



MECANISMOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN ÉTICA EN LAS EMPRESAS: HACIA UNA APROXIMACIÓN INTEGRAL

Recibido: septiembre. **Aceptado:** octubre 2011.

Boscán, William

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela
boscanwilliam@hotmail.com

Boscán, Guillermo

Universidad de Salamanca, España
gboscan@usal.es

RESUMEN

La institucionalización ética para la vida empresarial significa la existencia de un sistema incorporado formal y explícitamente en las prácticas organizacionales. El objetivo de este artículo es establecer una aproximación integral de los mecanismos de Institucionalización Ética Empresarial. Entre los diversos mecanismos de Institucionalización Ética se tienen: los Comités de Ética que suelen crearse para monitorizar el comportamiento ético en las organizaciones; los Códigos de Ética que representan un camino clásico de las organizaciones para comunicar sus expectativas y estándares éticos; la implementación de Programas de Capacitación Ética, que incluyen seminarios o talleres para reforzar la ética empresarial y la Asesoría. Puede afirmarse que ninguno de los mecanismos de institucionalización ética es capaz de lograr el asentamiento ético por sí solo dentro de la organización, pues todos presentan ventajas y desventajas. Por ello, es conveniente lograr una aproximación integral de estos mecanismos hacia las organizaciones. De allí que la construcción de un modelo conjunto de los mecanismos de institucionalización ética en el ámbito organizacional se constituiría en las bases sobre las cuales se auspiciarían, desarrollarían y aplicarían todas aquellas herramientas capaces de lograr el establecimiento de una cultura ética fortalecida en las organizaciones. El proceso de Institucionalización Ética en las organizaciones es una tarea en la que intervienen muchos elementos que deben considerarse para que estas tengan éxito y contribuyan al fortalecimiento de la cultura ética organizacional. La complementariedad existente entre los diferentes mecanismos permite minimizar esas desventajas que pueden obstaculizar el proceso de institucionalización de la ética en las organizaciones y contribuir con el objetivo final que es la transformación de la organización.

Palabras claves: Institucionalización, Ética, Mecanismos, Modelo integral.

MECHANISMS OF ETHICAL INSTITUTIONALIZATION IN THE COMPANIES: TOWARDS AN INTEGRAL APPROXIMATION

ABSTRACT

The institutionalization of ethics means getting ethics formally and explicitly into daily business life. The aim of this paper article is to establish a comprehensive approach of the



mechanisms of Business Ethics Institutionalization. Ethical principles can be institutionalized within organization in a variety of ways: ethics committees that often created to monitor ethical behavior in organizations; the code of ethics that is one classic way in which organizations have fulfilled their responsibility to communicate ethical standards or expectation; the implementation of ethics training programs, including seminars or workshops to reinforce good ethics, and advised ethics that arises from the need for specialization and professionalization of the topic of ethics in business. It is right that none of the mechanisms of institutionalizing ethics is capable of achieving the settlement ethical alone within the organization, since all have advantages and disadvantages. Therefore it is appropriate to achieve a comprehensive approach towards the mechanisms of these organizations. Hence, the construction of a model set of mechanisms to institutionalize ethics in the field organization would serve as the basis on which auspices, develop and implement all those tools capable of achieving the establishment of an ethical culture strengthened in organizations. The process of institutionalization of ethics in organizations is a task that involves many factors to be considered for these to succeed and contribute to the strengthening of ethical organizational culture. The complementarity between the different mechanisms to minimize those disadvantages that may hinder the process of institutionalization of ethics in organizations and contribute to the ultimate goal which is the transformation of the organization.

Keywords: Institutionalization, Ethics, Mechanism, Integrated model.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial concede una importancia creciente a los asuntos que deben abordar eficazmente las corporaciones. Las empresas han alcanzado un posicionamiento clave en la sociedad al constituirse en unidades básicas no solo para la producción de riquezas, sino para prestar bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades a los que participan en ellas en conjunto con el entorno en donde se desenvuelven y en el cual influyen.

De la misma manera, el interés mostrado por el ámbito de acción de las corporaciones, invita a descubrir nuevos enfoques en su estilo gerencial, haciendo necesaria la presencia de herramientas, procesos de gestión, estructuras organizativas y habilidades directivas específicas capaces de fortificarlas con la finalidad de promover el desarrollo de nuevas referencias en el comportamiento empresarial y el objetivo de maximizar el beneficio derivado de su actividad comercial.

Esta nueva visión propone la adaptación a un ambiente competitivo configurado por elementos internos manejados por las propias empresas y elementos externos de difícil manipulación para las mismas. En efecto, la ética empresarial se constituye como un asunto a considerar por las organizaciones, ocupando un espacio cada vez más amplio en las esferas práctica y teórica presentes en las complejidades del mercado donde subyace el logro de sus objetivos económicos, sociales y comerciales.



Por lo tanto, el campo de la economía y los mercados que solían caracterizarse al margen de la ética, donde el único lema moral de los negocios era todo lo que no está prohibido, o es imposible, está permitido, ha sufrido un cambio hacia una mayor consciencia empresarial y los grupos de interés, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y los propios mercados son cada vez más severos en exigir dicha transformación en la gestión empresarial e invitan a las corporaciones no solo a cumplir con los estándares éticos, sino a incorporarlos como elementos básicos en el desarrollo de sus funciones (Francés, 2004; Sims, 2003).

En consecuencia, la ética corporativa se ha convertido en un campo de estudio habitual entre los especialistas en administración de empresas, y las escuelas de negocios fortalecen sus cursos de ética con el fin de que sus egresados desempeñen sus funciones en el terreno laboral con valores e integridad, convirtiéndolos en gestores con un enfoque más allá de la maximización del beneficio empresarial que con frecuencia es el beneficio propio a costa de la empresa y en el largo plazo, a costa de toda la sociedad.

