

# Presentación

## Introducción

La Ética Corporativa es un término que en todas las Organizaciones<sup>1</sup> se está asiduamente conjugando. Casos como Chispas, Inverlink, Celco, Farmacias, La Polar<sup>2</sup>, entre otros, y sólo por nombrar los más contingentes desde un punto de vista temporal, traen a la contingencia la problemática del buen y debido Gobierno de las Organizaciones.

Sabido es que ciertas Organizaciones forman parte de iniciativas filantrópicas que luego se preocupan de mostrar en espacios publicitarios en revistas y diarios, y también en sus páginas web, a modo de validar socialmente su sentido de responsabilidad para con la comunidad de impacto; las donaciones filantrópicas, además de ayudar a la buena imagen de la empresa y a disfrutar del beneficio de franquicia tributaria<sup>3</sup>, no son necesariamente una explícita acción de Ética Organizacional. Ser una empresa socialmente responsable quiere decir que todos quienes la conforman no sólo tienen como objetivo maximizar las ganancias de sus shareholders<sup>4</sup>, sino tomar decisiones que además beneficien a sus otros stakeholders<sup>5</sup>, entre ellos proveedores, clientes, gobierno, comunidad, acreedores y empleados. Si una empresa toma una decisión que de alguna forma beneficiará a un stakeholder y deliberadamente tiene conteniendo un prejuicio a otro que no necesariamente responde a un mal menor, entonces esta empresa no está actuando con lo que el Profesor Orlando de la Vega denomina SVA<sup>6</sup>, o Social Value Added, por sus siglas en inglés.

<sup>1</sup> En adelante, la presente investigación utiliza el término Organización como incluyente de empresas, instituciones gubernamentales, Organizaciones no gubernamentales, instituciones sin fines de lucro, instituciones educacionales, y otras. En caso de referirse a una Organización en particular, se utilizará el término que la define.

<sup>2</sup> Para una breve explicación de cada uno de los casos nombrados, dirigirse al Anexo 1.

<sup>3</sup> De acuerdo al Servicio de Impuestos Internos de Chile, una empresa puede acceder al beneficio de franquicia tributaria en el caso de donación a los establecimientos definidos en los Artículos 46° DLN° 3.063/79, Artículo 31° N°7 Ley de la Renta, Artículo 46° DL N° 3.063 /79; DFL N° 1 /86, Artículo 8° Ley N° 18.985, Artículo 3° Ley N° 19.247, Artículo 62° Ley N° 19.712, Artículo 25° Ley N° 6.640, DL N° 45 /1973, Ley N° 19.885, Artículo 31° N° 7 Ley de la Renta, Artículo 46° Ley N° 18.899, Ley N° 19.885. La forma en que se aplica el beneficio tributario depende de la ley que acoja a cada establecimiento al que se ha donado.

[http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/donaciones.htm#Beneficio](http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/donaciones.htm#Beneficio) de las donaciones

<sup>4</sup> Se define a un shareholder como un accionista.

<sup>5</sup> De ahora en adelante, se definirá en la Memoria a Stakeholder como los grupos de interés o los implicados en la operación de la Organización. Los Stakeholders son los proveedores, clientes, accionistas, gobierno, comunidad, acreedores y los empleados.

Por otro lado, la Ética Corporativa es un término que pareciera "poco conocido" por algunos profesionales de la gestión<sup>7</sup>, y en consecuencia, poco vivido por ellos, en tanto a convicción en algunas muchas tantas personas que ejercen la misma. Dan cuenta de ello los casos citados anteriormente; en el mundo globalizado de hoy, no basta con tener conocimientos técnicos y habilidades blandas para ser un Profesional; se necesita cumplir con una serie de condiciones que demostrarán el compromiso para con la empresa y la sociedad de impacto.

Esta investigación se aproxima y trabaja la definición de los términos Ética Corporativa, Gobiernos Corporativos y Autorregulación, en cuanto demostrar cómo las empresas debiesen utilizarlos, entregando claros contraejemplos de corporaciones que no han sabido aplicarles correctamente; plantear como el debido uso, entendimiento y vivencia de estos conceptos puede llevar a la Organización a mantener una ventaja competitiva ante sus clientes y demás stakeholders, maximizando sus beneficios económico-sociales en el largo plazo. De esta forma, la autora define como a través de los conceptos anteriormente explicitados, se hace posible la debida y necesaria Profesionalización de los Gobiernos Organizacionales.

La autora considera que la Autorregulación es en esencia un tema del campo de la Ética. Esto debido principalmente a la naturaleza axiológica de la misma, basada en los valores y principios morales individuales a cada persona, los cuales no pueden ser obligados, sino enseñados e influenciados. El actuar Ético es Autorregulación debido a que es el mismo individuo quien decide realizar o no una acción, basado en un juicio moral interno y personal.

Ahora bien, y para efectos de esta investigación, la Ética se ve explicitada a través de los Códigos de Ética dentro de las Organizaciones debido a la influencia que éstos pueden ejercer moralmente en el individuo. Debido a la naturaleza influenciable de personas con niveles Cognitivos Éticos<sup>8</sup> medios, un Código logra ser una verdadera guía para el actuar dentro de la Organización.

---

<sup>6</sup> Para una mayor explicación del término propuesto por el Profesor de la Vega, dirigirse al Capítulo I, Sección I de la investigación.

<sup>7</sup> En el año 2009 se realiza el Barómetro de Valores y Ética Empresarial en Chile, donde el 51% de los directivos de empresas encuestados reconoce que aunque el comportamiento correcto y Ético favorece la imagen de marca, seguridad para los inversionistas, compromiso de los empleados y la lealtad de los consumidores para con la Organización, éste no influye en los resultados económicos de la misma.

<sup>8</sup> Kohlberg desarrolla un Modelo Cognitivo Moral de los individuos, en el que separa el desarrollo Ético de los mismos en tres etapas y seis niveles. Para un mayor entendimiento del Modelo, por favor dirigirse al Capítulo 1, Sección 4.2. Toma de decisiones Éticas.

No obstante esto efectivamente así será en tanto en cuanto aquellos (los Códigos de Ética) sean una efectiva explicitación de los verdaderos y reales valores de la Organización. De lo contrario los Códigos de Ética no alcanzan pues, en palabras del Profesor de la Vega, sólo estarían respondiendo a una fiebre de la codificación<sup>9</sup>, sino ha de ser el Código, un fiel reflejo del verdadero sentir axiológico de la Organización.

## **Objetivos**

La investigación tiene como objetivos:

1. Demostrar que la Autorregulación y en consecuencia, la Ética son de la esencia del Gobierno Corporativo Profesional.
2. Demostrar que el trabajo de los aspectos Valórico-Éticos en y con los profesionales de la gestión comienza -si bien es cierto, para todos, en el hogar- en las aulas, y se refuerza en los propios espacios de desempeño laboral de las personas.
3. Explicar y razonar por qué es necesario que se profesionalice la gestión de las empresas y por consiguiente, que se viva el quehacer organizacional con elevados estándares Éticos y con un alto sentido de responsabilidad.
4. Presentar un par de propuestas autorregulatorias para las Organizaciones como forma de contribuir a la profesionalización de sus Gobiernos Corporativos.

## **Método y Estructura de Trabajo**

La investigación es un estudio de tipo exploratorio. Aborda un tema específico: cómo a través de los Códigos de Ética y por consiguiente de la Ética<sup>10</sup>, es posible contribuir a Autorregular la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos. En este trabajo se usan fuentes primarias y secundarias de información, considerando que en el capítulo tres hay trabajo de campo y en los capítulos uno y dos hay trabajo bibliográfico. El punto de vista Autorregulatorio en cuanto a la Profesionalización de la Gestión es un tema poco tratado en Chile por lo que la investigación pretende aumentar el conocimiento en esta materia.

---

<sup>9</sup> Orlando de la Vega, **Gobiernos Corporativos. Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles**, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2011, p. 168.

<sup>10</sup> En tendido esto en los términos explicitados en la acápite introductorio.

La investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos:

El primer capítulo trata la Autorregulación, Ética y Códigos de Ética. Se explican los conceptos en los que se basa la investigación: los Códigos de Ética son explicitaciones de Autorregulación, entendida ésta como el actuar ético de los individuos que forman parte de una Organización. Se define cada una de las nociones mencionadas y se plantean las problemáticas que dan base a las propuestas más adelante detalladas.

El segundo capítulo trata de los Gobiernos Corporativos Profesionales. En la primera sección del capítulo, se define el concepto de Gobiernos Corporativos. En la segunda sección, se define el concepto de profesional y se explica por qué es importante que quienes ejercen el Gobierno de una Organización sean profesionales, lo que no necesariamente dice relación con el tener más o menos grados académicos, demostrando que el término tiene connotaciones poco conocidas por la comunidad. Se muestra por qué ser un profesional no sólo significa practicar una profesión. En la tercera sección, se argumenta el porqué de la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos, defendiéndose la postura de que todo aquel individuo que desee ser un real profesional de la gestión, debe cumplir con requisitos que abarcan más que sólo obtener un título.

El tercer capítulo dice relación con un trabajo de campo, pues contiene la aplicación empírica de la investigación. En La Autorregulación/Ética como parte de los Gobiernos Profesionales. La realidad de Organizaciones chilenas, se aplica un instrumento de observación a ejecutivos chilenos. A través de él se pretende conocer las opiniones de estos en cuanto al nivel de conocimiento y de aplicación de Ética y Códigos de Ética en las Organizaciones en las que trabajan.

El cuarto capítulo aborda dos propuestas o iniciativas que, a juicio de la autora, contribuyen a que las Organizaciones y los profesionales de la gestión logren su objetivo de beneficios para los stakeholders a quienes se deben. Se comienza por dar a conocer la necesidad de cursos de ética en las Universidades del país. Se sugiere que para elevar el nivel ético de los profesionales de la gestión, es necesario que se propongan cursos de ética en las Universidades en las que se impartan carreras relacionadas con la dirección de empresas tanto a nivel curricular, como transversal en la formación educacional. La segunda iniciativa dice relación con los Códigos Éticos, y cómo a juicio de la autora, son de importancia para el clima ético dentro de las Organizaciones, siempre y cuando se realicen con el debido compromiso de la administración, siendo fieles reflejos de los valores y principios de la empresa.

## **Delimitaciones del Estudio**

El siguiente estudio es una investigación exploratoria. Se trata de un tema poco tratado por los investigadores. La profesionalización de la gestión comienza a ver sus primeras luces en Chile y por lo tanto existe limitada bibliografía que ahonde en este tema. Dan cuenta práctica de esta carencia los acontecimientos ocurridos en nuestro país, ya antes citados, los casos Chispas, Inverlink y La Polar, sin perjuicio de otros acontecimientos internacionales.

La investigación trata de cómo la Autorregulación -y por consiguiente la ética- y la manifestación concreta de ésta a través de los Códigos de Ética, puede contribuir a que los Gobiernos de las Organizaciones, en general y de las chilenas en particular, sea necesariamente una profesión; así cabe consignar que en este trabajo no se pretende explicar cómo o por qué se dan las decisiones poco éticas en las Organizaciones, o por qué los profesionales toman decisiones poco éticas a sabiendas de su impacto negativo en el largo plazo. Estas interrogantes podrían ser evaluadas en otras investigaciones a futuro.

Los resultados de la aplicación del instrumento de observación y las iniciativas propuestas son sugeridas para Chile, y en particular para las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Biobío. Sin perjuicio de lo anterior, existen generalidades transversales que pudiesen permitir la extensión de estos señalados resultados a otras realidades. De la misma forma, toda conclusión que se saque de la investigación sólo podrá ser contextualizada en la ya señalada macro-zona, ya que existen parámetros no considerados que pudiesen ser de validez en otras realidades políticas, legales, sociales o culturales.

La moral es individual y por ende personal, por lo que la existencia de Códigos de Ética, como expresión de la ética y en consecuencia de la Autorregulación no necesariamente vendrían a asegurar una actuación de Gobierno efectivamente profesional; será ciertamente tal en la medida que estos sean el verdadero reflejo de los valores de la Organización. En la investigación se describen herramientas que se han diseñado para influenciar en la ética individual, pero finalmente, las decisiones son tomadas por personas.

Finalmente, el estudio sólo se centra en la moralidad de la Ética y en la obligación profesional que tienen los administradores de tomar decisiones Éticas. Se deja de lado la dimensión regulatoria de las decisiones poco Éticas, ya que estas competen a otras investigaciones que indaguen con profundidad en este

tema. Por último, la presente investigación apunta al marco Autorregulatorio de la Profesionalización y por lo tanto, se basa en la relación persona empresa, no en los aspectos jurídico-legales de la relación persona ley.

## **Capítulo 1: Autorregulación, Ética y Códigos de Ética**

### **1.1. Concepto**

La Ética es, fundamentalmente, una cuestión axiológica. Se basa en los valores morales del individuo, por lo que es intrínsecamente propia y personal.

No es posible obligar a un individuo a adoptar ciertos valores y por tanto, a ser una persona ética. Se trata más bien, de un comportamiento voluntario y que se adopta al creer fehacientemente en que el actuar ético es el actuar correcto.

Sin embargo, y debido a la naturaleza humana de los individuos, los valores y la Ética, son influenciables. Tal y como se explica en los capítulos siguientes, todos los seres humanos cuentan con niveles de conciencia ética que varían de acuerdo a sus edad y a su calidad moral.

Cuando se es pequeño, no se tiene conciencia del correcto actuar, por lo que se adopta la ética de los padres. Ellos actúan como las guías del comportamiento de los niños, a quienes se premia por actitudes correctas, y se castiga por transgresiones a los valores que se les han inculcado.

A medida que los niños crecen, toman importancia los valores de los pares, a quienes se comienza a imitar. Esta es la segunda etapa del desarrollo ético y Moral de Kohlberg<sup>11</sup>. Las personas que poseen el mayor nivel de desarrollo ético, son aquellas que dejan de verse afectadas tanto por los pares como por el medio e internalizan una serie de valores universales bajo los cuales guían su conducta.

Como se señaló en los párrafos anteriores, el actuar ético no se puede obligar, pero sí se puede enseñar e influenciar.

Por esta razón es que en la presente investigación, la autora plantea que a través de los Códigos Éticos las empresas pueden influir positivamente en el actuar moral de sus empleados -sobre todo en aquellos que se encuentran en etapas de Desarrollo Cognitivo en las que la influencia de los pares, la cultura organizacional y la sociedad, son importantes ante los valores éticos del individuo- entregándoles guías de los comportamientos que se espera de ellos y que la Organización considera como correctos. Con ayuda de estas guías, los empleados cuentan con una herramienta que les permitirá autorregular sus conductas y toma de decisiones, llegando a ser una persona más ética, para con sigo mismo, la empresa y sus stakeholders.

Por otro lado, la solución que plantea la autora para el mejoramiento del nivel ético de los profesionales, en general, es la enseñanza de valores dentro de

---

<sup>11</sup> Para un mayor desarrollo en cuanto a la teoría de Kohlberg, por favor dirigirse al Capítulo 1, Sección 4.2. Toma de Decisiones Éticas, de la presente investigación.

la currícula universitaria. Un profesional ético no necesita de códigos para actuar de forma correcta, ya que se guía por su propia calidad moral.

