este faltando al código de ética o que tenga una conducta no permitida, y realmente tu dejas pasar por alto esa situación lamentablemente no estas dejando pasar por alto la situación, sino que de una u otra forma estás haciendo que ese colaborador tuyo o ese par tuyo o ese persona que este a tu lado no va a poder corregir la medida. Muchas veces la insatisfacción viene de parte de que la persona no tomó la acción en el momento que tiene que hacerla... nosotros en el área de operaciones comerciales, en el momento que ocurre... en el momento que ocurre la falta tomamos la medida correcta ¿ok?, en el momento preciso... yo siempre pongo, yo siempre pongo cuando el niño tiene fiebre y tú tienes que quitarle la fiebre lo antes posible porque tú no sabes que pueda pasar después si la fiebre le sigue, si la fiebre sigue subiendo más, puede correr el riesgo de que le dé una meningitis al niño y el niño lamentablemente pueda fallecer, ahora si tú la tratas a tiempo con los remedios y los correctivos necesarios evitas que... evitas que ese desenlace pueda llegar.

**Investigadora:** Ok, eh... ya a manera de resumen eh... ¿consideras tú que los resultados de todo este gestionamiento, de todo este proceso de institucionalización del código de ética, eh... tienes unos resultados positivos? O sea, ¿has visto cómo el beneficio de todo este proceso y todo este gestionamiento que actualmente se está llevando?

**Informante:** Mira este... yo puedo decir que sí, yo lo he visto, hay mucha gente que está enmarcada en todo lo que tiene que ver con el código de ética, aun cuando nuestro código de ética no está, no está como los principios y valores, cuando hablamos de... de todo lo que tiene que ver con la solidaridad, cuando hablamos de todo lo que tiene que ver con justicia, cuando hablamos de todo lo que tiene que dar alegría, lamentablemente ahorita no tenemos el código de ética (error de audio) y tú lo tengas a nivel de alguna manera sublevado o a nivel de comercial de una puerta en la entrada de un comedor, en una pared de entrada a un centro de servicios, *mas sin embargo, la gente está clara de que es lo que debo y no debo hacer y yo creo que eso es parte del momento en que ese facilitador de una u otra forma hace llegar el mensaje a la persona ahí es donde queda...*

**Investigadora:** Ok, perfecto... eh... ¿alguna otra observación que consideres o digamos que desees expresar?

**Informante:** Yo creo que particularmente con el tema del código de ética como nosotros los venezolanos lamentablemente somos un poco olvidadizos, me acuerdo de una cosa hoy y mañana no me acuerdo de la otra, yo creo que es importante que nosotros refresquemos como es algo íntimo, muy íntimo de la empresa, que nosotros podamos reforzar periódicamente, digo periódicamente a lo mejor una vez al año, a lo mejor cada dos meses o cada dos años... no sé con qué tanta periodicidad podamos de alguna manera refrescar esto, más allá de como hoy día lo tenemos, **la gente sabe cuáles son los valores, la gente sabe cuáles son los principios y siempre lo hemos tenido y bueno siempre como quien dice lo machacamos y lo comentamos en cada una de las sesiones o reuniones, siempre lo traemos a acotación yo creo que eso es importante, y sobre todo hoy en día... hoy en día en la sociedad que vivimos con tanto vulnerabilidad que hay con el tema de la inflación a nivel país, entonces eso hace que a lo mejor personas traten de algún momento de infringir ese código de ética que a final de cuenta son como quien dice impedimentos, todo lo que tiene que ver con tus principios y valores en la organización.**

**Investigadora:** Ok, excelente, chévere, eh... bueno gracias damos entonces por culminada esta entrevista.

## Informante 5

**Investigadora:** Muy bien, dando inicio a esta entrevista al gerente de operaciones comerciales, como te comenté estoy haciendo mi trabajo de investigación de código de ética y bueno es conocer un tanto la apreciación que has tenido como facilitador de convivencia me gustaría saber si recuerdas como fue el proceso de adiestramiento, de entrenamiento en lo que fue el código de ética para ti como facilitador de convivencia, ¿lo recuerdas?