Por ende, es necesario que los futuros directivos estén conscientes de los efectos de las decisiones empresariales sobre un gran número de afectados (grupos de interés) y finalmente reflexionar sobre el papel jugado por las empresas como ciudadano global (Francés, 2004).

Sin embargo, explicar en qué consiste la ética organizacional o la incorporación de valores y principios no es nada fácil, pero nadie duda su necesidad. Entretanto, en las organizaciones se está produciendo una doble transformación. Por un lado, el paso de la ética de un ámbito normativo exclusivo individual a tener relevancia en las organizaciones; y por otro, la introducción de una dimensión social y ética en la gestión para dejar de concebirse las empresas como agentes exclusivamente económicos (Francés, 2004).

Por otra parte, el tema de la ética en la empresa es un tema importante y urgente. Igualmente es un asunto de principios, de naturaleza estratégica, que se vincula con la supervivencia de las empresas y de las personas que trabajan en ella. Las empresas que acepten con conciencia su papel social, conjuntamente con sus responsabilidades estarán mejor preparadas para triunfar a largo plazo, asegurando una evolución lenta pero constante hacia un contexto económico más responsable (Francés, 2004; Guédez, 2004).

Asimismo, la ética tiene que ver más con las responsabilidades que con las convicciones, más con lo público que con lo privado, y dentro de sus responsabilidades se tiene: el cuidado del medio ambiente, la contribución al desarrollo de los pueblos, la justicia social, el respeto de los derechos humanos, la protección de los consumidores (en especial de los grupos más débiles como los niños, adolescentes y ancianos) y muchas otras (Francés, 2004).

Es así como algunas grandes corporaciones han iniciado el camino hacia la institucionalización progresiva de sus compromisos, mostrando declaraciones de los principios en que algunas de ellas se fundamentan, así como la publicación de sus objetivos y su visión mediante valores corporativos. La responsabilidad y la uniformidad de criterios se han tratado de establecer mediante los códigos de conductas.



El uso de políticas concretas trata de proteger a los trabajadores, asegurando la posibilidad de denunciar abusos sin sufrir represalias. La correcta gestión medio ambiental, la calidad mediante sistemas de control, los mecanismos especiales para la defensa de los consumidores y clientes, muestran que la institucionalización de la ética en las organizaciones se difunde en todo el mundo, siendo las propias empresas un elemento difusor (Francés, 2004).

Dentro de ese marco, la institucionalización ética para la vida empresarial significa la existencia de un sistema incorporado formal y explícitamente en las prácticas organizacionales. De la misma manera, significa la personificación en las políticas de las compañías, formuladas en los altos niveles directivos o gerenciales a través de un código, que se trasladada a los procesos de toma de decisiones y prácticas diarias en los diferentes niveles organizacionales (Purcell y Weber, 1979; Sims, 2003).

La institucionalización y manejo de la ética es un problema que deben encarar todos los tipos de organizaciones: educativas, religiosas, empresariales, entre otras, y es una importante tarea que deben realizar si desean contrarrestar efectivamente los casos cada vez más frecuente de flagrante falta de ética y comportamiento ilegal dentro de las grandes y altamente respetadas organizaciones (Sims, 2003).

Además, es una excelente estrategia para las organizaciones que realmente estén interesadas en la implementación de un sistema ético contundente en el largo plazo, con empleados con conductas éticas consistentes en el tiempo, pues de lo contrario existe una seria amenaza empresarial de declinar su ejecución por su incapacidad de adoptar dicha posibilidad (Sims, 2003).

Lo anteriormente expuesto, sienta las bases para reconocer el tema de la ética como un asunto de principios, vinculado a la sobrevivencia de las empresas y la convivencia de las personas que trabajan en ella, a pesar del señalamiento de autores como Guédez (2004) de su tratado tradicional con largos argumentos pero con efímeros resultados. De allí, que se constituya como objetivo de este artículo establecer una aproximación integral de los mecanismos de Institucionalización Ética Empresarial, para lo cual se definirá en primer lugar los cuatro mecanismos utilizados en dicha aproximación, procediendo posteriormente a desglosar las ventajas y desventajas presenten en cada uno de ellos, finalizando con las consideraciones finales.

2. MECANISMOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN ÉTICA EN LAS EMPRESAS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La ética es una disciplina filosófica de carácter práctico que se interesa por mejorar la existencia mediante la ejecución de lo que es bueno al reflexionar sobre la vida moral. La definición etimológica de ética se deriva de la palabra griega *ethos*.

La acepción más conocida y difundida de la palabra es la presentada por Aristóteles, en donde *ethos* significa temperamento, carácter, hábito, modo de ser. Por lo tanto, ética sería una teoría o un tratado de los hábitos y las costumbres (Escobar, 2000).



Para no caer en la amplitud y ambigüedad de la definición etimológica de la ética se presenta otra que parte de la relación con su objeto de estudio y no de su etimología. El objetivo de la ética, es el estudio y comprensión del territorio cultural llamado moral y según esta afirmación la ética se define como la ciencia filosófica encargada de estudiar o reflexionar sobre la moral. Esta definición puede ampliarse puesto que la moral tiene un carácter humano y social. En consecuencia, la ética puede definirse como la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad (Escobar, 2000).

La definición de ética es relevante para el desarrollo de liderazgo efectivo en las organizaciones con mecanismos cuya connotación transfiera valores e integridad moral en servicio del público. Cada vez es más difícil para los líderes corporativos navegar en las aguas turbulentas del entorno actual, incierto, cambiante, que abre posibilidades fascinantes, pero aterradoras, en el siglo XXI. En medio de cambios extraordinarios, los líderes deben presentar una visión significativa y convincente, emanando liderazgo a través de la confianza y la comprensión, donde la ética es el lenguaje que alinea los líderes con sus grupos de interés (Sims, 2003; Soto y Cárdenas, 2007).