A través de estas medidas, se define que es posible que exista una Profesionalización del Gobierno Organizacional, ya que un profesional, es aquella persona que tiene conocimientos teóricos sistemáticos que le confieren la autoridad para tomar decisiones de acuerdo a su oficio, el que es reconocido por la sociedad como tal, con la que adquiere una promesa de actuar ético y responsable. Es decir, ser profesional, es ser ético, y debido a la naturaleza axiológica de ésta última, ser ético es ser autorregulado.

La investigación se centra en la noción de que una Organización que tiene un Código de Conducta espera un comportamiento ético de las personas quienes la conforman. Esto debido a que un Código Ético debe ser realizado por y con convicción, es decir, voluntad y absoluto convencimiento de que éste será utilizado y vivido en las prácticas y conductas organizacionales transformándose así en una verdadera guía conductual y actitudinal del actuar Organizacional. Lo opuesto a esta situación, es un Código de Ética creado como respuesta a la "codificación"<sup>12</sup>, medida de aceptación colectiva y buen actuar frente a la sociedad.

Es decir, una Organización que crea y aplica un Código de Ética con convicción, es una Organización Ética.

Por otra parte, los Códigos Éticos son, en general<sup>13</sup>, propios de cada empresa, lo cual, de ser realizado, como se explica en los párrafos anteriores, con convencimiento de que las mejores y más éticas prácticas profesionales, son una muestra de la voluntad de la Organización de Autorregularse, procurando siempre generar mejor Valor Social Agregado para todo su conjunto de stakeholders.

La Autorregulación es un reflejo del deseo de un actuar ético por parte de la Organización, por lo que, a través de un Código de Ética expresa su deseo de ser responsable para con la sociedad de impacto y su voluntad de ser prudente, justo y equilibrado en su proceso de toma de decisiones.

## **1.2. Autorregulación**

---

<sup>12</sup> De la Vega, **op.cit.**

<sup>13</sup> Existen Códigos Éticos Generales para ciertas industrias, como por ejemplo, el Código Ético de Fondos Mutuos, o el Código Ético Publicitario, sin embargo la mayoría de las Organizaciones se atañen a Códigos de Conducta creados al interior de la misma.

Autorregulación es la acción y efecto de autorregularse<sup>14</sup>. Luego, autorregularse es regularse a sí mismo<sup>15</sup>. En otras palabras, la autorregulación es la acción y efecto de arbitrar y administrar el poder otorgado por el cargo de una Organización. La regulación del mismo viene dada por normas y leyes ejercidas por la autoridad pública, por la cultura y por la sociedad. La autorregulación en cambio, es una actitud. Dadas estas definiciones, se puede argumentar entonces, que la Autorregulación tiene un alto componente Ético.

De acuerdo a José Manuel Cuenca, la autorregulación se encuentra directamente relacionada con la regulación, y no es posible que exista la primera, sin que antes haya regulación que sea utilizada como referencia. El autor define a autorregulación como "la capacidad y tendencia de todos los individuos y organizaciones para regular su propia conducta"<sup>16</sup> en su sentido más amplio, acotando que "el estudio de la regulación como institución jurídica se refiere a un modelo regulatorio en que una Organización representativa de un grupo humano desarrolla un sistema de reglas cuyo cumplimiento supervisa e impone coactivamente a sus miembros o, más raramente, a un grupo humano más amplio"<sup>17</sup>.

Manuel Castilla define a la misma como "aquel modelo normativo en el cual la producción de normas es encargada a personas u organizaciones que desempeñan una función de creación de normas jurídicas respecto de ellos mismos y de otras personas que acepten su autoridad"<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Autorregulación**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>15</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Autorregularse**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>16</sup> José Manuel Cuenca Miranda, **Autorregulación y Mercados Financieros**, [http://www.estig.ipbeja.pt/~ac\\_direito/cuenca.pdf](http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/cuenca.pdf)

<sup>17</sup> **loc.cit.**

<sup>18</sup> Manuel Castilla, **Regulación y competencia en los mercados de valores**, Madrid, Ed. Civitas, 2001, pag. 106.

Todo profesional tiene un deber para con la sociedad y por consiguiente le debe "el respeto de la libertad y dignidad de la persona humana"<sup>19</sup> a quienes la conforman. "Este deber obliga a los profesionales a tomar conciencia de su papel en la sociedad y a asumir la defensa de los más altos valores morales y cívicos"<sup>20</sup>.

Además, obliga a quien quiera que desempeñe una profesión a "asumir a la persona humana como protagonista de la sociedad y contribuir a su dignificación afirmando los principios fundamentales de honestidad, equidad e integridad"<sup>21</sup>.

Así, las Organizaciones tienen el deber de promover entre sus miembros "el ejercicio responsable de la autorregulación y el respeto de la sana competencia velando por ambos con todos los medios a su alcance"<sup>22</sup>.

Un sistema de autorregulación -para efectos de la investigación, la guía que constituyen los Códigos Éticos- es la respuesta de la propia industria a la exigencia de la sociedad para que existan garantías de confianza y credibilidad en el quehacer de la misma.<sup>23</sup>

La autorregulación a nivel de empresas se da cuando éstas voluntariamente se acogen a un conjunto de normas, con el objeto de contribuir a la transparencia, profesionalismo y desarrollo del mercado, conforme a los principios de libre competencia y buena fe que debe existir entre las Organizaciones y la sociedad.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Consejo de Autorregulación Publicitaria CONARP, **Código de Ética y Autorregulación Publicitaria**, <http://www.conarp.org.ar/codigo.htm>

<sup>20</sup> **loc. cit.**

<sup>21</sup> **loc. cit.**

<sup>22</sup> **loc. cit.**

<sup>23</sup> Asociación para la Autorregulación de la Actividad Comercial, **Presentación**, <http://www.autocontrol.es/>

<sup>24</sup> Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos, **Autorregulación**, [http://www.aafm.cl/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=263&Itemid=70](http://www.aafm.cl/site/index.php?option=com_content&task=view&id=263&Itemid=70)

Estas normas se originan por propia iniciativa de las Organizaciones y constituyen principios y valores aceptados por ellas, con los cuales se pretende perfeccionar la labor de las Industrias<sup>25</sup>.

Se hace énfasis en que la autorregulación no es, ni pretende ser, un reemplazo de la regulación -entendida ésta como un conjunto de leyes y normas impartidas por el gobierno y la sociedad a las cuales toda Organización se debe atener- sino que se presenta como un complemento de éstas.

Cuenca estaca que existen argumentos a favor y en contra de la autorregulación<sup>26</sup>:

#### Argumentos favorables:

- Son las mismas Organizaciones las que poseen el conocimiento de la realidad regulada, y por consiguiente, son las Organizaciones las más indicadas para ofrecer soluciones a los problemas reflejados en la realidad.
- La flexibilidad y simplicidad operativas son propias de la autorregulación, ya que los organismos de la misma no están sujetos a la observancia de los rígidos trámites y formalidades característicos de los procedimientos legislativos y administrativos, lo que se traduce en una mayor rapidez de reacción y de resolución de conflictos.

---

<sup>25</sup> **loc.cit.**

<sup>26</sup> Cuenca, **op.cit.**

- Reducción de costos asociados a la regulación por parte de una agencia externa, como por ejemplo, costos de interpretación de la norma y costos asociados a pagos -en forma de impuestos- que deben realizar los ciudadanos para la creación de agencias externas que tengan quehacer regulatorio.

#### Argumentos Desfavorables:

- Falta de legitimidad democrática, advocando a que los Gobiernos Corporativos de las Organizaciones no han sido electos bajo legítima democracia y por tanto no representan las demandas reales de la sociedad para con la Organización, y por tanto, de ejercer ésta la Autorregulación, no estaría considerada en ella en punto de vista social.
- Falta de legitimidad interna, notando que numerosos consejos autorregulatorios son formados por los mismos miembros de las Organizaciones que cometen las faltas, por lo que existe un inherente conflicto de interés en la relación Autorregulador - Autorregulado.

Si bien todos los puntos anteriores cuentan de validez, la presente investigación, como se ha reparado con anterioridad, se centra en la Autorregulación, asociada esencialmente a la cuestión ética, vista ésta como una guía de los principios y valores de la Organización; así, Autorregulación con convicción, lleva a reales Códigos de Ética, y no a la creación de estos por simple estética, en cuyo caso se estaría frente al fenómeno de la ya mencionada "codificación".

Para efectos de la investigación, se entiende que aquellas Organizaciones que desarrollan e implementan con convicción sus Códigos de Ética, tienen altos estándares de una debida actuación autorregulatoria. Por consiguiente, le asignan a ésta un valor trascendente para el Gobierno Corporativo de las Organizaciones.

Esta actitud refleja el correcto comportamiento esperado de un profesional de la gestión, en el que se genera confianza recíproca entre la sociedad, el profesional y la empresa.

Como se ha explicado, en la investigación se entiende que para poder lograr una adecuada autorregulación del Gobierno Corporativo, y por consiguiente, lograr la Profesionalización del mismo, es necesario que quienes lo compongan posean una elevada actitud de respeto por el "otro", y en definitiva por el recto actuar (ética).

Por lo demás, no se ha de perder de vista que la ética es una ciencia práctica y por lo tanto se vive en el diario y continuo quehacer.

La autora considera pertinente destacar que, si bien se citan Consejos de Autorregulación en la investigación, estos no han de ser utilizados como ejemplo de la misma. Esos consejos utilizan la palabra autorregulación en otro contexto; aluden al hecho de que no es un agente externo a la industria quien guía el mejor actuar y las mejores prácticas de su quehacer, sino que son las mismas empresas del sector quienes forman consejos autorizados a ejercer su autoridad por sobre quienes, estando adscritos al código pertinente, no cumplen con sus delimitaciones.

Por lo tanto, la Organización autorregulada no es aquella que cumple con estándares generales, sino la que cumple estándares específicos para su quehacer. Tal como expresa su nombre, la autorregulación generalizada a una industria es general, y puede dejar fuera individualidades pertinentes de regular en una empresa en particular.

### 1.3. Ética

La palabra Ética proviene del latín *ethicus*, y este del griego ἠθικός (éthos)<sup>27</sup>, que Aristóteles definió como carácter o comportamiento humano. La ética es la rama de la filosofía que “se ocupa de la rectitud del actuar del hombre en relación con su plena realización como tal”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Ética**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>28</sup> Fernando Chomali y Nicolás Majluf, **Ética y la Responsabilidad Social**, El Mercurio/Aguilar, 2007.

De acuerdo a Henry Sidgwick, la ética es “el estudio de qué es correcto o qué debiese serlo”<sup>29</sup>, es decir, busca el Bien Supremo de la conducta humana y cómo obtenerlo. Este cómo es delimitado por las Leyes Morales, que actúan como Parámetros de Conducta Intuitivos<sup>30</sup>.

Cuando hay juicio ético con respecto a una persona, lo que se está evaluando realmente es la calidad de su conducta, y si sus actos son buenos o malos<sup>31</sup>. Se califica a alguien como una “*buena persona*” cuando se observa que su conducta es buena y viceversa. De acuerdo a G.E. Moore, muchos filósofos cometen el error de explicar que la ética es la “*buena conducta*”, y que esta definición es el parámetro para medir la calidad moral de una persona, sin hacer una definición de qué es “*bien*” y qué es “*conducta*”. Puesto que no toda conducta es buena, Moore define a “*bien*” como una propiedad, argumentando que al definir qué es el bien, se podrá definir concretamente qué es una “*buena conducta*”<sup>32</sup>. Sin embargo, a lo largo de su obra, Moore llega a la conclusión de que no es posible realizar una definición respecto a qué es correcto o qué está bien, es decir que lo bueno es bueno, tal como el color amarillo es amarillo.

Aristóteles afirma que todas las acciones humanas son realizadas en vista de un fin particular, definido como un bien. Estos bienes pueden ser fines por sí mismos o medios para llegar a un fin mayor. Por ejemplo, el hombre se alimenta, pero esta acción no es un fin por sí mismo, sino un

---

<sup>29</sup> Henry Sidgwick, **Methods of Ethics**, 1874, Libro I, Capítulo 1, §2.

<sup>30</sup> Sidgwick **op. cit.**, “...the conception of Ethics as essentially an investigation of the ‘Ultimate Good’ of Man and the means of attaining it is not universally applicable, without straining, to the view of Morality which we may conveniently distinguish as the Intuitional view; according to which conduct is held to be right when conformed to certain precepts or principles of Duty, intuitively known to be unconditionally binding.”

<sup>31</sup> George Edward Moore, **Principia Ethica**, 1903, versión web: <http://fair-use.org/g-e-moore/principia-ethica>

<sup>32</sup> Moore, **op. cit.**, “Ethics is undoubtedly concerned with the question what good conduct is; but, being concerned with this, it obviously does not start at the beginning, unless it is prepared to tell us what is good as well as what is conduct. For “good conduct” is a complex notion: all conduct is not good; for some is certainly bad and some may be indifferent. And on the other hand, other things, beside conduct, may be good; and if they are so, then, “good” denotes some property, that is common to them and conduct; and if we examine good conduct alone of all good things, then we shall be in danger of mistaking for this property, some property which is not shared by those other things: and thus we shall have made a mistake about Ethics even in this limited sense; for we shall not know what good conduct really is”.

medio para obtener salud (en este caso, el fin mayor). Sin embargo, existe un solo bien último que todos los seres humanos desean obtener y al cual enfocan todos sus medios: el bienestar.

Pero, ¿qué hace a una acción buena o mala? Moore explica que cuando se juzga a algo como un “buen medio”, se está haciendo juicio con respecto a su relación causal; se está juzgando que la acción tendrá un efecto en particular y que el efecto en sí mismo será positivo. Pero para realizar un correcto juicio Ético con respecto a ciertas acciones, se necesita más que estos dos aspectos. Primero, es necesario saber que una acción en particular producirá un efecto en particular, sin importar las circunstancias en las que ocurra. Segundo, es necesario saber que no sólo se producirá un buen efecto en particular, sino que dentro de todos los efectos que se verán afectados por la acción en cuestión, el balance de bondad de ésta, será mayor a la ocurrida de haber realizado otra acción.

Por lo tanto, si todas nuestras acciones se encuentran en el marco de la obtención de un fin, el bien final que se espera obtener es el bienestar.

Para Moore, el objeto directo de la Ética es el conocimiento, no la práctica<sup>33</sup>. La autora, sin embargo, no concuerda con esta afirmación, debido a que la ética es utilizada con fines prácticos y muchos de los conocimientos obtenidos por la Ética se han dado a través de la práctica.

Existen distintas ramas que intentan explicar la forma en la cual se juzgan éticamente los actos, sin embargo en esta investigación se utilizará la ética normativa ya que es ésta la que se ocupa de los criterios para la determinación del bien moral.

El utilitarismo es la rama de la Ética Normativa con más adeptos en la historia. Sostiene, a grandes rasgos, que una acción moralmente correcta es la que provoca el mayor bienestar como fin último, es decir, una acción se juzga en su totalidad en base a las consecuencias que ésta produce. Sin embargo, este bien no ha de ser individual, sino en miras del bienestar de la sociedad como un todo.

---

<sup>33</sup> loc. cit.

El primer utilitarista fue Jeremy Bentham, quien establece el *Principio de utilidad* describiéndolo como “el principio en base al cual se aprueba o desaprueba toda y cualquier acción”<sup>34</sup>. Este principio se encuentra basado en el concepto de que los hombres toman sus decisiones en base a dos nociones: dolor y placer. El qué hacer y cómo hacerlo se encuentra determinado exclusivamente por la combinación de estos dos sentimientos. Por lo tanto, el *Principio de utilidad* es el principio por el cual se juzga si una acción aumenta o disminuye la felicidad (placer) de quién actúa.