**Informante:** Si si, hola como estás, buenas tardes, bueno realmente si, la experiencia como facilitador es como, yo la relaciono como volver a tus valores y principios pues, porque es como que tú te identifiques con el tema, de hecho hay momentos donde tú tienes como que inclusive desde mi perspectiva, lo hice yo de forma espontánea, estuve haciendo ejemplos de mi propia crianza, de mis valores, de las culturas de donde nosotros venimos y bueno poder aprender de ellos y poder enseñar un poco de mí fue una experiencia grata, convives con muchos caracteres, con muchas personas con diferente forma, religión y prejuicios, o sea, todo lo que te puedas imaginar está como en una cesta ahí, entonces, el hecho de que tú puedas ser ese facilitador y puedas también aprender de ellos, para mí de verdad eso fue lo máximo, o sea, es un momento de crecimiento personal y profesional que yo particularmente lo valoro en todo momento y lo aplico en cada momento de mi vida cotidiana.

**Investigadora:** Excelente, ¿Recuerdas parte de la metodología que se usó cuando te formaste como facilitador, recuerdas como fue el contenido?, viste que fue de valor y estoy hablando específicamente del día de la formación como facilitador de convivencia, donde viste toda la metodología DICODE?

**Informante:** Si fíjate, del proceso como tal porque bueno fue hace bastante, un poco más de tiempo, fue algo más de mucho tiempo realmente, lo que recuerdo es que ante todo un facilitador debe conservar mucho el tema de apertura, el tema de escucha activa, o sea, como tú haces escuchar no es lo mismo que oír, sabemos que como debes de tener escucha activa, sobretodo documentarte de los temas que vas de alguna manera a facilitar porque debes tener dominio de lo que estás diciendo, de lo que estas facilitando, de lo que estas enseñando, otra de las cosas que aparte de apertura, escucha activa, conocimientos, también tienes que tener la coherencia y la consistencia pues, es decir, lo que estas expresando tiene que venir de tu actuación también porque no es lo mismo decirlo y expresarlo al público que está contigo allí a que tú también lo demuestres con hecho porque un facilitador ante todo y sobretodo en el tema de código de ética debe ser un modelo pues, debe ser un ejemplo a seguir, debe ser una persona que en su andar por su intercepción natural como tal pero debe tratar de hacer las cosas bien, tratar de hacer el bien, entonces dentro de ese proceso de formación a mí lo que más me resaltó, lo que más me quedo fue el tema de mucha escucha, mucha apertura, mucha humildad, también tienes que tener mucha coherencia, mucha información y sobretodo empatía para llegarle a la gente que está transmitiendo la información.

**Investigadora:** Ok, ¿de esa información recuerdas cómo fue la metodología DICODE?

**Informante:** Realmente no, no la asocio en este momento.

**Investigadora:** ¿No la recuerdas, no tienes en contexto como es el proceso paso a paso cuando recibes alguna digamos alguna una notificación de una infracción del código de ética?

**Informante:** Ah ya te capté lo que pasa es que no asociaba la pregunta.

**Investigadora:** La metodología ¿sí?, o sea, cuando recibes cualquier sanción, cualquier, digamos infracción que haya ocurrido ante el código de ética, supongamos un trabajador, si recuerdas el paso a paso.

**Informante:** Si fíjate hay dos modalidades, hay dos formas de gestionar o de gestiónamiento ético, hay dos formas, una que es la, hay una existe una página donde el trabajador reporta, donde el trabajador hace la, si se quiere notifica pues lo que el supone que es un incumplimiento al código de ética. Pero hay dos formas de gestionar el incumplimiento del código de ética, a través de una, cuando existe una aceptación personal y cuando existe una aceptación patrimonial, cuando existe una aceptación personal pues el trabajador el primer paso que debe dar o la persona que conozca la situación debe hacerlo ante su supervisor inmediato, si el supervisor no lo puede ayudar por cualquier motivo por cualquier razón, el trabajador o la persona se puede dirigir a los facilitadores de convivencia quienes a su vez luego de revisar el tema se dirigen a las áreas respectivas entonces comienza lo que es el gestionamiento laboral y si hubiera caso, si hubiera lugar también un gestionamiento legal en caso de pero siempre con la plena asesoría de los expertos en la materia y cuando hay una aceptación patrimonial es otro proceso diferente porque ahí estamos hablando de patrimonio, estamos hablando de propiedad, estamos hablando de inmueble, no estamos hablando de personas y entonces en este momento, se gestiona a través de una gerencia física para tratar los temas de ese estilo pues, de patrimonial y eso bueno llega a otras instancias, allí nosotros no intervenimos como tal sino que eso llega a otras instancias pues.

**Investigadora:** Ok perfecto, ¿y tienes en conocimientos cuales son los documentos que se utilizan para poder llevar a cabo ese gestionamiento ético?