Algunas organizaciones hacen su pronunciamiento filosófico formal a través de diversos mecanismos de institucionalización ética, pero posteriormente son olvidados o engavetados. Mientras que otras, en cambio, hacen de ellas una herramienta valiosa, útil y consistente para tocar aspectos organizacionales con mucha precisión (Sims, 2003).

En definitiva, puede decirse que el comportamiento ético es aquel que es aceptado como bueno y correcto. Concepto que, cuando se trata de calificar el comportamiento empresarial como bueno o malo, justo o equitativo, podría usarse indistintamente el término ético o moral. Por lo tanto, la ética empresarial trata de todo lo relacionado con lo bueno y malo o con lo correcto o incorrecto de las prácticas y comportamiento dentro del contexto empresarial (Sims, 2003).

Sin embargo, no todos están de acuerdo en que la ética es necesaria o relevante en la educación o discusión empresarial. Algunos argumentan que la ética empresarial es una contradicción de términos, pues la falta de involucramiento por parte de los altos directivos y gerentes en el campo de la ética empresarial ha originado una gran confusión y mala interpretación entre ellos de lo que es la ética en los negocios (Sims, 2003).

Ahora bien, el comportamiento ético de los empleados es importante para la viabilidad de cualquier organización. El comportamiento moral significa el ahorro de dinero anual en robo, juicios y establecimientos. Dentro de los costos en las empresas también se incluyen información inefectiva, deterioro en las relaciones, declinación en la productividad, creatividad, lealtad y la ausencia laboral. Las organizaciones con una mala reputación o comportamiento inmoral hacia los empleados presentan dificultades a la hora de seleccionar y mantener profesionales valiosos (Sims, 2003).

Por lo tanto, la ética es importante en las empresas porque los grupos de afectados internos y externos ganan cuando las organizaciones, grupos e individuos observan acciones correctas realizadas en forma correcta. El manejo ético por empresarios, altos ejecutivos y gerentes significa manejo con integridad, que se dispersa en cascada a



través de toda la organización. Influye, mantiene y le da forma a los valores, al tono, clima y cultura organizacionales; a la comunicación entre los miembros que la conforman; a la lealtad, imaginación y realidad de cada uno en la organización (Sims, 2003).

La ética en los negocios produce beneficios morales además de otros beneficios: produce mejoras en la sociedad; sustenta el crecimiento y desarrollo de los empleados; la vigilancia ética en el sitio de trabajo sensibiliza la alta gerencia en cómo deben actuar consistentemente; la probidad ética cultiva el trabajo en equipo y la productividad; produce en los empleados la sensación de que sus valores están alineados con los de la organización, por lo que en ellos se produce una fuerte motivación; asegura políticas y procedimientos empresariales con gran contenido moral en el sitio de trabajo (Sims, 2003).

Los programas éticos identifican los valores y aseguran que el comportamiento organizacional este alineado con estos valores; ayudan al mantenimiento moral en tiempos turbulentos o difíciles; son útiles para el desarrollo de otros programas que necesita un comportamiento alineado con estos valores como la planificación estratégica, la diversidad en el manejo organizacional, calidad en la dirección empresarial y aplicaciones de programas como "Seis Sigma", entre otros. El manejo ético también es útil en el manejo de valores estratégicos como crecimiento de la participación de mercado o reducción de costos (Sims, 2003).

La vigilancia ética provoca una fuerte imagen de la organización en el público, que establece un perfil de la organización donde se da prioridad a las personas antes que el éxito financiero, por lo que su operación se realiza con el mayor grado de integridad y honor. Por último, los valores éticos en el sitio de trabajo legitima las acciones gerenciales, fortalece la cultura organizacional, mejora la relación entre los individuos y grupos, da soporte a los estándares de calidad en la elaboración de los productos y cultiva gran sensibilidad ante los mensajes y valores empresariales (Sims, 2003).

Por ello se hace necesaria la institucionalización de la ética en las organizaciones como una buena estrategia dentro de la cultura organizacional, haciéndose permeable en todos los espacios que pautan las interacciones internas y externas de la empresa, así como en todos los procesos que comportan reflexiones, decisiones y actuaciones en las organizaciones.

Muchas organizaciones intentan hacer de la ética una parte integral de la cultura organizacional y de los sistemas de control. Los principios éticos pueden institucionalizarse en las organizaciones en una variedad de formas que consideran factores a corto y largo plazo, vivencias compartidas, competencias técnico-profesionales, dominios gerenciales y todo aquello enriquecedor del núcleo básico organizacional al considerar las sensibilidades y valores (Guédez, 2004; Sims, 2003).

Entre los diversos mecanismos de institucionalización de la ética, se tienen: los comités de ética, los códigos de ética, los programas de capacitación ética y las asesorías éticas en la empresa (Cortina, 1998; Sims, 2003).



a. COMITÉS DE ÉTICA

Los Comités de Ética permanentes suelen crearse para monitorizar el comportamiento ético en las organizaciones. Estos comités cumplen dos funciones dentro de las organizaciones. La primera de ellas, legitiman una agenda ética en el momento de toma de decisiones considerada en los niveles organizacionales más altos de la organización. Segundo, comunican simbólicamente a los empleados y grupos de interés su compromiso con los principios éticos en la conducción del negocio (Sims, 2003).