Bentham creía que la noción de comunidad como objeto final del bienestar era un concepto que no había sido aclarado por los filósofos moralistas hasta el momento y por lo tanto no era comprendido ni asimilado y muchos menos aplicado. De acuerdo a su visión, la comunidad es “un cuerpo ficticio, compuesto por las personas individuales consideradas constitutivas como sus miembros”<sup>35</sup>. En base a esta definición, Bentham define al bien común como “la suma de los intereses de los miembros que la componen”<sup>36</sup>. Por lo tanto, una acción se encuentra en conformidad con el Principio de utilidad cuando la probabilidad a aumentar la felicidad de la comunidad es mayor que la probabilidad de disminuirla.

La deontología es la rama de las teorías morales que guía y evalúa las opciones de lo que se debiese hacer, en contraste con las teorías de virtud, que guían y evalúan qué tipo de persona se es y qué tipo de persona se debiese ser<sup>37</sup>.

El primer filósofo considerado Deontológico fue Immanuel Kant, quién explica que la filosofía moral debiese estar exenta de cualquier influencia empírica y por lo tanto libre de lo perteneciente a la antropología<sup>38</sup>, debido a que la filosofía moral se encuentra centrada en las ideas comunes de Deber y Ley Moral. Para que una ley tenga sustento moral, debe implicar necesidad absoluta, y los principios de obligación deben estar

<sup>34</sup> Jeremy Bentham, **An Introduction to the Principles of Morals and Legislation (1781)**, Batoche Books 2000, Chapter I.

<sup>35</sup> **Ibid.**

<sup>36</sup> **Ibid.**

<sup>37</sup> Larry Alexander y Michael Moore, **Deontological Ethics**, Stanford Encyclopedia of Philosophy, Nov. 2007.

<sup>38</sup> Real Academia Española, **Antropología**, “1. f. Estudio de la realidad humana.  
2. f. Ciencia que trata de los aspectos biológicos y sociales del hombre.”

basados únicamente en conceptos de razón. Así, cualquier precepto que descansa en los principios puros de la experiencia puede ser llamado regla básica, pero nunca ley moral<sup>39</sup>.

Kant introduce el concepto de voluntad pura. Explica que la buena voluntad es el único concepto que puede ser catalogado como bueno sin tener en cuenta ninguna otra característica<sup>40</sup>, y que de hecho, una persona no es merecedora de la Felicidad sin tener buena voluntad. Además, sostiene que las personas que viven su vida en base a la razón no son capaces de alcanzar la Felicidad y envidian a quienes viven en base a su instinto natural. Por lo tanto, el instinto es la guía de la voluntad para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades humanas. Sin embargo, la razón es entregada a los seres humanos como una facultad práctica, que ha de tener influencia en la voluntad. “Su función adecuada debe ser producir una voluntad que sea buena en sí misma y no buena como un medio”<sup>41</sup>, principalmente por que los medios para el Bien están mejor provistos por el instinto.

La Ética de la Virtud nace bajo el descontento de G.E.M. Anscombe con las teorías del Utilitarismo y Deontología que primaban en la época. En su artículo “La Filosofía Moral Moderna”<sup>42</sup>, Anscombe explica su insatisfacción con el concepto de moral. Si bien Aristóteles entrega una definición, ésta no puede ser utilizada en tiempos modernos, ya que no se adapta a la nueva realidad. Por otra parte, los filósofos modernos tampoco han entregado una definición del término bondad moral u obligación moral. Entonces, ¿cómo es posible afirmar que un hombre injusto es un hombre malo o que una acción injusta es una mala acción? Según Anscombe, la prueba de que un hombre injusto es un hombre malo consiste

---

<sup>39</sup> Immanuel Kant, **Groundwork for the Metaphysic of Morals (1964)**, Traducción por Jonathan Bennett, 2005, pp. 2.

<sup>40</sup> **ibid**, pp. 5, “Mental talents such as intelligence, wit, and judgment, and temperaments such as courage, resoluteness, and perseverance are doubtless in many ways good and desirable; but they can become extremely bad and harmful if the person’s character isn’t good...”

<sup>41</sup> Kant, **op. cit.**

<sup>42</sup> G. E. M. Anscombe, **Modern Moral Philosophy**, Philosophy 33, No. 124, Enero 1958.

en que la justicia debe ser catalogada como una virtud, y esta catalogación es materia de la Ética. Pero la Ética se enfrenta al problema, no Ético, de saber qué tipo de características son una virtud.

Philippa Foot describe a las virtudes como “características beneficiosas generales que un ser humano debe poseer, por su bienestar y el de sus pares”<sup>43</sup>. Para Foot, la moral de un hombre es medida a través de su intención, es decir, si un hombre realiza un acto moralmente negativo sin intención de hacerlo, el acto será irrelevante en la estimación moral que se tiene de éste. La virtud es medida tanto por las actitudes, como por las acciones de los seres humanos.

Por otra parte, Foot define ciertas características que deben tener las virtudes, como por ejemplo: que las virtudes pertenecen a la voluntad, entendida como lo que se desea y lo que se busca. Además, son correctivas, es decir, en algún momento existirá una tentación de ser resistidas. En este punto concuerda con Aristóteles al afirmar que las virtudes son aquello que al hombre le es difícil. Sin embargo, destaca que las virtudes sólo podrán ser aplicadas a actos que tengan como fin el Bien General o el *eudaimonía*<sup>44</sup>. Así, una persona que asesina no puede ser calificada con la virtud de valentía, ya que el fin de ésta fue el acabar con la vida de otra persona.

### 1.3.1. Ética en los Negocios

#### 1.3.1.1. Definición de Empresa Ética y de Ejecutivo Ético

---

<sup>43</sup> Philippa Foot, **Virtues and Vices**, 1978, versión web: <http://www.nyu.edu/classes/gmoran/FOOT.pdf>

<sup>44</sup> Aristóteles, **Nicomachean Ethics**, Book 4, §21, “Verbally there is a very general agreement; for both the general run of men and people of superior refinement say that it is [eudaimonia], and identify living well and faring well with being happy; but with regard to what [eudaimonia] is they differ, and the many do not give the same account as the wise. For the former think it is some plain and obvious thing like pleasure, wealth or honour...”

La Comisión de la Unión Europea, define a empresa como “toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”<sup>45</sup>.

En Chile, jurídicamente, la empresa se define como “el ejercicio profesional de una actividad económica organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes y servicios”.

La Organización Ética, es la empresa que se encuentra subordinada a las personas, tanto a las que están vinculadas directamente a ella como a la sociedad en su conjunto<sup>46</sup>.

La ética Organizacional es el conjunto de valores y actitudes que orientan a las políticas y prácticas de una institución<sup>47</sup>. Es la disciplina que estudia las características morales de la actividad comercial<sup>48</sup>.

Cuando se habla del rol de la empresa en la sociedad, surgen dos grandes preguntas: ¿es la empresa una agente moral? Y ¿Moralmente, bajo el interés de quién debiese actuar la empresa?

---

<sup>45</sup> Diario Oficial de la Unión Europea, **Anexo I: Definición de pequeñas y medianas empresas**, Artículo 1, 6 de mayo de 2003.

<sup>46</sup> Chomali y Majluf, **op. cit.**

<sup>47</sup> **loc. cit.**

<sup>48</sup> Standford Encyclopedia of Philosophy, **Business Ethics**, <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

Para responder a la primera pregunta, es importante hacer notar que para el derecho, una empresa (ya sea individual o sociedad) tiene personalidad jurídica distinta a la de sus socios, y por lo tanto tiene la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones<sup>49</sup> separados de los de ellos.

Peter French explica que existen tres nociones que conforman lo que se conoce como personalidad jurídica, la noción moral, la metafísica y la jurídica. De acuerdo a French, muchos filósofos erróneamente toman las normas y tratamientos jurídicos aplicables a las colectividades como empresas, como las bases de las teorías morales que debiesen aplicarse a estas mismas. Este concepto se encuentra errado por el simple hecho de que sólo por tener personalidad jurídica un sujeto no puede hacerse responsable y mucho menos tener alguna responsabilidad moral por sobre un suceso.

Cuando se habla de responsabilidad en este caso, se está haciendo referencia al accountability, o rendición de cuentas, es decir, la responsabilidad y obligación de responder, lo que representa una relación de autoridad entre dos entes, como por ejemplo, entre una Organización y la sociedad. Por lo tanto, para que un sujeto haga responsable a otro, debe existir o haber existido una relación de responsabilidad entre ellos de manera que, en lo que respecta al caso en cuestión, la última tuviese que responder ante la primera. Por ejemplo, en el Caso Farmacias<sup>50</sup>, las instituciones involucradas son responsables de haber participado de una colusión que alteró los precios de los medicamentos. Pero éstos sujetos sólo pudieron haber sido culpables de faltar a la libre competencia debido a que tienen una obligación con la sociedad.

“El derecho a hacer responsable es a menudo delegable a terceros, aunque en el caso de la responsabilidad moral ninguna delegación ocurre, debido a que ninguna persona es excluida de la relación: relaciones de responsabilidad moral son aplicadas recíprocamente y sin acuerdo

---

<sup>49</sup> Código Civil de Chile, art. 545, “Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.”.

<sup>50</sup> Para mayor detalle, dirigirse al Anexo N°1

previo entre todas las personas morales”<sup>51</sup>. Es entonces necesario conocer cuáles son las condiciones para que dos o más sujetos entren en una relación de responsabilidad. En el caso de las Organizaciones, deben existir hechos que demuestren que el actuar de ésta, que las acciones realizadas, fueron la intención de la empresa por sí misma y no en pro de ganancias particulares de quienes toman sus decisiones.

Las Organizaciones tienen Estructuras Internas de Control Corporativo (CID por sus siglas en inglés, Corporate Internal Decision). Estas son, las estructuras de poder dentro de la empresa, que denotan escalas de autoridad dentro de ella, y reglas. De acuerdo a estos dos parámetros es posible saber si la decisión tomada por quién posee autoridad es una decisión corporativa o una decisión personal. Gracias a esta Estructura, se determinan las acciones corporativas, sus intenciones y sus fines – objetos de la moral en las personas naturales.

Sin embargo, esta conclusión no es del todo convincente. De ser así, siempre que las acciones que tomen los ejecutivos de las Organizaciones se encuentren alineadas con los objetivos y las políticas empresariales, éstas serán responsabilidad de la empresa y no de quienes efectivamente las han tomado, dejando como responsable moral (morally accountable) sólo a la empresa y nunca a las personas naturales que la han tomado. Manuel Velásquez discute que “las CID parecen ser el producto de la agencia y el diseño humano”<sup>52</sup>.

“La responsabilidad moral, aunque no es ni contractual ni opcional, no es una clase aparte de la responsabilidad ordinaria, sino una extensión de ésta”<sup>53</sup>

Para responder a la segunda pregunta, es necesario analizar el propósito inicial por el cual las Organizaciones han sido creadas, su naturaleza y las necesidades que deben satisfacer.

---

<sup>51</sup> Peter French, **The Corporation as a Moral Person**, American Philosophical Quarterly, Vol. 16, No. 3 (Jul., 1979), University of Illinois Press on behalf of North American Philosophical Publications, pp. 207-215

<sup>52</sup> Manuel Velásquez, **Why Corporations Are Not Morally Responsible For Anything They Do**, *Business & Professional Ethics Journal* 2, 1983, pp. 1-18.

<sup>53</sup> French, **op. cit.**

Doménech Melé explica que uno de los bienes fundamentales del ser humano es la sociabilidad, entendida como la “tendencia humana a relacionarse con sus semejantes y a vivir en sociedad, respetar a los demás como semejantes y convivir pacíficamente con todos en unas relaciones marcadas por la cohesión social y la cooperación”<sup>54</sup>. Es decir, la creación de las empresas como entes económicos es un hecho social, creado por y para la sociedad. Si ésta no existiera, tampoco existirían las empresas.

Por lo tanto, la naturaleza de la empresa es simultáneamente social y económica. La empresa es creada para satisfacer las necesidades de la sociedad, y por lo tanto tiene como fin último a la persona y es por eso que la actividad empresarial requiere el apoyo de la Ética.

La Organización Ética comprende que ella es parte integral de todas las personas a quienes rodea, por lo tanto no puede ignorar el componente Ético de su actuar ni dejar de asumir su responsabilidad. Por lo tanto, el deber del empresario no es sólo preocuparse por el bienestar de la Organización, sino también del bienestar de todos quienes se ven afectados por su quehacer.<sup>55</sup>

Entonces, de acuerdo a parámetros morales, ¿qué significa ser un buen ejecutivo<sup>56</sup>? Para Chomalí y Majluf, un buen ejecutivo es aquel que “se cuestiona permanentemente acerca del impacto personal y social de sus actos”<sup>57</sup>. Es decir que un buen ejecutivo comprende que un acto técnicamente perfecto puede ser no adecuado éticamente si su fin no es la persona o el bien común.

Para ser un profesional ético, se necesita desarrollar lo que Haward Gardner denomina como una *mentalidad ética*, es decir, elevarse de la situación y hacer análisis de bondad como un ser externo. En su investigación, Gardner descubre que muchos ejecutivos no hacían denuncias de

---

<sup>54</sup> Doménech Melé, **Ética en la Dirección de Empresas**, Folio, Barcelona, 1997, pp. 97.

<sup>55</sup> Chomalí y Majluf, **op. cit.**

<sup>56</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Ejecutivo, va**, “(Del lat. *exsecūtus*, part. pas. de *exsēqui*, consumir, cumplir). Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa.”

<sup>57</sup> Chomalí y Majluf, **op. cit.**

comportamientos poco éticos de sus superiores por el respeto que se les tenía, sin embargo, explica que una mente ética “da un salto por sobre las actividades del día a día; su lealtad está con su lugar de trabajo o con su profesión. Actúa éticamente aún cuando ello pueda costarle su relación de respeto... Es capaz de hacerlo porque su propio bienestar momentáneo es menos importante que la misión más amplia que ha resuelto apoyar”<sup>58</sup>.

El problema es, ¿saben los ejecutivos qué actos son éticamente correctos y cuáles no?

Si bien “todo ser humano con uso de razón tiene cierta capacidad de discernir entre el bien y el mal”<sup>59</sup>, esta distinción no es suficiente para entender si un acto es o no éticamente correcto. Tal como plantean Chomali y Majluf, “lo propio del hombre es obrar bien, pero elegir la mejor opción desde el punto de vista Ético no es fácil. Hay que prepararse”.