**Informante:** Si fíjate, una de los documentos que al momento que facilitamos nosotros mostramos una planilla que la persona llena donde hay una declaración de posibles conflictos de intereses, esa planilla la persona que está en el proceso de facilitación llena si existe algún conflicto de intereses, algún relacionamiento con trabajadores, empresas, proveedores o algo del ramo de nuestro negocio y el declara a través de esa planilla si existe en su conocimiento un posible conflicto de intereses, uno de los pasos es hacerle firmar al trabajador cuando recibe el código de ética, hacerle firmar la planilla que recibió el código de ética, hacer que el declare el conflicto, posible conflicto de intereses y bueno después existe un procedimiento que es adicional cuando se supone, porque realmente hasta que no se investigue, se averigüe bien si realmente hay un incumplimiento del código de ética, eso no se procede al tema bien por la vía laboral con los abogados o los laboristas o bien por la vía penal con los abogados o la parte judicial o de seguridad física también, o sea es lo que recuerdo de eso.

**Investigadora:** Muy bien, ¿te ha tocado atender y utilizar digamos el paso a paso para el gestionamiento ético o sea te han llegado casos, han utilizado las herramientas y los archivos que tienen ahí descritos aparte del de conflicto de interés, como ha sido más o menos no de conocer cada uno de los casos sino más bien el abordaje y el procedimiento para poder dar solución si se tuvo a cada caso?

**Informante:** Si fíjate, estuvo un poco, bueno entre varios que he aprendido prácticamente puntuales, tuve un caso de un chico, un trabajador, que prácticamente utilizó, hizo como especie de una estafa con cheques que entregó para cancelar deudas de los clientes, una cuenta que no aparecía registrada en el registro bancaria, prácticamente el utilizó el dinero de la empresa, utilizó los días de crédito, utilizó el descuento del cliente y prácticamente se

apropió, o sea, de algo que no era de él, entonces una vez que el supervisor notificó la situación, él se sentó a hablar con el trabajador, lo persuadió pues, lo informó, mire está pasando esto aquí está toda la evidencia, el trabajador se resistió como fue, o sea fue muy emotivo, resulta que yo, en ese momento el supervisor me pasa el caso, yo entrevisto al trabajador y bueno lo primero que hice fue de inmediato ubicar la planilla donde el aceptó que el recibía la información y que recibía el código de ética, que estaba claro cuáles eran aquellas situaciones en las que él no debía incurrir, y luego le saqué la otra planilla que era la de conflicto de intereses donde, bueno conflicto de intereses básicamente fue para lo que él hizo, o sea el no podía utilizar una cuenta de la esposa y la de una hermana para pagar deudas de los clientes, estafó a los clientes, estafó a la empresa y bueno en ese momento empecé a obtener ese documento, se levantó una carta, yo converse con el trabajador le indique porque casualmente yo vi su aplicación donde él estaba, o sea a mí me toco facilitar en ese grupo donde él estaba, *entonces mira, tu sabes bien que nosotros conversamos esto, no sé si recuerdas esto, bueno -si jefa pero es que yo no soy el único que hace eso aquí...- no pero ya va, o sea, una cuestión es ser cómplice si yo dejo pasar lo que está sucediendo, si yo sé que tu fallaste que tu hiciste las cosas mal y otra cosa es que tú digas que lo vas a hacer porque los demás lo hacen*, entonces fue una situación bien difícil, tuvimos que hacer la parte de denuncia, tuvimos que hacer todo eso, entonces al final el trabajador por temas de inclusive de vergüenza, porque bueno la familia y todo, la esposa, solicitaron a la esposa, hicieron una serie de procedimientos ahí de la parte laboral legal y la esposa tuvo que atender una denuncia, fue bien vergonzoso y el trabajador al final termino aceptando *bueno si fui yo y bueno terminó renunciando a la empresa, o sea, eso es uno de los casos emblemáticos que recuerdo así, sin embargo aquí se lleva estadística de varios resúmenes herramientas donde están todos los casos que han incurrido en incumplimiento del código de ética.*

**Investigadora:** Ok, en este caso en particular, tomándolo como ejemplo luego de que se obtuvo la entrevista, se hicieron el llenado de los documentos y efectivamente bueno se dio la solución dado la sanción o la infracción que se estaba ocurriendo con el código de ética, dejaste algún registro digamos a nivel documental luego de que sucedió ese acontecimiento hay alguna trazabilidad, tú lo informaste ante que vía, es como saber si quedo registro por ejemplo para un próximo caso que se presente la misma situación en otra agencia, en otra localidad que no es propiamente donde tu estas gerenciando, quedo registro de eso o hacia donde se fue esa información.