Cortina (1998) señala que en un estudio empírico realizado por el "Center for Business Ethics" a 500 empresas industriales más importante en los Estados Unidos y 500 empresas de servicios más significativas, el 32% de las empresas estudiadas poseen un Comité específico para temas éticos y que, dentro de las tareas encomendadas a tales comités se encontraba en un 80%, la observación y control de las actividades éticas de la empresa, así como la supervisión sobre el desarrollo de la política empresarial.

i. VENTAJAS DE LOS COMITÉS DE ÉTICA

En los Comités de Ética una de las ventajas que se presenta es la posibilidad de discutir interdisciplinariamente aquellas determinaciones que conlleven a dilemas éticos. Ejemplo de ello lo constituyen las Instituciones de Salud donde expone Vélez (2003) que es necesario que en toda Institución de Salud haya un comité de Ética, ya que es muy fácil cometer injusticias si precipitadamente el equipo de salud toma decisiones de cierta magnitud, tanto en la distribución como en la racionalización de los recursos.

De la misma forma, Málaga (2005) señala en el Harvard Pilgrim Health Care, Inc. de Boston, que ante la pérdida de confianza de los pacientes por los cambios producidos al adecuar la práctica médica en función de los costos, se elaboró un Programa Ético Institucional y se crearon los Comités de Ética Institucional, con la intención de mejorar la relación de confianza entre el médico y el paciente, fortaleciendo la capacidad institucional de actuación del hospital como líder ético en el ámbito de sus actividades.

Por otra parte los comités de ética pueden servir de elemento de integración o enlace entre las diferentes instituciones, empresas u organizaciones a la hora de establecer acuerdos, cooperaciones e intercambios para hallar soluciones a problemas éticos que difícilmente se resolverían de forma unilateral o aislada.

ii. DESVENTAJAS DE LOS COMITÉS DE ÉTICA

Entre las desventajas destacables para los Comités de Ética está presente la amenaza de que estos pueden ser vistos por los empleados de las organizaciones como un departamento creado por la alta gerencia para el control y vigilancia de los empleados y no como un mecanismo de monitoreo capaz de corregir las fallas que puedan presentarse en el intento de institucionalización ética en la organización. Otra desventaja presente en los comités de ética es la imposibilidad de acceder a ellos en horario nocturno, durante el cual pueden presentarse dilemas que deben resolverse de forma inmediata (Cortina, 1998).



Asimismo, el gran riesgo que tienen las comisiones, además del peligro de ser entendidas como instrumentos de la empresa y ser manipulados por ella son: (a) el peligro de independencia excesiva, pues es comprometedor que la organización utilice la comisión ética para legitimar sus estrategias, también es comprometedor que la organización ignore a la comisión, y esta sea un “objeto de decoración” y de imagen corporativa; y (b) que se entienda la comisión como una solución definitiva a los conflictos y dilemas éticos.

Con ello se pierde la posibilidad de una solución descentralizada a los problemas éticos y se da lo que podría llamarse una proyección de la responsabilidad moral de los individuos. Es un grave conflicto y una gran tentación el pensar que “este no es mi problema. De los asuntos éticos ya se ocupa la comisión, para eso está” (Lozano y Siurana, 2000).

b. CÓDIGOS DE ÉTICA

Otro mecanismo de Institucionalización de la Ética es el Código de Ética o Código de Conducta. Este representa un camino clásico de las organizaciones para comunicar sus expectativas (reglas) y estándares éticos. En las últimas décadas muchas empresas, especialmente las grandes corporaciones empresariales, han redactado y promulgado diversos documentos formales de ética empresarial, como Misiones Corporativas que incluyen valores, Valores Corporativos, Credos de Empresa, Código de Conducta y otros documentos similares.

El fenómeno iniciado en los Estados Unidos durante las dos últimas décadas se ha extendido a numerosas empresas de Europa, Canadá, Japón y América Latina y la gran mayoría de las corporaciones en los Estados Unidos tienen código de ética (Melé y Debeljuh, 2004; Sims, 2003).

i. VENTAJAS DE LOS CÓDIGOS DE ÉTICA

La principal ventaja de los Códigos de Ética radica en que articulan y comunican las expectativas éticas (normas y estándares) a través de un documento escrito necesario para el proceso de institucionalización ética, es decir, proceso de construcción, mantenimiento o transformación de una organización sin ética en una organización ética. Igualmente son guías de comportamiento apreciadas como referencias de apoyo contribuyentes a establecer reglas más claras. Además, ellos ayudan a esclarecer pautas facilitadoras en la reducción de los índices de discrepancia entre las conciencias y las conductas, y entre estas y las normas organizacionales (Guédez, 2004; Sims, 2003).

Otra ventaja de los códigos de ética se encuentra en la capacidad que tienen estos de contener gran cantidad y diversidad de información. Ellos muestran algunos enunciados (declaraciones de lo que debe hacerse), observaciones (descripciones de situaciones posibles), juicios de valor (convicciones de lo que es importante), supuestos (si se hace tal cosa puede producirse tal otra) y enfoques alternativos (otras opciones, juicios, etc.) (Guédez, 2004).



ii. DESVENTAJAS DE LOS CÓDIGOS DE ÉTICA

Entre las desventajas imputables a los códigos de ética se tiene que existen situaciones dentro del campo empresarial donde se han generado dudas acerca de la necesidad de dicho códigos al no añadir valor, debido a que muy por encima de ellos lo que cuenta es la claridad de los valores, así como el modelaje se traduce en permanente interacción y orientación por parte de los supervisores.

Éxito y fracasos, han sido reportados en la aplicación de los códigos de ética, sin embargo la prueba del ácido pareciera ser el hecho de que estos documentos se conviertan para la organización en “documentos vivos” y no declaración pública en diseminación engavetadas por la organizaciones (Guédez, 2004; Sims, 2003).