En Chile, esto es un problema. De hecho, parece no ser una preocupación si los egresados de carreras como Ingeniería Comercial saben qué es la Ética Organizacional o no. El Ranking de Universidades que ofrecen la carrera de Ingeniería Comercial de la revista *Qué Pasa*<sup>60</sup> es realizado en base a la percepción que tienen mil ejecutivos de empresas chilenas en cuanto a la calidad de los profesionales de cada una de las casas de estudios que ofrecen la carrera en Chile. De las diez universidades que se encuentran en las primeras posiciones, sólo tres de ellas tienen cursos de Ética, la Universidad de Santiago de Chile, la Universidad de los Andes y la Universidad del Desarrollo. La Pontificia Universidad Católica de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y la Universidad de Chile, que también se encuentran en el Top 10 del ranking, tienen cursos de Ética asociados a su calidad de “Pontificias” y por lo tanto son más que nada cursos de teología dictados principalmente por curas o teólogos, o son parte de cursos generales, es decir, cursos con menos créditos y menos horas semanales que los ramos de carrera. Según estos datos, menos de la

---

<sup>58</sup> Howard Gardner, **La mente Ética**, Harvard Business Review, Marzo de 2007, pp. 34-38

<sup>59</sup> Chomali y Majluf, **loc. cit.**

<sup>60</sup> Revista Qué Pasa, **Ingeniería Comercial: Las 10 escuelas más valoradas por el mercado laboral**, 1o de diciembre de 2010, versión web, [http://www.quepasa.cl/articulo/8\\_1607\\_9.html](http://www.quepasa.cl/articulo/8_1607_9.html).

mitad de los egresados mejor evaluados por las empresas chilenas sabe qué es una decisión ética correcta. Al parecer, para los ejecutivos chilenos los valores éticos de una persona no son del todo importantes para los negocios.

Lo cierto es que la forma en que se llevan los negocios actualmente permite a los profesionales de la gestión la opción de elegir. Aparentemente, ser ético no sería algo que un ejecutivo pueda considerar un valor que le permitiría hacer mejor su trabajo o contar con una mejor red de contactos o lograr obtener los mejores tratos de negocios. Esta conclusión se basa en los resultados del Barómetro de Valores y Ética Empresarial 2009, donde el 51% de los directivos de empresa creen que los comportamientos éticos no son los que finalmente los llevarán a aumentar el rendimiento de sus compañías<sup>61</sup>.

Ser una persona Ética significa poseer cuatro valores y normas fundamentales: justicia, solidaridad, veracidad y lealtad. Ser justo significa estar en “constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo suyo”<sup>62</sup>. La Organización es justa para con la sociedad cuando existe igualdad relativa entre lo que se da y lo que se recibe. La solidaridad es un Bien Fundamental de la Sociabilidad y es la contribución al bien personal de todos y cada unos de los miembros de una sociedad. El deber primero de una empresa es ser solidaria con sus stakeholders. La veracidad es la sinceridad. Buscar y decir la verdad y manifestarse externamente sin doblez ni engaños. Finalmente, la lealtad es el cumplimiento de la palabra dada, poniendo en obra lo prometido de forma explícita o tácita. La primera lealtad de una empresa es para con el bien.

La falta de valores éticos en las empresas ha generado que la confianza hacia los ejecutivos sea extremadamente baja. Amar Bhide y Howard H. Stevenson sostienen que el poder que tienen ciertas figuras en los negocios ha pasado a ser un efectivo sustituto de la confianza. “Poder – la posibilidad de hacer a otros un gran daño o un gran bien – puede producir serios casos de amnesia”<sup>63</sup>. Es decir, la reputación y las represalias fallan

---

<sup>61</sup> Diario El Mercurio, **La mitad de los directivos cree que la ética no es clave en los resultados de su empresa**, domingo 25 de octubre de 2009.

<sup>62</sup> Domicio Ulpiano, Digesto 1, 1, 10 pc, s.VI d.C.

<sup>63</sup> Amar Bhide y Howard H. Stevenson, **"Why Be Honest if Honesty Doesn't Pay"**, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 1990, pp. 121 - 129.

como mecanismos para que los miembros de la alta dirección tomen decisiones éticas y construyan confianza a su alrededor, ya que tienen el poder o para hacer ganar o hacer perder mucho dinero. Al parecer, en los negocios lo que vale es la capacidad de adaptación. El buscar proveedores, clientes, accionistas que tengan los mismos principios morales es una utopía que terminaría por dejar a las empresas fuera del negocio. Mientras el acuerdo sea conveniente y se tomen precauciones (como por ejemplo contratos cuidadosos), no hacer negocios con una persona con una mala reputación -de acuerdo a los autores- no es una opción muy inteligente. El problema parece ser que un comportamiento que inspira confianza protege contra la pérdida de poder, pero esta protección es intangible. No se puede medir en dinero ni en ganancias para la Organización y por lo tanto no es atractivo.

Pero, ¿por qué es importante la confianza? Fuera de ser un valor moral deseable en cualquier miembro de una Organización, ¿cuál es el incentivo que tienen los altos directivos para aplicarla y construir una cultura de ética en la empresa?

James O'Toole y Warren Bennis creen que la forma en la cual se mide el éxito de los líderes corporativos está cambiando. Mientras hasta hace unos años el factor más importante era la capacidad que tenían para crear valor para los accionistas, en un futuro no muy lejano el nuevo indicador para evaluar el liderazgo corporativo será "hasta qué punto los ejecutivos crean Organizaciones que son económica, ética y socialmente sustentables"<sup>64</sup>. Sin embargo, para lograr una transición exitosa, es necesario comenzar a hacer uso de los valores Éticos.

O'Toole y Bennis explican que el primer paso para lograr confianza, es el aumento de la transparencia, es decir el "grado de libertad con el cual fluye la información dentro de la Organización, entre ejecutivos y empleados, y hacia afuera, a los stakeholders"<sup>65</sup>. El trabajo de los ejecutivos, es ser líderes dentro de la Organización y enseñar con el ejemplo. El Psicólogo Howard Gardner opina que los empleados escuchan e imitan el

---

<sup>64</sup> James O'Toole y Warren Bennis, **Lo que se necesita para el futuro: una cultura de la sinceridad**, Revista Harvard Business Review, junio de 2009, pp. 56-65

<sup>65</sup> **loc. cit.**

comportamiento de sus líderes y de sus pares en la Organización, y por tanto es principalmente trabajo del líder ser modelo de un comportamiento Ético<sup>66</sup>.

#### 1.4.1.2. Toma de Decisiones Éticas

Una Organización se encuentra enfrentada a un sinnúmero de decisiones cada día. No todas estas decisiones necesitan un punto de vista ético. Una de las formas que tienen los ejecutivos de identificar aquellas decisiones que necesiten un juicio ético, además del juicio empresarial, es si la acción o la situación generada por ella involucra daño, potencial o actual, hacia algo o alguien<sup>67</sup>.

Los ejecutivos están involucrados en toma de decisiones discrecionales, que afectan las vidas y el bienestar de otros. Por esta razón, están involucrados en la toma de decisiones éticas. Sus decisiones y actos pueden producir consecuencias sociales tremendas, particularmente en en los campos de la salud, seguridad y bienestar social de sus consumidores, empleados y la comunidad<sup>68</sup>.

Domenec Melé explica que una decisión es una respuesta a dos preguntas: *qué hacer*, parámetro externo que incluye expectativas, deberes y roles que tienen influencia sobre una decisión; *qué clase de persona soy*, en cambio, responde al parámetro interno, influenciado por la creencias propias de quién toma la decisión<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup>Gardner, **op. cit.**

<sup>67</sup> J. Brooke Hamilton III, Ph.D., **How To Identify An Ethical Issue**, EthicsOps, 2009, <http://ethicsops.com/EthicsTestsIDEthicsIssue.aspx>

<sup>68</sup> Linda Klebe Trevino, **Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model**, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3. (Jul., 1986), pp. 601-617

<sup>69</sup> Domenec Melé, **op. cit.**

Chomali y Majluf comparten la opinión de que las decisiones de las personas se encuentran influenciadas por los sesgos de la vida propia, la educación, los valores, las convicciones, los intereses personales y las restricciones propias del cargo ocupado en la empresa y en la sociedad<sup>70</sup>. Añaden que “la clave de la ética no es cómo hacer el bien y evitar el mal, sino cómo elegir entre dos bienes; hasta qué punto los males que ocasiona nuestra decisión son tolerables”<sup>71</sup>. Es importante comprender que toda acción que deriva de un problema ético tiene efectos buenos y malos. El Principio del Doble Efecto, como lo llaman los autores, “plantea que es lícito llevar a cabo (u omitir) una acción, aunque de la consecuencia de ello se derive un efecto malo”<sup>72</sup> siempre y cuando se cumplan tres condiciones:

1. El fin perseguido es bueno
2. La acción en sí es buena o moralmente indiferente
3. El efecto malo es proporcional al bien que se quiere obtener

Es necesario tener en cuenta que este principio sólo es aplicable a acciones que sean fines y/o medios buenos. Nunca podrá ser aplicado si el medio o el fin deseado son malos en sí mismos.

A partir del principio antes mencionado, Chomali y Majluf plantean un sistema de cuatro pasos para la toma de decisiones Éticas, el que busca encontrar las implicancias éticas que tiene la decisión que se desea tomar, basado en la persona:

- Paso 1: *Considerar la Intención*

---

<sup>70</sup> Chomali Y Majluf, **op. cit.**

<sup>71</sup> **loc. cit.**

<sup>72</sup> **loc. cit.**

Como se explicaba anteriormente, es necesario tener clara la motivación que se tiene al querer tomar una decisión y el fin al que se desea llegar con ella.

La Real Academia Española define intención como la “determinación de la voluntad en orden a un fin”<sup>73</sup> y es por tanto un acto de voluntad, por lo que tiene implicancias morales.

- *Paso 2: Calificar el Acto Mismo*

No basta con que la intención sea buena, las acciones que se deben llevar a cabo como medios para lograr el fin bueno, también deben serlo en sí mismas. Nunca es correcto asumir que el fin justifica los medios en materia moral.

- *Paso 3: Examinar las Circunstancias*

Como ya la autora ha planteado anteriormente, el juicio moral de un acto es una situación con muchos matices. Las circunstancias que rodean a un acto son determinantes para la calidad moral del mismo.

Nuevamente, es necesario destacar que nunca las circunstancias que rodean a un acto malo en sí mismo (matar, robar, mentir, etc.) disminuirán o harán cambiar el juicio moral del mismo.

- *Paso 4: Hacer una Evaluación Final*

Existen decisiones que, aunque tanto las intenciones, las circunstancias y los actos que resultaron de ellas fueron buenos, ocasionan prejuicios sobre grupos de personas (como por ejemplo, el cierre de una fábrica), por lo que es el deber moral de quién tomó la decisión, el ayudar y brindar apoyo a quienes resulten afectados.

---

<sup>73</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Intención**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

Si bien este modelo ayuda a seguir un orden de cómo debiese tomarse una decisión ética, tiene una falencia inherente: su base en la filosofía utilitarista. En un estudio realizado en 1984, Fritsche y Becker<sup>74</sup> encontraron que la mayoría de los ejecutivos seguían una orientación utilitarista al evaluar el comportamiento en cuanto a sus consecuencias sociales. Sin embargo, no hubo prueba de que la teoría Ética Normativa fuese útil en cuanto a explicar y predecir la toma de decisiones éticas. Es decir, los ejecutivos evalúan las decisiones tomadas por otros en base a modelos como el presentado por Chomali y Majluf, pero al evaluar las propias en la práctica, los modelos no son de utilidad por que no lo usan.

Las razones que explican este comportamiento son dos. Primero, la teoría Ética Normativa representa un ideal que puede no reflejar con precisión los procesos a los cuales se someten los ejecutivos en situaciones reales. Segundo, es probable que muy pocos ejecutivos piensen en sus decisiones del día a día siguiendo los valores fundamentales del utilitarismo, la justicia o el bienestar.

Ante este problema, el psicólogo Lawrence Kohlberg desarrolla el *Modelo Cognitivo de Desarrollo Moral*<sup>75</sup> (ver Tabla N° 1) en el que se prueba que el proceso de toma de decisiones en las personas es un proceso cognitivo, por lo que estudió las razones que tiene un individuo para justificar una elección moral. De acuerdo a Kohlberg, un juicio moral se basa en la perspectiva que tiene una persona sobre lo que es bueno y lo que es malo, y por lo tanto es un juicio de valor absolutamente subjetivo.

En su trabajo, Kohlberg identifica seis etapas de desarrollo moral cognitivo, separadas en tres niveles. El primer nivel está compuesto por las etapas uno y dos, en las que el individuo está preocupado por las consecuencias externas directas de sus actos, es decir, castigos y premios por su comportamiento. En el nivel dos, compuesto por las etapas tres y cuatro, lo correcto está determinado por las expectativas que tienen las personas cercanas al individuo en cuanto a su comportamiento, además de la sociedad y los grupos a los que pertenece. En el nivel tres, etapas cinco y seis, lo correcto está determinado por valores o principios universales que van más allá de leyes o expectativas sociales.

---

<sup>74</sup> D. J. Fritsche y H. Becker, **Linking management behavior to ethical philosophy - an empirical investigation**, Academy of Management Journal N° 27, 1984, pp. 166 - 175.

<sup>75</sup> Lawrence Kohlberg, **Continuities and discontinuities in childhood and adult moral development**, Human Development, 12, pp. 93 – 120.

Luego de la publicación de su teoría, múltiples estudios<sup>76</sup> apoyan con evidencia los planteamientos de Kohlberg.

Sin embargo, el modelo de Kohlberg tiene ciertas limitaciones, ya que se basa en el aspecto cognitivo, es decir, en cómo los individuos piensan acerca de los conflictos morales, y no en cómo se comportan ante ellos. Estudios<sup>77</sup> muestran que existe una brecha entre lo que se piensa y lo que se hace en el caso de las decisiones morales. Los juicios morales son condición necesaria pero no suficiente para el comportamiento moral.

En 1980, de una crítica realizada por Augusto Blasi<sup>78</sup>, se obtuvieron cinco conclusiones con respecto a las acciones cognitivo-morales. Primero, que existe considerable apoyo para una relación estadística entre el razonamiento ético y las acciones éticas. Segundo, el razonamiento ético es importante, pero no explica totalmente el comportamiento delictivo. Tercero, personas en más altas etapas cognitivas morales tienen menos probabilidades de ceder ante la presión de los juicios externos. Cuarto, el apoyo para la hipótesis de que individuos en más altas etapas sean más honestos y altruistas es débil. Quinto, existe poco apoyo a la hipótesis de que individuos en la etapa Postconvencional sean más capaces de no ceder ante la presión social al tomar decisiones éticas.

Ante estas críticas, Linda Klebe Trevino<sup>79</sup> crea un modelo de toma de decisiones éticas que tiene como base el modelo de Kohlberg, pero agrega variables individuales que influyen en el comportamiento moral de los individuos en una Organización (ver figura n° 2). El modelo propone que existen tanto variables individuales como variables situacionales que afectan la relación entre cognición y acción en la toma de decisiones

---

<sup>76</sup> El mismo Kohlberg realiza dos estudios empíricos para probar su teoría. El primero (1969) tiene como resultado que la copia en exámenes de estudios decrece a medida que el nivel de desarrollo moral de las personas aumenta. En 1984, Kohlberg y Candee (The relationship of moral judgment and moral action) realizan un estudio en una situación experimental en un laboratorio en el cual la decisión y el acto de ayudar a un estudiante drogado aumentaban en conjunto con la etapa de desarrollo moral.

<sup>77</sup> L.Kohlberg & D. Candee, **The relationship of moral judgment and moral action**, Morality, moral behavior and moral development, Ediciones W. M. Kurtines & J. L. Gerwitz, Nueva York, 1984, pp. 52-73.

<sup>78</sup> A. Blasi, **Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature**, Psychological Bulletin N° 88, 1980, pp.1 -45.

<sup>79</sup> Klebe Trevino, **op. cit.**

éticas. De acuerdo a este modelo, hay variables que influyen la probabilidad de que un individuo actúe o no de acuerdo a sus creencias de lo que está bien y lo que está mal.