**Informante:** Si fíjate, nosotros partimos de la información del supervisor que eso queda plasmado en correo y en actas de incidencias escrita, luego de allí yo levanto un correo a la parte legal y laboral de la empresa con todos los argumentos, todos los soportes y todas las planillas que soporten el caso, luego de allí es una de las maneras y recibo indicaciones por parte de ellos de cómo actuar ante las vías administrativas ante el ministerio del trabajo, ante la vía judicial que son los organismos para denunciar si aplicara el caso, esto se va a registrar en la base de datos del área legal y del área laboral, adicionalmente en el comité nacional que se hace mensualmente de todas las agencias del país, esto lleva una matriz completa, o sea un matriz por pestañas inclusive o sea, la agencia Valencia, la agencia Tucupita, o la agencia San Cristóbal, la agencia Mérida tuvo en este mes dos casos de conducta no permitidos de código de ética, bueno esto es registrado, entonces se muestra, es la visual a todo el país para que cada líder en cada establecimiento tenga una referencia de lo que paso, cómo lo solucionaron,

cómo se gestionó, y si en algún momento tiene un caso parecido él sepa cómo es el procedimiento para manejarlo, pero si queda documentado y es de uso inclusive nacional a nivel de los cargos nuestros que son confidenciales porque realmente por el tema del escarnio, por el tema de inclusive de que pueda haber algún tipo de represalias por el tema de los trabajadores.

**Investigadora:** Sí, es así, excelente, en un promedio que tu recuerdes ¿como cuántos casos desde que recibiste la formación has tratado, o sea como cuantos crees que has tratado y ojo que haya una infracción en el código de ética?.

**Informante:** Que hay estadísticas, mira desde las áreas, porque nosotros manejamos aquí dos áreas que desplegamos código de ética, bueno antes nosotros no sabíamos antes de desplegar que eran conductas no permitidas, que era eso pues y teníamos muchos casos documentados pero los dejábamos allí desde que desplegamos códigos de ética para acá disminuyó en ocasión a lo que ya teníamos información como vaga pues, que no sabíamos si eso estaba o no dentro del código de ética, desde que nosotros desplegamos código de ética e hicimos firmar la planilla de conflicto de intereses, desplegamos adicional la información que eran las conductas no permitidas de acuerdo a los roles de cada cargo, nosotros hemos disminuido más de un 70% las incidencias de código de ética porque ya las personas saben *si yo hago esto sí, tratamos de reforzar en reuniones matutinas, en reuniones con los trabajadores, en reuniones con los supervisores: “señores esto es código de ética, esto es esto”, entonces hay que siempre estar reforzando y tratar de que ellos tengan fresca la información, es una de las recomendaciones pues.*

**Investigadora:** Es así, buenísimo, ya de caras a lo que, o sea ya revisamos todo lo que fue el proceso formativo o sea, antes de que todo esto arrancara, hemos visto, bueno he revisado contigo efectivamente el paso a paso de los casos que se han llevado y bueno ya inclusive nos mostraste algunos beneficios tangibles de lo que ha acontecido después que se despliegue, el nivel general de satisfacción pero ya en tu posición gerencial una vez recibida esa información crees que es alta, media, baja, de caras inclusive al aprendizaje?.

**Informante:** Yo, desde el punto de vista muy personal creo que es muy alta inclusive diría yo, altísima porque para mí particularmente significó fortalecimiento de valores, principios, inclusive de mi casa, de mis arraigos, de mi crianza, me permite a mi delante de mi gente, mis colaboradores y de mis padres y todo el mundo decir o sea mira yo sí, ósea, yo de alguna manera estoy aquí para ayudar, pero además tengo que ser coherente en hacer las cosas bien y no decir una cosa y hacer otra, desde el punto de vista profesional tienes mucho conocimiento porque conoces mucha gente, te enseñan, te nutres tú también como profesional, como persona y sobretodo prácticamente en mi de verdad que le doy gracias a Dios y a la empresa porque esto lo he llevado al ámbito familiar, al ámbito de los chamos, yo tengo chamos y los he llevado ahí como que las cosas que se hacen con ética se hacen bien, es hacer las cosas bien, prácticamente eso, yo le daría una puntuación, una escala altísima porque además del crecimiento espiritual inclusive llegue yo a ese plano al espiritual, de ver como tú te nutres porque estás haciendo como un time ahí, no estás haciendo las cosas bien, devuélvete porque las estás haciendo mal, entonces bueno nada esa es mi experiencia, es mi apreciación.

**Investigadora:** Bien, Naca. Bueno agradecida por el espacio, este es el fin de la entrevista y muchísimas gracias.