Otra desventaja de los códigos de ética es que estos no pueden considerarse como un proceso ético en sí mismos, capaces de eliminar los dilemas y las actuaciones inmorales por medio de un conjunto de reglas. En este contexto, es imposible dejar de mencionar que el efecto de no tener un código es mucho menor que los impactos producidos por tener un gran código pero acompañado por las contradicciones de la decisiones y acciones de los máximos representantes de la organización (Guédez, 2004).

Los códigos de ética suelen confundirse con la declaración de valores. En realidad, en algunas organizaciones los dos elementos son uno, o al menos existe cabalgamiento entre ellos. Ambos persiguen diferentes roles. Más allá de poseer una amplia escala de valores, los códigos de ética suelen ser una serie de declaraciones específicas, claras, positivas y directas desde las altas esferas del liderazgo organizacional que debe circular por toda la organización (Sims, 2003).

No existe un código de ética universal o juramento empresarial como el juramento Hipocrático para los médicos. Por lo tanto, existen múltiples códigos que deben conjugarse en una organización conjuntamente con el macro código para lograr una verdadera institucionalización ética (Sims, 2003).

c. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ÉTICA

Otro método que ha ganado popularidad en años recientes es la implementación de Programas de Capacitación Ética, que incluyen seminarios o talleres para reforzar la ética empresarial. Estos programas a menudo están dirigidos por un oficial (responsable, coordinador) de ética, quien es el encargado de poner en práctica las serie de iniciativas éticas en la organización, tales como: códigos de conducta (ética), teléfonos directos de ética, la educación o entrenamiento en ética y las auditorías éticas (Sims, 2003).

Es interesante resaltar lo que señala Cortina (1998) sobre los Ethics Hot line or Open Line, quien los precisa como una novedad, donde a través de una llamada telefónica, anónima por supuesto, se puede requerir información acerca de aspectos como el control de la calidad, el mal uso del tiempo de trabajo, la política de sueldos, regalos e incentivos, entre otras.



i. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ÉTICA

Para los programas de capacitación ética una ventaja observable es la habilidad de centralización y coordinación de las iniciativas éticas en las organizaciones. Otra ventaja presente en los programas de capacitación ética es la asignación de un responsable denominado Oficial de Ética (Ethics Officers), que en el contexto estadounidense proporciona una ventaja adicional con la creación de una asociación de oficiales de ética (Ethics Officers Association, EOA) en el año 1992 para ayudar a las organizaciones a definir su profesionalización y posibilidades (Sims, 2003).

Esta asociación (EOA) es consistente con el fin de lograr la institucionalización ética y el mejoramiento del clima ética en las organizaciones. De allí que sus tres principales objetivos sean: proporcionar múltiples oportunidades para la cooperación, entendimiento y adiestramiento entre los diferentes oficiales de ética; proporcionar una plataforma para lograr el acercamiento para la discusión e intercambios de elementos específicos en común entre las organizaciones y aumentar los avances en investigación, aprendizaje, entrenamiento, intercambios y prácticas dentro del campo de la ética empresarial (Sims, 2003).

Se indica así mismo que organizaciones que no han sufrido comportamiento fuera del marco de la ética han iniciado formalmente programas de capacitación ética en un esfuerzo por evitar el señalamiento público, por aumentar la moral de los trabajadores, la productividad y hacer más honesta su organización (Sims, 2003).

ii. DESVENTAJA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ÉTICA

Una desventaja que podría presentarse en la implementación de los programas de capacitación ética es la dispersión que puede generarse en las iniciativas educativas ya que lo que se busca es la inserción de los valores y principios ético en las prácticas diarias y no la promoción del tema de la ética con una intencionalidad académica.

Para el caso de las líneas abiertas, pueden generarse igualmente situaciones en las cuales debido al anonimato la información que se suministre en estas llamadas no sea cierta o con una intencionalidad perversa, por lo que la subsiguiente validación de la información traería como consecuencia el inicio de investigaciones lo que puede generar disgregaciones del objetivo central de la organización.

d. ASESORÍA ÉTICA

Finalmente se tiene que la necesidad de especialización y profesionalización en el tema de la ética en las empresas exigió la participación de un experto que aportara sus conocimientos y aconsejara a las empresas a tomar decisiones óptimas en los diversos procesos éticos de la actividad empresarial. De allí que en la actualidad no se discute que una Asesoría Ética forme parte integrante de toda política empresarial (Cortina, 1998).

i. VENTAJAS DE LA ASESORÍA ÉTICA

En el caso de las asesorías éticas, una ventaja evidente es la posibilidad de recibir una orientación profesionalizada y especializada sobre un tema medular para la



organización, lo que trae como consecuencia la construcción ética con una dirección integradora, es decir, de adentro hacia fuera y de afuera hacia dentro de la organización. Dicho con otras palabras una empresa ciudadana sumergida en la sociedad construyendo relaciones con los diferentes elementos inmersos en ella.

ii. DESVENTAJA DE LA ASESORÍA ÉTICA

La desventaja para la asesoría ética es el manejo de informativo excluyendo el normativo, es decir, una asesoría centrada en la mediación del saber técnico, en los medios y métodos de la realización de objetivos sin considerar el planteamiento de objetivos, de fines, con referencia a las normas sociales y a los principios morales que rigen su validez (Cortina, 1998).

Antes de entrar a considerar la aproximación integral de la institucionalización ética, es necesario señalar que las organizaciones pueden mejorar su proceso mediante el reconocimiento y manejo de un número de variables a considerar como: compromiso organizacional, una fuerte cultura ética, rol modelador, entorno favorable para las denuncias de irregularidades y la estructuración de los sistemas de aplicación ética (Sims, 2003).