### *Variables Individuales*

La primera variable es la *Fuerza del Ego*, la fuerza de una convicción o habilidad de Autorregulación. Klebe explica que es de esperar que individuos con una alta Fuerza de Ego sean menos influenciados por presiones sociales por sobre las creencias propias. Por lo tanto, es probable que estas personas tengan una mayor relación directa entre cognición y acción.

La segunda variable es llamada *Dependencia del Campo*, es decir que al tener que tomar una decisión en una situación de ambigüedad, hay individuos que son más propensos a buscar referencias empíricas en su campo que ayuden a eliminar la variable ambigua. Los individuos dependientes del campo tienen más probabilidades de buscar ayuda en referentes sociales externos que guíen su comportamiento.

La tercera variable es el *Locus de Control*. Éste término fue creado por James Rotter<sup>80</sup> quién separa a los individuos en *externos* e *internos* como escala de medición de la percepción que tienen las personas de la cantidad de control que poseen por sobre los eventos de la vida. Un externo, tal como dice su nombre, tiene menos probabilidad de asumir las consecuencias de las decisiones Éticas o no éticas que haya tomado, y de situarlas en un contexto de fuerzas externas. Un interno en cambio, tiene mayor probabilidad de ser responsable de sus actos y de guiarse por sus Principios Éticos en la toma de decisiones.

### *Variables Situacionales*

Si bien los individuos llegan a las Organizaciones con conocimientos individuales de ética, la toma de decisiones en la misma es una situación afectada tanto por los conocimientos individuales como por variables situacionales. Klebe propone que los ejecutivos más susceptibles a las

---

<sup>80</sup> James Rotter, **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement**, Psychological Monographs: General and applied N° 80, pp. 609.

influencias situacionales son aquellos que se encuentran en etapas hasta tres y cuatro del Modelo de Kohlberg. Ejecutivos en etapas cinco o seis son menos susceptibles debido a que tienen el poder de influenciar la situación exterior, ya sea cambiándola o sustrayéndose de ella.

Las investigaciones de Kohlberg sugieren que algunos adultos continúan su Desarrollo Ético Cognitivo más allá de sus años escolares, por lo que Klebe propone que las *Características del Trabajo* forman parte esencial del desarrollo Ético de los individuos.

La Adaptación a un Rol en el trabajo es definida como tomar en cuenta la perspectiva de otros. Trabajos donde los ejecutivos son expuestos a tareas en las que deben tomar el punto de vista de otras partes afectadas por las decisiones son más propensos a continuar su desarrollo cognitivo moral.

Además, en trabajos donde a los ejecutivos se les hace responsables por las consecuencias de sus decisiones, también tienen mayor probabilidad de aumentar su desarrollo cognitivo moral.

La *Cultura Organizacional* es definida como el conjunto de supuestos, valores y creencias compartidas por los miembros de una Organización. Ésta influencia los pensamientos, sentimientos y guía el comportamiento.

Además de influenciar el Desarrollo Ético Cognitivo, las variables situacionales moderan la relación entre el conocimiento y el comportamiento. La mayoría de los adultos<sup>81</sup> son susceptibles a la influencia de las variables de la cultura organizacional.

---

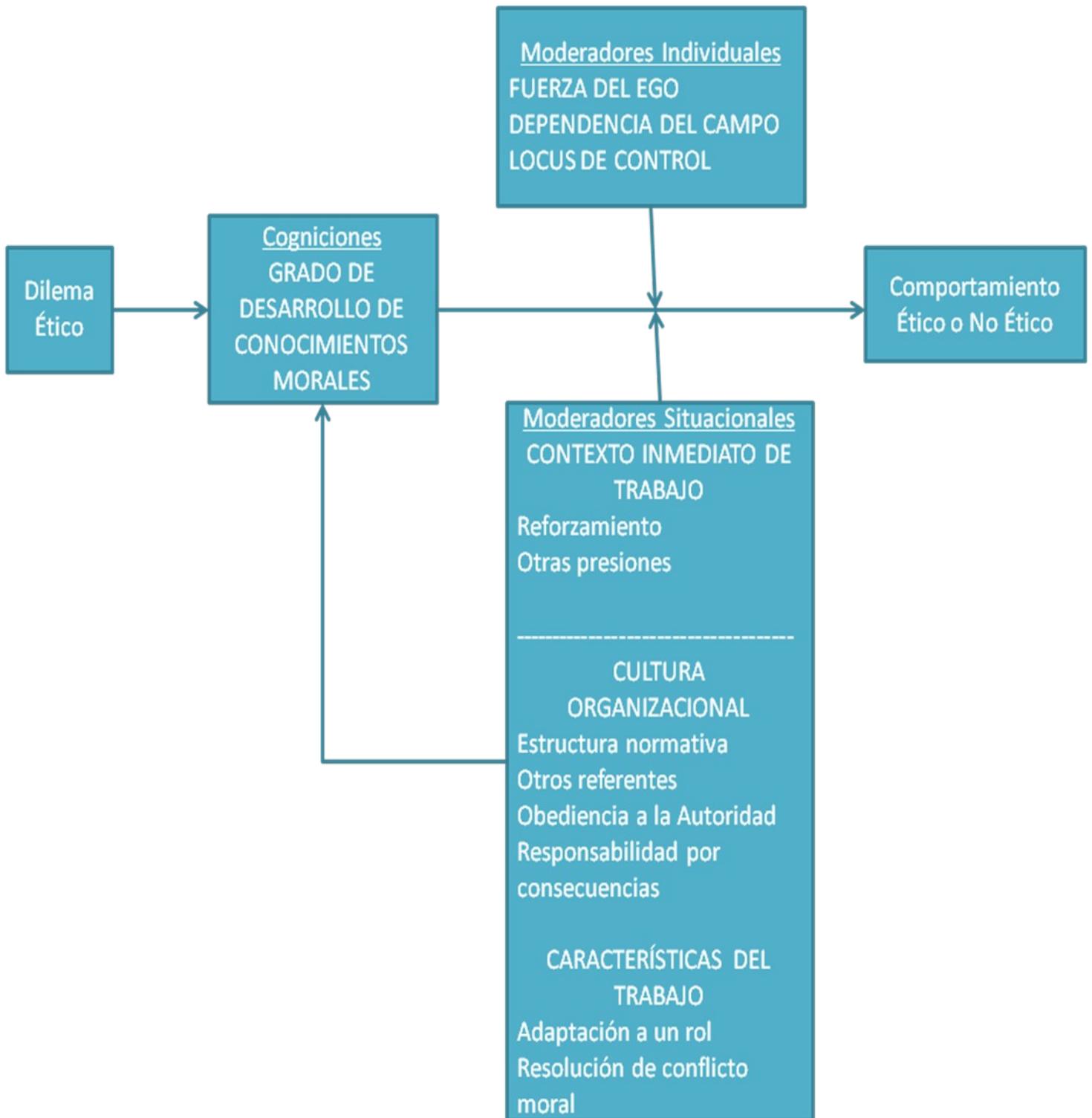
<sup>81</sup> En un estudio realizado por Kohlberg en el año 1969, se obtuvo como resultado que el 80% de los adultos Norteamericanos se encontraban en las etapas tres y cuatro de desarrollo Ético cognitivo.

Tabla N° 1 - Seis Etapas del Desarrollo Moral de Acuerdo a Kohlberg<sup>82</sup>

Etapa	Qué se considera correcto
<b>NIVEL UNO - PRECONVENCIONAL</b>	
Etapa uno – Orientación a la obediencia y al castigo	Acatar las reglas para evitar castigo físico. Obediencia por sí misma.
Etapa dos – Propósito instrumental e intercambio	Seguir las reglas sólo cuando es de interés personal inmediato. Lo correcto es un intercambio igualitario, un trato justo.
<b>NIVEL DOS – CONVENCIONAL</b>	
Etapa tres – Acuerdo interpersonal, conformidad, expectativas mutuas	Buena conducta estereotípica. Estar a la altura de lo que es esperado por personas cercanas.
Etapa cuatro – Acuerdo social y sistema de mantenimiento	Llevar a cabo deberes y obligaciones a las cuales se ha convenido. Respeto las reglas excepto en casos extremos donde entran en conflicto con deber sociales establecidos. Contribución a la sociedad o grupo.
<b>NIVEL TRES - PRINCIPIOS</b>	
Etapa cinco – Contrato social y derechos individuales	Estar consciente de que las personas tienen distintas variedades de valores; que las reglas son relativas a los grupos. Respeto a las reglas como contrato social. Respeto a valores no relativos y derechos sin importar la opinión popular.
Etapa seis – Principios éticos universales	Seguir principios Éticos propios. Cuando las leyes violan estos principios, actuar de acuerdo a los principios.

<sup>82</sup> L. Kohlberg, Adaptación.

Figura n° 1 - Modelo Interaccionista de la toma de decisiones Éticas en las Organizaciones<sup>83</sup>



<sup>83</sup> L. Klebe.

La Estructura Normativa, que Klebe define como el conjunto de normas que guían el comportamiento, son pautas colectivas compartidas, y guían la conducta acerca de lo que es y lo que no es un comportamiento adecuado. Esto se debe a que si existen normas, comportamientos, valores, metas y propósitos que los individuos comparten, estos son menos susceptibles a tener comportamientos poco éticos, ya que habrá entendimiento de parte de todos sobre cuáles acciones son éticas y cuáles no. En culturas débiles, en cambio, el ejecutivo es más propenso a tomar como referente el comportamiento de sus pares o de otro referente.

Los Referentes son importantes en Organizaciones con cultura organizacional débil. Los modelos de conducta pueden ser referentes de comportamientos éticos o poco éticos en el proceso de toma de decisiones<sup>84</sup>. Existen estudios<sup>85</sup> que han demostrado que la percepción de acciones de los pares influencia las decisiones poco éticas en las Organizaciones. De hecho, se sugiere que las Organizaciones debiesen enfocarse en identificar a los Referentes correctos si desean influenciar el comportamiento ético de sus empleados.

La Cultura Organizacional puede también influenciar el comportamiento ético en la Organización a través de la Obediencia a la Autoridad. En empresas donde existe una autoridad legítima de los superiores, hay una mayor probabilidad de que los individuos lleven a cabo acciones poco Éticas si son ordenados a hacerlo por esta autoridad, incluso si va en contra de la creencia del individuo, sobre qué es correcto. Por otro lado, Organizaciones donde se espera que los ejecutivos se hagan responsables de las consecuencias de sus decisiones, poseen más poder sobre las normas morales y las influencias de éstas sobre el comportamiento de los individuos. La combinación de estructuras jerárquicas definidas, responsabilidades claras y definiciones de puestos de trabajo logra que una Organización fomente las acciones Éticas.

Los Códigos de Ética también son herramientas que las Organizaciones pueden utilizar para alentar comportamientos Éticos. Sin embargo para que estos

---

<sup>84</sup> Rosenhan, D. L., Moore, B. S. y Underwood B., **The social psychology of moral behavior**, Moral development and behavior, Ediciones T. Lickona, Nueva York 1976, pp. 241 - 252.

<sup>85</sup>M. Zey-Ferrel, K. M. Weaver y O. C. Ferrel, **Predicting unethical behavior among marketing practitioners**, Human Relation N° 32, 1979, pp.557 - 569.

sean de utilidad deben estar alineados con la cultura Organizacional y deben ser aplicados con convicción.

Son también variables situacionales aquellas referentes al *Contexto Inmediato de Trabajo*. La primera es el Reforzamiento, cuya teoría propone que el comportamiento individual es el resultado de sus consecuencias, es decir que una Organización puede influenciar comportamientos Éticos a través de castigos por comportamientos poco éticos o de premios por comportamientos éticos en la compañía. Estudios<sup>86</sup> concluyen que sujetos manipulados en direcciones poco éticas, realizaban más adelante acciones poco éticas, mientras que sujetos expuestos a condiciones donde comportamientos poco éticos eran castigados o acciones éticas eran premiadas, realizaban más adelante acciones éticas.

Las Presiones Externas también impactan al comportamiento ético Organizacional a través de los costos personales y otras presiones que tienen los individuos en la empresa<sup>87</sup>. Un estudio<sup>88</sup> realizado en 1975 concluyó que entre menos generoso el ambiente de una Organización, más esfuerzo realizaba el individuo por obtener algún recurso, y mayor era la probabilidad de incurrir en actividades ilegales.

El modelo planteado por Klebe plantea muchas respuestas pero sigue sin lograr una relación entre la toma de decisiones éticas y el rendimiento de los ejecutivos. Sin embargo, plantea distintas formas en la cuales una Organización puede influenciar a sus empleados a tener comportamientos éticos.

#### 1.4. Códigos de Ética

Un código es entendido como un "conjunto de reglas o preceptos sobre cualquier materia."<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Linda K. Trevino, C. D. Sutton y R. W. Woodman, **Effects of reinforcement contingencies and cognitive moral development on ethical decision-making behavior: An experiment**, Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, 1985.

<sup>87</sup> J. R. Rest, **The major components of morality**, Morality, moral behavior, and moral development, Edición W. M. Kurtines y J. L. Gerwitz, Nueva York, 1984, pp. 24 - 38.

<sup>88</sup> B. M. Straw y E. W. Szwajkowski, **The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts**, Administrative Science Quarterly N° 20, pp. 345 - 354.

<sup>89</sup>Diccionario de la Real Academia Española, **Código**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

Toda Organización maneja un número de conductas, valores y estándares Éticos que deben ser aceptados y aplicados por cada uno de sus empleados. En general, estas conductas, valores y estándares se encuentran enumerados en un código que ayuda a la creación de una Organización enfocada en el valor, el compromiso para con los empleados, estándares de negocios y la relación con la sociedad en la que se encuentra inmersa<sup>90</sup>.

Existen autores que argumentan que en los Códigos Éticos o Códigos de Conducta no se concentran ni especifican prohibiciones, sino que entregan un más amplio conjunto de principios diseñados para informar a los empleados de una Organización de leyes específicas o de acciones gubernamentales<sup>91</sup>.

La Federación Internacional de Contadores define a un Código Ético como los "principios, valores, estándares o reglas de comportamiento que guían las decisiones, los procesos y sistemas de una Organización de modo que (a) contribuya al bienestar de sus stakeholders, y (b) respete los derechos de todos los constituyentes afectados por sus operaciones."<sup>92</sup>

La OECD plantea que los ciudadanos esperan que los servicios públicos sirvan al público con imparcialidad, integridad y transparencia y es por esta razón que la gran mayoría de los países pertenecientes a la OECD han establecido códigos formales de estándares de conducta de sus servidores públicos.<sup>93</sup>

Así como los miembros de la sociedad tienen expectativas del comportamiento Ético de sus líderes gubernamentales, las tienen también para con las Organizaciones que son parte de la comunidad. Es esperado que éstas establezcan, como mínimo, valores y principios que definan la calidad de personas que trabajan dentro de esta empresa, que la toma de decisiones sea responsable y que las operaciones se lleven a cabo de forma tal que todos los stakeholders se vean beneficiados por la actividad de la empresa.