Una definición simple de compromiso organizacional es la fuerza relativa que identifica un individuo con su participación en una organización particular. Usualmente incluye tres factores: una fuerte creencia en las metas y valores organizacionales; la voluntad de hacer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y un fuerte deseo de continuar perteneciendo a la organización (Sims, 2003).

Una fuerte cultura organizacional basada en principios de ética empresarial y valores morales, es un motor fundamental en favor de la lucha contra el comportamiento no ético, la institucionalización de la ética y el éxito global continuo. Las organizaciones con una fuerte cultura ética se construyen sobre la premisa de que las mismas siempre deben encontrar formas de asegurar que las características culturales inmorales son identificadas y eliminadas (Sims, 2003).

Muchas acciones y estrategias para desarrollar un clima ético organizacional deriva del manejo de la alta gerencia. Los directivos por medio de su capacidad de dar el ejemplo a través de su comportamiento, dan forma a las políticas organizacionales, pues ellos poseen una posición que proporcionan un rol modelador.

Su autoridad y habilidad para dar forma a las políticas de manera formal e implícita, se constituye como uno de los aspectos vitales del trabajo de cualquier líder en una organización. Este aspecto que trata del manejo moral ha sido llamado por Trevino, Hartman y Brown (2000) "rol modelador a través de la acción visible".

El entorno favorable para las denuncias de irregularidades es contrario al comportamiento tradicional organizacional que establece que los empleados no deberían cuestionar las decisiones y actuaciones de sus superiores, especialmente en público. No obstante, la visión emergente o más reciente es la obligación de los empleados a cumplir



con sus deberes no solo con sus empleadores, sino con la sociedad y en público en general. En consecuencia, los líderes tiene el deber de establecer una cultura donde exista la posibilidad de escuchar las solicitudes y reclamos sobre cualquier irregularidad por partes de los empleados (Sims, 2003).

La estructuración de los sistemas de aplicación para la institucionalización ética requiere del desarrollo de procedimientos para la aplicación de estándares éticos y el manejo adecuado de posibles violaciones. El número de organizaciones que están empezando a apreciar la necesidad de dar seguimiento a sus iniciativas de programas éticos, está en aumento.

Las auditorías éticas tienen la intención de revisar cuidadosamente los mecanismos de institucionalización ética. Además, están destinadas a examinar otras actividades de gestión que pueden añadirse o sustraerse de las iniciativas organizacionales. Por ejemplo sistemas de recompensas o incentivos, esfuerzos de comunicación, gestión de la honestidad y sinceridad, entre otras actividades de gestión ética. Las auditorías éticas pueden realizarse a través de documentos escritos, comités o entrevistas (Sims, 2003).

Al mismo tiempo, diversas acciones son importantes para la implementación de valores y códigos de ética como: (a) incorporar la declaración de valores y los códigos de ética dentro del entrenamiento a los empleados y en los programas educacionales; (b) especial atención en los valores y comportamiento ético al momento de seleccionar personal.

(c) comunicación de los valores y del código de ética a todos los empleados y explicar los procedimientos a seguir; (d) supervisión e inclusión de los altos ejecutivos en su cumplimiento; (e) fuerte respaldo de la presidencia; y (f) adoctrinamiento verbal (Sims, 2003).

Por último, es importante señalar que los valores gerenciales determinan la calidad ética en la estrategia organizacional. Los gerentes con convicciones éticas fuertes toman acciones para que sus compañías cumplan estrictamente los códigos de ética en todos los aspectos empresariales. Expresan su prohibición de aceptar o recibir comisiones, ejecutar campañas que desprestigian productos rivales y el tráfico de influencia a través de contribuciones políticas.

Toda acción estratégica tomada por la organización debe ser ética. Esto quiere decir que a pesar de que todas las acciones sean legítimas, pueden desaprobado el escrutinio moral debido a que la ética y la moral van más allá del aspecto legal (Sims, 2003).

Ahora bien, como seguimiento de esta actividad, donde se formalizan las ventajas y desventajas presentes en cuatro mecanismos de institucionalización ética en las empresas, se procede a reforzar de manera explícita mediante la presentación de un cuadro resumen de dichas ventajas y desventajas. Ver cuadro 1.



Cuadro 1. Ventajas y Desventajas de los Mecanismos de Institucionalización Ética en las Empresas

Mecanismo de Institucionalización Ética	Ventajas	Desventajas
Comités de Ética	<p>Posibilidad de discutir interdisciplinariamente aquellas determinaciones que conlleven a dilemas éticos.</p> <p>Pueden servir de elemento de integración para hallar soluciones a problemas éticos que difícilmente se resolverían de forma unilateral o aislada.</p>	<p>Pueden ser vistos por los empleados como un departamento creado para el control y vigilancia de los empleados.</p> <p>Imposibilidad de acceder a estos comités en horarios nocturnos.</p> <p>Peligro de ser entendidas como instrumentos de la empresa y ser manipulados por ella. Además del riesgo de independencia excesiva u omisión, o la creencia de entender esta como una solución definitiva a los conflictos y dilemas éticos.</p>
Códigos de Ética	<p>Articulan y comunican las expectativas éticas a través de un documento escrito necesario para el proceso de institucionalización ética.</p> <p>Son guías de comportamiento apreciadas como referencias de apoyo contribuyentes a establecer reglas.</p> <p>Ayudan a esclarecer pautas facilitadoras en la reducción de los índices de discrepancia entre las conciencias y las conductas, y entre estas y las normas organizacionales</p> <p>Contienen diversidad de información.</p>	<p>Éxitos y fracasos han sido reportados en la aplicación de los códigos de ética.</p> <p>Impactos producidos por tener un gran código, pero acompañado por las contradicciones de la decisiones y acciones de los máximos representantes de la organización.</p> <p>Suelen confundirse con la declaración de valores. Ambos persiguen diferentes roles.</p> <p>No existe un código de ética universal. Existen múltiples códigos que deben conjugarse con el macro código para lograr una verdadera ética.</p>
Programas de Capacitación Ética	<p>Capacidad de centralización y coordinación de las iniciativas éticas en las organizaciones.</p> <p>Asignación de un responsable denominado Oficial de Ética.</p> <p>Evitan el señalamiento público, aumentan la moral de los trabajadores, la productividad y hacen más honesta la organización.</p>	<p>Dispersión en las iniciativas educativas; se busca la inserción de valores éticos en las prácticas diarias y no la promoción del tema de la ética con una intencionalidad académica.</p> <p>Para el caso de las líneas abiertas, pueden generarse situaciones en que por el anonimato, la información que se suministre no sea cierta o con una intencionalidad perversa, por lo que traería como consecuencia el inicio de investigaciones, pudiendo generar disgregaciones del objetivo central.</p>
Asesoría Ética	<p>Posibilidad de recibir una orientación especializada sobre un tema medular, lo que trae como consecuencia la construcción ética con una dirección integradora, es decir, de adentro hacia fuera y de afuera hacia dentro de la organización.</p>	<p>Manejo de informativo excluyendo el normativo, es decir, una asesoría centrada en la mediación del saber técnico, en los medios y métodos de la realización de objetivos sin considerar el planteamiento de objetivos, de fines, con referencia a las normas sociales y a los principios morales que rigen su validez.</p>

Fuente: elaboración propia.



3. APROXIMACIÓN INTEGRAL DE LOS MECANISMOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN ÉTICA

Puede afirmarse que ninguno de los mecanismos de institucionalización ética es capaz de lograr el asentamiento ético por sí solo dentro de la organización, pues como se ha visto anteriormente, todos presentan ventajas y desventajas. Por ello es conveniente lograr una aproximación integral de estos mecanismos hacia las organizaciones.

De allí que la construcción de un modelo conjunto de los mecanismos de institucionalización ética en el ámbito organizacional se constituye en las bases sobre las cuales se auspician, desarrollan y aplican todas aquellas herramientas capaces de lograr el establecimiento de una cultura ética fortalecida en las organizaciones.

Esta propuesta de modelo integral además muestra el contexto espacial, el campo de acción, la temporalidad y la verticalidad de cada mecanismo en la organización. La Figura 1 muestra el modelo integral de los mecanismos de Institucionalización Ética en la empresa.

Este modelo muestra a la empresa inmersa en la sociedad, en consecuencia existe claramente dos espacios: el interno a la empresa y el externo a la empresa. El entorno empresarial está delimitado con unas triples líneas continuas resaltado internamente con una trama punteada.

El espacio empresarial limita con el entorno a través de una doble línea continua más fina que la del entorno empresarial, igualmente tapizado con una trama cuadriculada, en el que se encuentran tres niveles organizacionales: alta gerencia, gerencia media y empleados señalando la verticalidad de arriba hacia abajo. Sobre la empresa se dibujan los cuatros mecanismos de institucionalización de la ética: la asesoría ética, los códigos de ética, los comités de ética y los programas de capacitación ética.

La asesoría ética se representa de forma elíptica y con línea discontinua por fuera de la empresa. Esto quiere decir que es externa a la empresa, con una visión de 360° de la compañía y temporal o no permanente.

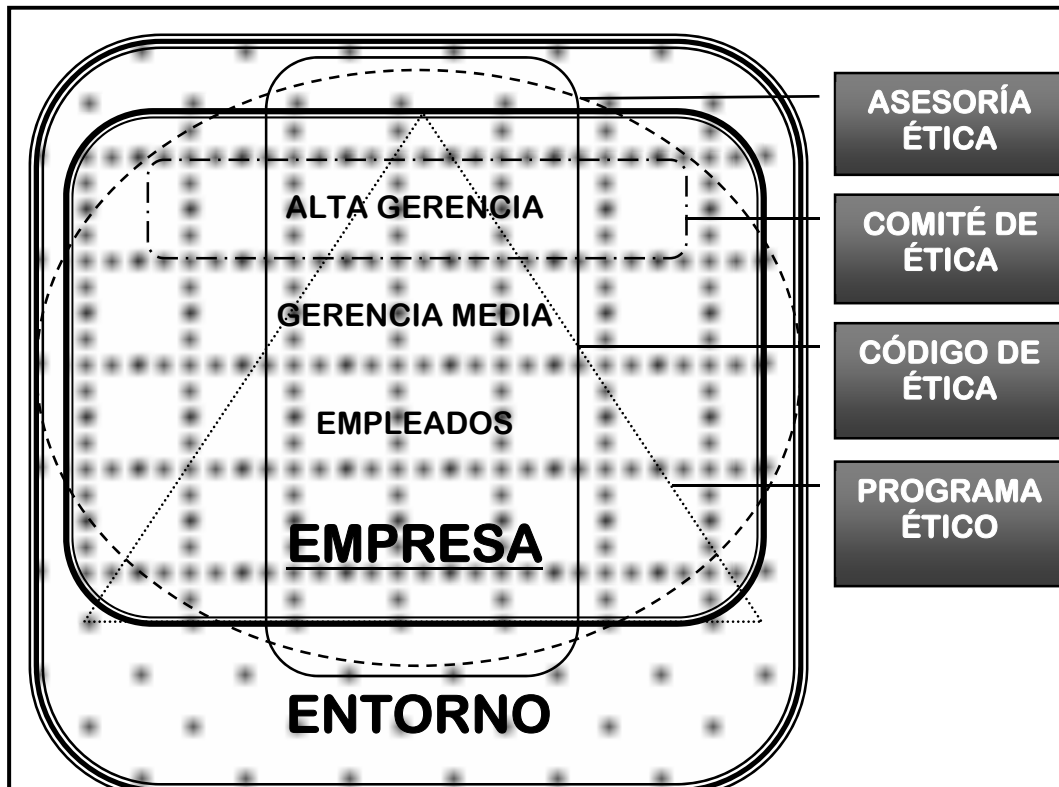
Los códigos de ética están representados por un marco que va desde el espacio externo al interno. La línea recta significa que es permanente y se incluyen tanto los códigos internos: el código propio de la organización, los diferentes códigos de los diversos profesionales que laboran en la compañía y los externos: el macro código y el marco legal que sustenta todas las actuaciones empresariales.