---

<sup>90</sup> International Federation of Accountants, **Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations**, junio de 2007, <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/defining-and-developing-an.pdf>

<sup>91</sup> Stuart Gilman, **Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons**, Washinton, Winter 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/33/35521418.pdf>

<sup>92</sup> IFA, **op. cit.**

<sup>93</sup> OECD, **Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries**, [http://www.oecd.org/document/12/0,3746,en\\_2649\\_34135\\_35532108\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,3746,en_2649_34135_35532108_1_1_1_1,00.html)

Como señalan Gilley, Robertson y Mazur<sup>94</sup>, si las empresas comandan a sus altos ejecutivos a tomar decisiones en base al aumento de las ganancias a corto plazo, esto incita a las iniciativas poco Éticas. Es más, estas decisiones poco Éticas llevarán seguramente al pseudo-éxito en el corto plazo, pero pueden ser extremadamente negativas para la continuidad del éxito financiero de la empresa. Casos como el de Merck & Co. y la droga para tratar la artritis Vioxx<sup>95</sup> en Estados Unidos, o La Polar y sus repactaciones unilaterales en Chile son ejemplos de cómo compañías que buscan el éxito financiero de corto plazo en base a decisiones poco Éticas, terminan a largo plazo siendo castigadas por la comunidad y por los gobiernos.

Los Códigos de Ética, para los autores antes mencionados, son la forma que tiene la empresa para afianzar la relación con los stakeholders y de esta forma lograr el cumplimiento del rol para el cual fue creada, el éxito social y económico-financiero a largo plazo.

Sin embargo, los códigos no sólo tienen partidarios. John Ladd<sup>96</sup> argumenta que un Código Ético no tiene realmente un propósito bien definido. De hecho, para el autor los códigos sólo ayudan a confundir la Ética con las leyes, explicando que los profesionales no debiesen ser guiados por ningún código moral distinto del de la sociedad en general, ya que no tienen ni derechos ni obligaciones distintos a los de una persona moral cualquiera.

Heinz Luegenbiehl<sup>97</sup>, por otra parte, cree que existen ciertos atributos positivos en el uso de Códigos de Ética, principalmente en el hecho de que al adoptar un código, los profesionales y las Organizaciones dan cuenta de un grado de responsabilidad para con la sociedad. Sin embargo, la ambigüedad con la que estos pueden ser interpretados juega en contra del objetivo de establecer límites de conductas. Además, para el autor, los Códigos de Ética quitan autonomía a los profesionales, limitando su trabajo. Finalmente, para Luegenbiehl la importancia

---

<sup>94</sup> Matthew Gilley, Christopher Robertson y Tim Mazur, **The bottom-line benefits of ethics code commitment**, Business Horizons N° 53, Kelley School of Business, 2010, pp. 31 - 37.

<sup>95</sup> Merck & Co. es una compañía norteamericana considerada como una de las mayores farmacéuticas del mundo. En 1999 sacó al mercado a Vioxx, medicamento para el tratamiento de la artritis. Vioxx llegó a ser uno de los medicamentos más recetados de la historia. A partir del año 2002 comenzaron a realizarse estudios que comprobaban que pacientes que estuviesen siendo medicados con Vioxx eran más propensos a ataques cardíacos que pacientes que utilizaban drogas alternativas. En el año 2008, la compañía arregló pagar más de U\$4.500 millones de dólares a los pacientes de Vioxx que hubiesen presentado problemas cardíacos.

<sup>96</sup> John Ladd, **The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion**, Ethical Issues in Engineering, Prentice Hall, 1991.

<sup>97</sup> Heinz Luegenbiehl, **Codes of Ethics and the Moral Education of Engineers**, Business and Professional Ethics Journal 2, Año 1983, pp. 41-61.

de los códigos se ve disminuida al observarse que rara vez los miembros adscritos a ellos los utilizan como guías en su toma de decisiones en el día a día.

Sin embargo, es el mismo Luegenbiehl quien más adelante advoca por un Código Internacional para los Ingenieros<sup>98</sup>, advirtiendo la necesidad de un consenso basado en el concepto de Ética Internacional de Ingenieros, tomando en cuenta distintas prácticas e ideales culturales. El autor define la Ética de los Ingenieros como el "accountability por las decisiones ingenieriles que tengan implicaciones éticas, basado en normas de conducta nacionales e internacionales establecidas... En este contexto, accountability significa ser capaz de dar una justificación razonable de cómo una decisión en particular ha sido fundada en base a normas ya establecidas."<sup>99</sup>

La mayoría de los Códigos de Ética o de Conducta utilizados por las Organizaciones son más bien listas de los valores en que la empresa considera que todos y cada uno de sus empleados debiesen basar sus decisiones. Este tipo de código no es útil y cumple con todas las condiciones negativas antes mencionadas, y son un reflejo de la codificación ya antes mencionada y definida por el Profesor de la Vega, donde se utilizan los códigos como medida de presentar un buen actuar frente a la sociedad de impacto y de obtener aceptación colectiva.

Un código debiese "fomentar la toma de decisiones éticas, perseguir activamente las políticas y estrategias que crean valor para todos los stakeholders."<sup>100</sup>

Un Código de Ética o de conducta guía el comportamiento de los empleados de una Organización. Servirá de base para aquellas personas que deseen tomar decisiones éticas ya que evitará confusiones entre lo que se espera de ellos como parte de una compañía y las acciones que se deben llevar a cabo para ser considerado un buen empleado. No existen pruebas de que un código haga que quienes deseen realizar malas prácticas o tomar decisiones poco éticas dejen de hacerlo, pero sí es cierto que "las acciones de cualquier ser humano se ven influidas por el modo de pensar y actuar de otras personas en su entorno social"<sup>101</sup>, por lo que personas poco éticas serán menos propensas a tomar

---

<sup>98</sup> Heinz Luegenbiehl, **Themes for an International Code of Engineering Ethics**, American Society for Engineering Education, 2003, <http://wwwtemp.asee.org/conferences/international/papers/upload/Themes-for-Int-l-Code-of-Eng-Ethics.pdf>

<sup>99</sup> **loc. cit.**

<sup>100</sup> Gilley, **op. cit.**

<sup>101</sup> Melé, **op. cit.**, p. 68

decisiones poco éticas o a realizar actos considerados poco éticos por la Organización si sus pares tampoco los realizan.

Un código, entonces, reducirá la probabilidad de malos actuares, ya sea por el ambiente ético de la Organización o por las sanciones que estipule, de realizarse violaciones al mismo. Además, un código será una fuente de dirección para quienes lo consulten en caso de confusiones al actuar. Finalmente, el acatar Códigos de Conducta es una muestra de profesionalismo hacia la comunidad y hacia la empresa. Indica que la persona se hace responsable de sus actos y está dispuesta a dar explicaciones por sus decisiones.<sup>102</sup>

De acuerdo con el Comité de Contadores Profesionales en los Negocios<sup>103</sup> (IFAC), existen siete Principios Clave considerados buenas prácticas, que deben ser utilizados al crear un código.

- A. El objetivo primordial de una Organización debiese ser el desarrollar una Organización basada e impulsada por valores, promover una cultura organizacional que fomente a sus empleados a internalizar y practicar el principio de integridad, e impulse a sus empleados a hacer lo correcto permitiéndoles tomar decisiones apropiadas.
- B. Un Código de Conducta refleja el contexto organizacional. La naturaleza, el título y el contenido de un código efectivo va a variar de Organización en Organización, y lo mismo ocurrirá con la aproximación a su desarrollo.
- C. En última instancia, la responsabilidad ética yace con la mesa directiva (o su equivalente), el cuerpo que tiene el poder para influenciar la cultura y el comportamiento organizacional. Las mesas debiesen supervisar de forma específica el desarrollo del Código de Conducta, y formalmente nombrar a un gerente para que supervise su desarrollo.
- D. Un grupo multidisciplinario y transversal, que incluya personal internacional, debiese liderar el desarrollo del código siempre que el tamaño organizacional lo permita. Grupos de empleados y otros stakeholders pueden ayudar a la identificación de riesgos para la cultura corporativa y para las conductas de negocio, y a considerar potenciales vulnerabilidades que nazcan de estos riesgos. Además puedes asistir exitosamente a definir y revisar el contenido del código.

---

<sup>102</sup> Gilman, **op. cit.**

<sup>103</sup> IFA, **op. cit.**

- E. Identificar claramente los procesos establecidos para la definición, desarrollo y revisión del código, promoverá la comprensión y el acuerdo en las etapas y actividades claves del mismo.
- F. Un código de conducta debiese ser aplicable a cualquier jurisdicción en la que la empresa esté operando, a menos que la aplicación vaya en contra de leyes y regulaciones locales.
- G. Conciencia continua, promoción del código, un enfoque más amplio de la Ética y el cumplimiento del mismo son una parte importante de la transmisión el compromiso de la administración para con los principios fundamentales. Un programa de conciencia continua debiese mantener el interés y el compromiso con el código. Empleados y otros actores debiesen estar consientes de las consecuencias de no adherirse al código.

De acuerdo a Gillery, Robertson y Mazur, la efectividad de la aplicación de un Código Ético en una Organización depende de cómo la alta dirección de esta administra el código. "Es crítico que la firma tenga una visión del Código de Ética como un recurso organizacional clave, para ser desarrollado y nutrido como cualquier otro recurso clave lo sería. Cuando esto ocurre, el código tiene el potencial de proporcionar una ventaja competitiva, pero sólo si se combina con comportamientos administrativos diseñados para maximizar el valor para los principales stakeholders de la Organización. Lo que falta en muchas Organizaciones es liderazgo ético de parte de la gerencia, donde activamente se debiese administrar el desarrollo, implementación y continuidad del diálogo sobre el Código Ético de la compañía. Liderazgo, en combinación con un Código Ético que siga los principios señalados anteriormente, el compromiso del equipo de administración hacia el código y a su uso en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles organizacionales, puede generar una ventaja competitiva sustancial, debido al valor inherente en tal comprensión y compromiso hacia los stakeholders clave de la compañía"<sup>104</sup>.

Como ya se había explicado anteriormente, muchas Organizaciones utilizan Códigos de Ética sólo enumerando valores que desean ver reflejados en todos sus empleados. Sin embargo, existen otras empresas que realizan Códigos de Ética siguiendo con exactitud los principios y detallando qué conductas están permitidas y qué conductas no.

El Código de Conducta de Intel<sup>105</sup> comienza por indicar una detallada lista de la visión y los valores de la empresa, explicando cómo esperan que sus

---

<sup>104</sup> Gilley, *op. cit.*

empleados lleven estos valores a sus trabajos del día a día. Más adelante se especifica cuáles son las conductas que la empresa espera tengan sus empleados con respecto a temas como la comunicación con clientes y proveedores, las leyes, el soborno, etc. Incluyen temas que son de importancia para compañías de desarrollo tecnológico, como el uso de patentes y de derechos de autor. Finalmente, se enumeran ejemplos de situaciones de conflictos de interés que se puedan dar dentro de la empresa y se detalla cómo Intel espera que sus empleados reaccionen. Lo mismo cuenta para situaciones que incluyen regalos y entretenimiento, aludiendo a la necesidad de su existencia, pero explicando que en ciertas situaciones (enumeradas a modo de ejemplo) no son apropiadas.

En Chile, un código como en anteriormente detallado es lo que los ejecutivos esperan<sup>106</sup>. Para lograr crear un Código de Conducta de este calibre es necesario que tanto miembros de la industria y miembros que representen a los distintos stakeholders formen parte del equipo creador del código, de forma de lograr guías completas y transversales a todo el negocio y que puedan ser utilizadas por todas las áreas de la empresa como guía en la toma de decisiones.

## **Capítulo 2: Gobiernos Corporativos Profesionales**

### **2.1. Gobiernos Corporativos**

---

<sup>105</sup> Intel, **Intel Code of Conduct**, <http://www.intel.com/content/www/us/en/policy/policy-code-conduct-corporate-information.html>

<sup>106</sup> Esta aseveración se verá demostrada en el Capítulo 3 de la presente investigación. En el instrumento de observación aplicado por la autora, queda en evidencia la preferencia de los encuestados por un Código Ético con delimitaciones de prácticas específicas.

El comienzo de la literatura de Gobiernos Corporativos tiene su origen inicial en la necesidad de crear guías de gobierno para las empresas de cotización bursátil. Sin embargo, el Informe Hampel declara que "hemos considerado detenidamente si deberíamos distinguir entre criterios de Gobierno Corporativo que deben cumplir las grandes sociedades y los que deben requerirse a las de menor tamaño. Concluimos que hacerlo sería un error"<sup>107</sup>. Se explica esta decisión en base a la arbitrariedad que existe en cuanto a las consideraciones de tamaño de una empresa<sup>108</sup>, y se considera que empresas de menor tamaño deben adaptar a su realidad las consideraciones de mejores prácticas. Por otra parte, los altos estándares de Gobierno no debiesen ser exigidos y adoptados sólo por grandes sociedades, sino que son de importancia también para pequeñas Organizaciones.

La Real Academia Española define Gobierno como "acción y efecto de mandar con autoridad o regir, guiar y dirigir"<sup>109</sup> y Corporativo como "perteneciente o relativo a una Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan"<sup>110</sup>. Por lo tanto, el Gobierno Corporativo es la acción y efecto de regir, guiar y dirigir, con autoridad, a las Organizaciones.

El Informe Cadbury, en cambio, entrega una definición más completa del término. "El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las Organizaciones son dirigidas y controladas. La Junta Directiva es responsable del Gobierno de su Compañía. El rol de los accionistas en el Gobierno es el de nombrar a los Directores y a los Auditores y el de cerciorarse de que haya una estructura de Gobierno adecuada. Las responsabilidades de la Junta incluyen el establecer los objetivos estratégicos de la Organización, proveer del liderazgo necesario para ponerlos en efecto, supervisar la administración del negocio y reportar a los accionistas de su administración. Las acciones de la Junta están sujetas a las leyes, regulaciones y a los accionistas en juntas generales"<sup>111</sup>.

Sin embargo, la definición entregada por el Informe Cadbury se encuentra muy limitada a sociedades de cotización bursátil, por lo que deja sin un marco

---

<sup>107</sup> Committee on Corporate Governance, **Final Report**, 1998, pp. 9-10, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf>

<sup>108</sup> La medida de tamaño de empresa varía de acuerdo al país en el que éstas se encuentren. En los Estados Unidos, el tamaño de una empresa es medido en base al número de empleados que ésta tiene. En Chile, en cambio, el tamaño de una empresa está dado por su facturación anual en Unidades de Fomento (UF).

<sup>109</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Gobierno**, [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=gobierno](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gobierno)

<sup>110</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Corporativo**,

<sup>111</sup> Informe Cadbury, **Introducción**, p. 14

claro de responsabilidad a sociedades sin cotización, a pequeñas empresas y otras Organizaciones.

La OECD, en cambio, utiliza una definición de Gobierno Corporativo más integradora: "El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento"<sup>112</sup>. Añade, además, que un buen Gobierno Corporativo incentiva a que el Consejo vele tanto por los intereses económicos de sus accionistas, como de los intereses de sus otros stakeholders.

Esta definición, como sugiere el Profesor de la Vega, describe al Gobierno como sistémico, al admitir interrelaciones entre cada unos de sus componentes. Además, establece los objetivos que tienen las partes que conforman al Gobierno y sugiere medios para alcanzarlos. Finalmente, la definición sugiere que quienes se encuentren a cargo del Gobierno Corporativo de una Organización deben ser personas calificadas, por lo que la OECD alude a la necesidad de la Profesionalización del mismo.