Los comités de ética se ubican en el espacio interno por ser propios de la empresa, dibujados en la parte superior por una línea de punto y raya, ya que son responsabilidad de las alta gerencia y desde allí puede ejercer su función de monitoreo ético de la organización.

Por último, se tienen los programas de capacitación ética cuya forma piramidal dibujada por una línea punteada, señala su origen en la alta gerencia para luego

dispersarse en cascada con su efecto multiplicador hacia la base y que existen programas que pueden ser permanentes como los hotline y otros temporales como los seminarios y talleres.

Figura1. Modelo Integral de los Mecanismos de Institucionalización de la Ética Empresarial



Fuente: Elaboración propia.

4. CONSIDERACIONES FINALES

El proceso de Institucionalización de la Ética en las organizaciones es una tarea en la que intervienen muchos elementos que deben considerarse para que estas tengan éxito y contribuyan al fortalecimiento de la cultura ética organizacional.

Un solo mecanismo es incapaz de lograr tal fin, pero en conjunto se alcanza un engranaje con los que se obtiene una sinergia favorable para las organizaciones. La complementariedad existente entre los diferentes mecanismos permite minimizar esas desventajas que pueden obstaculizar el proceso de institucionalización de la ética en las organizaciones y contribuir con el objetivo final que es la transformación de la organización.



La vigencia de la asesoría ética es indiscutible, pues ella se erige como el puente entre la sociedad y la empresa, interpretando las demandas de la sociedad a la organización y las exigencias que encierra la organización en sí para dar forma a la cultura empresarial. Una buena decisión empresarial no debe tomarse atendiendo solo a leyes técnicas, sino también al marco social y humano en el que se inscribe.

Los códigos no pueden sustituir el proceso ético, ni eliminar el fluido de los dilemas, ni reemplazar el amplio y complejo espacio de libertad en las decisiones. La ética en definitiva, no es un código, ni un conjunto de reglas, por el contrario es un proceso más abarcador y subjetivo que implica reflexionar, decidir, actuar y evaluar.

Los códigos de éticas conjuntamente con cualquier otro documento formal deben institucionalizarse y articularse dentro de las políticas organizacionales, las prácticas y las conductas. Igualmente ellos deben incorporarse conjuntamente con las declaraciones de valores en los programas educacionales y adiestramientos de los empleados.

Los códigos de ética conjuntamente con los programas éticos contribuyen al desarrollo de los sistemas de valores organizacionales por parte de la alta y media gerencia, que es la piedra angular de la institucionalización ética. Además, ambos son elementos de comunicación de las expectativas y estándares de la ética en las organizaciones para así lograr su construcción dentro la cultura organizacional y mantener la misma dentro del curso de la ética.

Existen organizaciones en las que son imprescindibles los Comités de Ética. Estas se caracterizan por su complejidad en el proceso de toma de decisiones. Tal es el caso de las Instituciones de Salud y las de Educación pues la precisión, responsabilidad, justicia, integridad y coherencia en las toma de decisiones, es un asunto delicado que no puede ser interpretado por un solo individuo y en consecuencia debe estar sometida al acuerdo entre varios para que esta sea tomada en forma correcta.

Por último, los programas de capacitación ética se convierten en el elemento más innovador de la Institucionalización de la Ética. Su plasticidad le confiere la propiedad de moldearse a cualquier situación y organización. Considero que es el elemento más importante para dar vida a los documentos formales de la ética y el elemento más determinante en la implementación de la ética en los procesos de toma de decisiones y en las prácticas diarias en los diferentes niveles organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cortina, A. (1998). *Ética de la empresa* (3ª ed.). España. Editorial Trotta.
- Escobar, G. (2000). *Ética* (4ª ed.). México. McGraw Hill.
- Francés, P. (2004). *Ética empresarial: una responsabilidad de las organizaciones*. Venezuela. Editorial Torino, VELEA.
- Guédez, V. (2004). *La ética gerencial: instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas* (3ª ed.). Venezuela. Planeta.



Lozano, J. y Siurana, J. (2000). Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5, 135-144.

Málaga, H. (2005). *Salud pública: enfoque bioético*. Venezuela. Disinlimed.

Melé, D. y Debeljuh, P. (2004). Documentos formales de Ética empresarial: motivos para su implantación en Argentina y España. En P. Francés (Comp.), *Ética empresarial: una responsabilidad de las organizaciones* (pp. 105-125). Venezuela. Editorial Torino, VELEA.

Purcell, T. y Weber, J. (1979). *Institutionalizing corporate ethics: a case history*. Estados Unidos. The Presidents of the American Management Association.

Sims, R. (2003). *Ethics and Corporate Social Responsibility*. Estados Unidos. Greenwood Publishing Group.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México. McGraw Hill Interamericana.

Trevino, L.; Hartman, L. y Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42 (4), (Pp. 128-142).

Vélez, L. (2003). *Ética y Salud Pública*. En: J. Blanco y J. Maya (Eds.), *Fundamentos de salud pública* (2ª reimpresión, Pp. 128-137). Medellín. Corporación para investigaciones biológicas.