Sin embargo, a juicio de la autora, la definición de Gobierno Corporativo de una Organización que mejor ilustra el propósito económico, social y ético de ella, es la planteada por el Profesor Orlando de la Vega: Un "sistema que inviste con reconocida autoridad y poder a los responsables -propiedad y gestión- de una Organización, quienes con un indeleble fundamento ético la han de administrar, de modo que ella alcance sus propósitos institucionales, y por esta vía, contribuya al logro de los propósitos de todos los que tienen interés en ella"<sup>113</sup>.

Primero, reconoce, tal y como la definición de la OECD, la concepción sistémica de los Gobiernos Corporativos, como un conjunto de subsistemas<sup>114</sup> en constante interacción. Cada uno de estos subsistemas tiene distintos intereses, y es el deber del Gobierno Corporativo velar por la satisfacción de las necesidades de cada uno de ellos.

---

<sup>112</sup> OECD, **Principios de Gobierno Corporativo de la OECD**, 2004, pp. 11-12.

<sup>113</sup> De la Vega, **op. cit.**, p. 39

<sup>114</sup> Los subsistemas del Gobierno Corporativo son los accionistas, el consejo de administración, la línea ejecutiva, los empleados, los clientes, los proveedores, el Estado y la sociedad. Estos son también llamados stakeholders o grupos de interés.

Segundo, establece responsabilidad sobre el establecimiento y la definición del quehacer de la Organización a los titulares de la propiedad empresarial, y la responsabilidad de la gestión de la Organización al consejo administrativo.

Tercero, define que los Gobiernos Corporativos son aplicados a las Organizaciones en general, y en particular a propiedades privadas, estatales o mixtas; de tamaño pequeño; mediano o grande; con cualquier definición jurídica; con o sin fines de lucro.

Cuarto, da cuenta de la necesidad intrínseca de la Organización a satisfacer tanto las necesidades económico-financieras de su quehacer, como las necesidades sociales que nacen producto de su inmersión en la sociedad. Una empresa no puede sólo pretender realizar su actividad satisfaciendo las necesidades económicas de sus accionistas<sup>115</sup>, o como menciona el Profesor de la Vega, logrando el mayor EVA<sup>116</sup> posible. De acuerdo al académico, antes de poder lograr un mayor EVA, es necesario lograr el SVA<sup>117</sup>, o Social Value Added (Valor Social Añadido). Éste se logra maximizando el objeto social de la empresa, aquello que ésta hace. No a través de la maximización del valor del accionista, sino a través de la maximización del valor de la empresa. Este mayor valor se logra a través del quehacer para el cual ella fue creada.

Quinto, producto de la necesidad de satisfacer a todos y cada uno de los stakeholders, el gobierno corporativo de una Organización es una mezcla de regulaciones y autorregulaciones. El Gobierno Corporativo institucional comprende al marco regulatorio del gobierno, normas y leyes establecidas por el sistema jurídico. El Gobierno Corporativo contractual, en cambio, comprende a todos los aspectos internos de la Organización, normas, reglas y principios particulares de cada una de ellas. Éste último es, entonces, donde actúa la autorregulación.

Sexto, introduce los términos confianza y Ética como necesarios en la actividad de la Organización. Ésta debe cumplir con el propósito para el cual fue creada y que la sociedad confía que realizará. Éste debe ser llevado a cabo a

---

<sup>115</sup> En el Capítulo 1, Sección 4 de la Investigación, se indaga en mayor medida en el artículo publicado por Milton Friedman, **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, en 1970, donde el economista defiende la postura de que una Organización no tiene mayor responsabilidad que generar ganancias a sus dueños.

<sup>116</sup> Economic Value Added, o Valor Económico Añadido. Es una herramienta que permite calcular la riqueza generada por la empresa para el accionista, y evaluar por tanto, la gestión de sus directivos.

<sup>117</sup> De la Vega, **op. cit.**, p. 156

través de una conducta Ética del Gobierno, buscando "lo bueno para el ser humano en el sentido de contribuir al bien de los demás y de la sociedad"<sup>118</sup>.

En opinión de la autora, ésta definición es la que mejor ilustra qué se entiende por un buenas prácticas de Gobierno Corporativo, además de tomar en cuenta la dimensión Ética y la necesidad de Profesionalizar el mismo.

Llevado este concepto a la realidad chilena, es posible observar lo relativamente nuevo de la normativa respecto de los Gobiernos Corporativos. Si bien en el mundo ésta comienza a ver sus luces a mediados de los años '80, con la constitución de la Comisión Treadway, en Chile se crea en el año 2000 la Ley de OPAS, primer precedente de regulación de la gestión en el país.

A continuación se da una breve ilustración de los avances en materia de Gobiernos Corporativos en el mundo:

- *Comisión Treadway*: creada en los Estados Unidos a raíz de irregularidades observadas en distintas empresas norteamericanas, tenía como objetivos considerar hasta qué punto la realización de estados financieros fraudulentos socavan la integridad de la presentación de informes, examinar el rol de los auditores públicos independientes en la detección de fraudes, e identificar las características de la estructura corporativa que pudiesen contribuir a la realización de actos de alteración de estados financieros<sup>119</sup>.

En 1992, la Comisión Treadway publica el Marco de Referencia Integrado de Control Interno, COSO, por sus siglas en inglés. COSO sitia la responsabilidad de la Organización al gerente general. "Más que cualquier otro individuo, el gerente general establece el "tono superior" que afecta la integridad, la ética y otros factores de un ambiente de control positivo"<sup>120</sup>. Por otro lado, la Administración es responsable ante la Junta de Directores, quien tiene el objetivo de proveer de gobernanza, guía y vigilancia.

- *Informe Cadbury*: en 1992, en el Reino Unido, el Comité Cadbury publica el informe "*Los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo*", donde por

---

<sup>118</sup> Domènec Melé, Dimensión Ética de la Iniciativa Emprendedora, en Domènec Melé (coord.), **Consideraciones Éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar**, EUNSA, Pamplona, p. 29.

<sup>119</sup> Treadway Commission, **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, 1997, p. 2.

<sup>120</sup> COSO, **Internal Control - Integrated Framework**, 1992, p. 4, <http://www.coso.org/documents/Internal%20Control-Integrated%20Framework.pdf>

primera vez se define a los Gobiernos Corporativos. El Comité se forma, principalmente, en respuesta a la percepción de un bajo nivel de confianza en los estados financieros y en la habilidad de los auditores de proveer de salvaguardas que los usuarios de los reportes necesitaban y esperaban<sup>121</sup>.

Si bien el informe se encuentra orientado a empresas británicas que cotizan en bolsa, empresas que no lo hacen pueden de igual manera adaptar las recomendaciones entregadas por éste a sus realidades respectivas.

El informe contiene un Código de Mejores Prácticas, que se sostiene en los principios de transparencia, integridad y rendición de cuentas, señalando que la Junta Directiva debe rendir cuentas a sus accionistas y que son ambos los responsables de hacer valer esta rendición.

Cadbury es el primer informe donde se admite que un buen Gobierno Corporativo no se trata sólo de buenas prácticas financieras, sino que se trata más bien de una combinación de regulaciones y autorregulaciones<sup>122</sup>.

- *Informe Greenbury*: publicado en el Reino Unido en 1995 bajo el nombre "*La Remuneración de los Directores*", tenía como objetivo analizar cómo el proceso de privatización de las industrias en el país afectaba las remuneraciones de los Directores de estas Organizaciones, específicamente el aumento de las remuneraciones coincidentes con despidos, aumentos de precios y problemas de pago a otros empleados, y los montos de compensaciones a Directores que abandonaban las empresas.

El informe plantea que debiese haber una conexión entre el rendimiento de los Directores y la remuneración, además de una conexión entre los intereses de los Directores y de los accionistas.

- *Informe Hampel*: es publicado como forma de medir si los propósitos de los Códigos Cadbury y Greenbury estaban cumpliéndose, analizar el surgimiento de nuevos temas relevantes, volver a revisar los roles de directores, accionistas y auditores, y moderar las regulaciones<sup>123</sup>.

Hampel critica el alto contenido financiero de los dos informes anteriores, destacando que no sólo con el cumplimiento de las normas y reglas de la

---

<sup>121</sup> Cadbury Committee, **The Financial Aspects of Corporate Governance**, 1992, p. 13.

<sup>122</sup> De la Vega, **op.cit.**, p. 33.

<sup>123</sup> Hampel Committee, **Final Report**, 1998, p. 16, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel24.pdf>

contabilidad se está haciendo un buen Gobierno, sino que éste también depende de otros factores, como las personas y el liderazgo.

- *Sarbanes-Oxley Act of 2002*: Ley federal norteamericana promulgada en 2002, a raíz de numerosos escándalos financieros<sup>124</sup> ocurridos en el país y a la baja confianza en los estándares financieros y en la contabilidad.

SOX tiene como objetivo la protección de los inversionistas, de forma directa, y de todos los stakeholders de forma indirecta, a través de severas sanciones a directivos, ejecutivos y entidades relacionadas, como auditores externos, que no cumplan con el deber de velar por los intereses de la Organización<sup>125</sup>. Esto se logra a través de la mejor en los estándares financiero-contables de los Estados Unidos.

Dentro de las medidas aplicadas por la ley, destacan las sanciones penales para los directorios, presidentes ejecutivos y directores financieros.

En el caso de Chile, como se explicaba en párrafos anteriores, la normativa con respecto a los Gobiernos Corporativos se inicia con la Ley de OPAS y Gobiernos Corporativos (Ley 19.705<sup>126</sup>).

La Ley de OPAS nace por la necesidad de "entregar seguridad a las personas que no están directamente involucradas en la toma de decisiones que sus intereses se encuentran debidamente protegidos"<sup>127</sup>, y contiene dos directrices principales<sup>128</sup>:

- *Regulación de Tomas de Control*: detalla normas que aseguran los derechos de todos los accionistas, cuando cambia el controlador de una sociedad abierta, cuando la propiedad del controlador supera los dos tercios de total, y una OPA de las filiales si se desea tomar el control de una filial.

---

<sup>124</sup> A modo de ejemplo, en el año 2001, se revelan irregularidades en los procesos de contabilidad de Enron, que hasta ese momento era una de las mayores empresas de electricidad, gas natural, comunicaciones, pulpa de celulosa y papel. Este fraude ocurría desde los años '90 e involucraba a Enron y la firma de auditoría Arthur Andersen. Una vez destapado el escándalo, las acciones de Enron pasaron de cotizarse en US\$ 90 dólares, a valer sólo centavos. La empresa se declara en quiebra el mismo año.

<sup>125</sup> De la Vega, *op.cit.*, p. 37

<sup>126</sup> Ley 19.705, Ley de OPAS y Gobiernos Corporativos, regula las ofertas públicas de adquisición de acciones (OPAS) y establece régimen de Gobiernos Corporativos

<sup>127</sup> Luis Figueroa de la Barra, **Gobiernos Corporativos. Aspectos de la Regulación en Chile**, Superintendencia de Valores y Seguros, Feria de Responsabilidad Social en Chile, Noviembre de 2002, p.4

<sup>128</sup> *ibid*, pp. 7-9

- *Regulación de Gobiernos Corporativos*: detalla los derechos, obligaciones y la organización básica de las sociedades anónimas fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros.

Tiene por objetivo equilibrar las metas de todos y cada uno de los stakeholders de la Organización, cumpliendo con su propósito económico y con su propósito social por igual.

## 2.2. Concepto de Profesional

Del latín *professio*, que significa realizar una declaración pública con la fuerza de una promesa, para el colegio de medicina ser un profesional significa "pertenecer a un grupo que declara de forma pública que sus miembros prometen actuar y comportarse de cierto modo y que la sociedad y el grupo puede disciplinar a aquellos que fallen en hacerlo."<sup>129</sup>

De acuerdo a la Real Academia Española, una profesión es un “empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución”<sup>130</sup>, y Profesional es aquel “perteneciente o relativo a una profesión”<sup>131</sup>.

Sin embargo, estas acepciones no garantizan que una persona tendrá las cualidades y virtudes que la sociedad espera de un Profesional<sup>132</sup>.

Un administrador, el director de una empresa, un presidente de junta directiva o un miembro de la mesa de directores son personas que debiesen<sup>133</sup> ser miembros de una profesión, y por lo tanto son considerados profesionales. Como tal, tienen la obligación moral de ser lo más profesionales posible en su trabajo. Este actuar moral es una marca de profesionalismo para la sociedad<sup>134</sup>.

<sup>129</sup> Albert R. Jonsen, Clarence H. Braddock y Kelly A. Edwards, **Professionalism**, Ethics in Medicine, University of Washington School of Medicine, <http://depts.washington.edu/bioethx/topics/profes.html>

<sup>130</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Profesión**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>131</sup> Diccionario de la Real Academia Española, **Profesional**, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>132</sup> Orlando de la Vega, **Ejercicio profesional, éxito y poder**, Mercurio de Valparaíso, Sábado 23 de abril de 2011, edición web: [http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4\\_noticias/site/artic/20110423/pags/20110423022110.html](http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20110423/pags/20110423022110.html)

<sup>133</sup> La autora recalca el debiesen, ya que existen miembros de los puestos mencionados que no pertenecen a ninguna profesión. Esto se da, sobre todo, en casos de empresas familiares. Existen además, miembros de estos puestos que tienen títulos profesionales que no necesariamente tienen conexión con la administración de empresas. Algunos de ellos realizan MBAs como método de aprendizaje y de preparación para la ocupación de dicho puesto.

<sup>134</sup> John Kultgen, **Ethics and Professionalism**, University of Pennsylvania Press, 1991, p. 3.

Una profesión es presentada a la sociedad como un beneficio social y la sociedad acepta a la profesión, esperando que esta sirva un propósito social importante.

De acuerdo a Albert R. Jonsen, Clarence H. Braddock y Kelly A. Edwards, las características de una profesión son<sup>135</sup>:

- Competencia en un cuerpo especializado de conocimiento y habilidades.
- Un reconocimiento de deberes y responsabilidades específicas para con los individuos a los que sirve, en particular y para con la sociedad, en general.
- El derecho a entrenar, admitir, disciplinar y despedir a sus miembros por el fracaso en sustentar sus competencias, o en cumplir sus deberes y responsabilidades.

Sin embargo, los autores anteriores contemplan las características de las llamadas *profesiones tradicionales*: medicina, leyes, miembros del clero y miembros de la milicia. Estos son oficios aprendidos y que por lo tanto cumplen con los puntos antes mencionados. Sin embargo, hoy en día, contemplar sólo como profesiones a los oficios tradicionales puede ser un tanto miope, ya que existen cientos de otras ocupaciones con el título de Profesiones.

Según Janet Rochester<sup>136</sup>, el mayor obstáculo que tiene un ingeniero<sup>137</sup> para convertirse en un verdadero profesional es que pasa al menos 5 años<sup>138</sup> aprendiendo habilidades técnicas y, en algunas universidades, habilidades blandas, pero estas habilidades no hacen del ingeniero un Profesional.

En 1957, Ernest Greenwood intentó dar solución a esta dificultad y definió cinco atributos básicos que cualquier profesión debiese poseer<sup>139</sup>:

## 1. Teoría Sistemática

---

<sup>135</sup> Jonsen, Braddock y Kelly, **op. cit.**

<sup>136</sup> Janet Rochester, **Becoming a Professional - Education is Only the Beginning**, Today's Engineer Online, febrero de 2002, [http://www.todaysengineer.org/archives/te\\_archives/feb02/te1.asp](http://www.todaysengineer.org/archives/te_archives/feb02/te1.asp)

<sup>137</sup> La autora dejará fuera la discusión de si la Ingeniería Comercial puede ser o no considerada una Ingeniería.

<sup>138</sup> En el artículo original, Janet Rochester escribe "4 años", pero como aquél es el sistema norteamericano de estudios universitarios, la autora lo ha adaptado a la realidad chilena, donde estudios de Ingeniería toman al menos 5 años.

No se trata de poseer una habilidad superior, sino que de la naturaleza de la habilidad adquirida. El conocimiento adquirido debe estar organizado en un cuerpo teórico basado en proposiciones abstractas que describan las clases de fenómenos que comprenden el foco del interés de la profesión.

La preparación práctica debe ser tanto intelectual como de experiencia.

La profesión no puede estar atada a su teoría, sino que debe tener racionalidad. Es decir, voluntad para reemplazar cualquier aspecto de la teoría con nuevas formulaciones que sean más validas, división del trabajo en varias profesiones entre la práctica y la investigación, y debe causar que el cuerpo de conocimiento crezca.

## **2. Autoridad**

La Autoridad Profesional se deriva del contraste entre la extensiva formación que imparte el conocimiento profesional, y la ignorancia relativa de personas fuera de la profesión.

Esta diferencia es ilustrada en la diferencia entre un cliente profesional, que debe depender en lo que otro profesional determine y debe, por consiguiente, buscar otro consejo o acceder al juicio del profesional, y un cliente no profesional, que determina qué servicio quiere o necesita y compara hasta encontrarlo.

## **3. Sanción Comunitaria**

Existen ciertos poderes y privilegios que deben ser hechos cumplir por las autoridades legales de una comunidad: licencias profesionales, criterios mínimos para aprender una profesión (educación, experiencia), y aprendizaje.

## **4. Códigos Éticos**

Un rasgo considerado excepcionalmente profesional, hasta el punto de que, a menudo se utiliza el término ético como un sinónimo de profesional.

---

<sup>139</sup> Ernest Greenwood, **Attributes of a Profession**, Social Work, julio de 1957, <http://www.richardcheeks.com/professor/profattributes-x.htm>

Una base para el código es esencial y debe describir: relaciones cliente/profesional adecuadas, y relaciones profesional/profesional adecuadas.

Los profesionales deben ser motivados menos por el interés propio y más por la calidad, definida como las necesidades e intereses del cliente y de la sociedad.

Los no-profesionales, en contraste, pueden negar un servicio sobre una base arbitraria, y pueden diluir la calidad de su servicio para adaptarlo a las limitaciones del cliente.

## 5. Cultura

Los Profesionales tienen una orientación formativa que los guía a estar altamente envueltos personalmente en su trabajo y satisfacerse no sólo con recompensas monetarias, sino también con símbolos como títulos y premios<sup>140</sup>.

El trabajo de un profesional debe tener *Valor Social*, es decir, que el servicio que el profesional provee a la sociedad es tan vital que es necesaria una regulación que prevenga que personas poco calificadas lo ejerzan. Debe tener también *Normas*, formas correctas de comportamiento, y *Símbolos*, es decir, insignias, emblemas, código de vestimenta, historia, folclor y un vocabulario determinado.

Sin embargo, para Kultgen las profesiones tienen dos conflictos inherentes a ellas que dificultan que los individuos puedan transformarse en Profesionales.

Primero, la *Profesión* es una institución que confronta a los individuos a una realidad a la que se deben relacionar sin la habilidad de cambiarla significativamente. Segundo, los *Profesionales* como *Profesionales* se enfrentan a dilemas éticos. La manera en que resuelvan estos dilemas determina la calidad moral de sus vidas y del bienestar de aquellos afectados por sus acciones<sup>141</sup>.

En las próximas páginas se dará cuenta de los razonamientos por los que la administración debe ser Profesionalizada, además de explicar cómo la *Ética* juega un papel determinante a la hora del lograr este objetivo.

---

<sup>140</sup> Jon A. Schmidt, **What is a Profession**, Structure Magazine, noviembre de 2008, <http://www.structuremag.org/article.aspx?articleID=788>

<sup>141</sup> Kultgen, **op. cit.**

### 2.3. Por qué Profesionalizar los Gobiernos Corporativos

El debate de si la gestión es o no una profesión no es nuevo. En el año 1922, el profesor John Gurney Callan introdujo por primera vez el concepto de que los negocios podían ser considerados una profesión<sup>142</sup>. Más adelante, en el año 2008, Rakesh Khurana y Nitin Nohria argumentan que la gestión debe ser profesionalizada, otorgándole elementos propios de una profesión como un Código de Ética general y al que todo alto directivo debiese atenerse<sup>143</sup>.

Sin embargo, no todos están de acuerdo con que la gestión sea una profesión. Richard Barker, profesor de la Universidad de Cambridge argumenta que la gestión no es, y nunca podrá ser una profesión<sup>144</sup>, basando su juicio en que para ser profesional debe definirse un conjunto de conocimientos diferenciados para ese campo, además de establecer sus límites. Debido a que en la gestión no existen ni límites de la disciplina ni consenso respecto del conjunto de conocimientos requeridos para ejercer como Director o Gerente, la gestión no podrá ser nunca una profesión.

Lo que Barker no toma en consideración es que si bien existen “habilidades de negocios que no pueden enseñarse en una sala de clases”<sup>145</sup>, los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para dirigir una compañía sí son enseñados y deben ser condición *sine qua non* para quién será responsable de llevar a la empresa de una situación actual a una futura mejor. De hecho, hay quienes sostienen que la única forma de aprender destrezas como la comunicación interpersonal, comunicación y liderazgo, es la experiencia en el campo laboral<sup>146</sup>. Sin embargo, en una sala de clases existen instancias que ayudan al futuro ejecutivo a dar un vistazo a lo que será próximamente su vida laboral, cómo tomar decisiones, cómo trabajar en equipo, liderazgo, etc.

Tal como argumenta el Profesor Orlando de la Vega, el profesionalizar la gestión no quiere decir que un emprendedor dueño de su empresa no pueda serlo,

<sup>142</sup> John Gurney Callan, Harvard Business Review, First Issue, 1922

<sup>143</sup> Rakesh Khurana y Nitin Nohria, **Llegó la hora de convertir a la gestión en una verdadera profesión**, Harvard Business Review América Latina, octubre 2008, p. 78-85. “...la gran empresa se gestionará según los intereses de la sociedad, convirtiendo la carrera de gestión en una profesión *bona fide*, con todos los fundamentos, acreditaciones y códigos de Ética educacionales”.

<sup>144</sup> Richard Barker, **No, la gestión no es una profesión**, Harvard Business Review, Agosto 2010, pp. 14-25.

<sup>145</sup> Barker, **op. cit.**

<sup>146</sup> Khurana y Nohria, **op. cit.**

o se le deba enseñar el cómo llevar a cabo su actividad empresarial, sino que trata de “agregarle valor para que pueda potenciar aún más su Organización”<sup>147</sup>. De hecho, para ser emprendedor no es necesario tener conocimientos formales de gestión, pero a medida que la empresa comienza a crecer y a interactuar con los distintos stakeholders, contrae deberes y responsabilidades mayores para con sus trabajadores, la sociedad, sus clientes y proveedores. Así, el Dueño, en su derecho a velar por sus intereses personales, debe ceder la gestión de la empresa a un agente preparado, con conocimientos técnicos y habilidades determinadas para que vele por los intereses de la Organización como un todo.

De acuerdo con la Gfk Trust Survey, los ejecutivos son los terceros miembros menos confiables de la sociedad, sólo superados por políticos y publicistas<sup>148</sup>, lo cual evidencia la necesidad de Profesionalizar el ejercicio de la gestión.

Las ciencias sociales nos han enseñado que la conducta de los seres humanos es altamente influenciada por las expectativas que se tiene de ellos. Es decir, una persona con el estatus social de ejecutivo, lleva aparejado a su posición un conjunto de expectativas que debe cumplir<sup>149</sup>. Si estas expectativas o roles no son delimitados y enseñados, la sociedad y las empresas sólo confían en la moral y ética personal de cada uno de ellos como sistema de guía y de seguimiento de conductas. De no tener normas y reglas que hagan cumplir los roles de cada individuo en la sociedad, no existe una forma concreta de lograr que estos se cumplan.

Por lo tanto, es necesario adquirir la destreza de integración del conjunto de conocimientos necesarios para tomar decisiones y gestionar una empresa<sup>150</sup>.

Una encuesta del programa de MBA de Cambridge University mostró que el atributo más valorado por los alumnos fueron las experiencias fuera de la clase, pero dentro de la escuela de negocios. Muchos autores coinciden en que esto es prueba de que un MBA no necesariamente califica a un ejecutivo, sino que muestra experiencias de otros y las compara con las propias, agregando valor a

---

<sup>147</sup> De la Vega, **op.cit.**

<sup>148</sup> International Gfk Trust Index, spring 2010, [http://www.gfk.pl/public\\_relations/pressreleases/press\\_articles/004221/index.en.html](http://www.gfk.pl/public_relations/pressreleases/press_articles/004221/index.en.html)

<sup>149</sup> José Luis Álvaro Estramiana, **Fundamentos sociales del comportamiento humano**, Editorial UOC, 2003, primera edición, p. 152. “El concepto de rol hace referencia a los papeles desempeñados por el actor social en sus interacciones sociales con otros actores y está determinado por la posición que ocupa en la estructura social”. “El concepto de estatus hace referencia a la posición que un actor social ocupa en la estructura social, la cual lleva aparejada el

<sup>150</sup> Barker, **op. cit.**

los conocimientos adquiridos en una sala de clases. Lo que estos autores dejan de notar, es que no existen otros puntos de encuentro como los MBA y las escuelas de negocios donde estas personas puedan ser capacitadas de igual manera.

Tal como un estudiante de medicina puede tener todos los conocimientos técnicos para ser neurocirujano no quiere decir que sus habilidades motoras le permitan realizar una cirugía, tener todos los conocimientos técnicos de áreas funcionales no quiere decir que la persona sea capaz de integrar todos estos conocimientos de manera óptima. Tampoco quiere decir que un ejecutivo será experto en cada una de estas áreas, sino que tiene suficiente conocimiento y destreza como para saber delegar a personas que estén mejor entendidas en su campo para que sean gerentes de sus áreas de experticia. Un ejecutivo profesional es aquel que sabe que para ser el mejor, debe rodearse de quienes sean los mejores. Una empresa debe estar integrada por expertos en finanzas y contabilidad, expertos en la operación en la que esta se desempeña, expertos en marketing del área – entre otros – y por un experto en integrar todas y cada una de las áreas que conforman esta empresa. No es posible gestionar una Organización por partes individuales y auto-gestionadas. Debe haber un acuerdo, una misión y una visión. Cada una de las áreas que conforman la empresa debe saber hacia dónde se dirige ésta en su totalidad, y cómo cada área en particular debe llevar a cabo su tarea para contribuir en el logro de la meta.

Un ejecutivo puede tener todas las habilidades y destrezas blandas para la gestión, pero sin los conocimientos duros, no será un buen alto directivo y viceversa.

Los intereses de los stakeholders pueden divergir marcadamente. Se debe buscar un equilibrio entre la creación de valor (shareholder) y la responsabilidad social (stakeholder).

Un ejemplo claro del concepto anterior es el Caso Farmacias<sup>151</sup>. José Codner, socio mayoritario y Presidente de Fasa S.A. fue el principal actor en la toma de decisiones a espaldas del directorio con respecto al acuerdo con la FNE. De hecho, en una junta de accionistas Codner explica que “moralmente tendríamos que haber ido al directorio, pero no teníamos uno que yo considerara idóneo para arriesgar el acuerdo que teníamos con el fiscal”<sup>152</sup>. Codner se tomó atribuciones que no le correspondían. Tal como establece la Ley 18.046 en su

---

<sup>151</sup> Para un mayor detalle, dirigirse a Anexo N°1

<sup>152</sup> Diario El Mercurio, **José Codner: No teníamos un directorio que yo considerara idóneo para arriesgar el acuerdo**, 29 de abril de 2009, Sección Economía y Negocios, edición web: <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={0b169305-2108-4504-a418-4a177792e226>

artículo 31<sup>153</sup>, la administración de una S.A. debe ser ejercida por un directorio, y todas las decisiones que a ella impacten deben ser tomadas por la totalidad del mismo. Así mismo, el artículo 39 de esta misma ley establece que todo director tiene el derecho de ser informado de todas las actividades que puedan impactar a la Organización. El alegato de Codner no tiene ninguna base legal, debido a que la Ley habla expresamente del deber de los directores a guardar reserva respecto a los negocios de la sociedad a menos que estos representen acciones que puedan ir en desmedro de la misma. Por otra parte, los directores tienen el deber de informarse y de exigir información, por lo que el resto del directorio también se encuentra errado en su explicación de “*no sabíamos*”.

El hecho de mayor importancia para esta investigación, sin embargo, es que Codner había antes presentado comportamientos poco éticos, que debiesen haber resultado en la pérdida de confianza en su calidad como Alto Directivo. En el año 2004 la Superintendencia de Valores y Seguros lo multó por haber hecho uso de información privilegiada en interés propio. La reputación de Codner no fue impedimento para que ocupara un cargo de poder. Esto puede deberse a ciertos parámetros que pueden ser manejados. Bhide y Stevenson explican que la ambigüedad y la complejidad de algunos cargos en contra de personas con poder evitan que haya daño sustancial a su reputación. La inercia cognitiva (o como lo llaman los psicólogos, el sesgo de confirmación) actúa de la misma forma: se tiende a buscar datos que confirmen las opiniones formadas y a ignorar los que las refuten.

Hoy, a más de dos años del inicio del Caso Fasa, José Codner ha decidido vender sus acciones y dedicarse a proyectos inmobiliarios donde no es necesario que comparta la toma de decisiones con quienes no le parezcan idóneos. Al parecer, este siempre fue el problema que tenía Codner. Según sus cercanos “nunca entendió que ser dueño y ser controlador no era la misma cosa”<sup>154</sup>. Tal como se se explicaba en acápite anteriores, la falta de profesionalización del Gobierno Organizacional es el causante de este tipo de casos. José Codner estudió Química y Farmacia en la Universidad de Chile<sup>155</sup>, y lo que comenzó por la compra de un local en el centro de Santiago que luego transformaría en la primera

---

<sup>153</sup> Servicio de Impuestos Internos, **Ley de Sociedades Anónimas 18.046**, De acuerdo al artículo 39 de la Ley 18.046 de Sociedades Anónimas, “las funciones de director de una sociedad anónima no son delegables y se ejercen colectivamente, en sala legalmente constituida. Cada director tiene derecho a ser informado plena y documentadamente y en cualquier tiempo, por el gerente o el que haga sus veces, de todo lo relacionado con la marcha de la empresa”.

<sup>154</sup> Antonienta de la Fuente, **¿Codner vende Fasa?**, Revista Qué Pasa, 13 de febrero de 2010, edición web: [http://www.quepasa.cl/articulo/16\\_2122\\_9.html](http://www.quepasa.cl/articulo/16_2122_9.html)

<sup>155</sup> **loc. cit.**

Farmacia Ahumada, terminó siendo una Sociedad Anónima con más de US\$ 1.5 millones de dólares en ventas anuales. Sin duda Codner es un emprendedor, y su habilidad empresarial es innata, pero la administración de una Organización no sólo comprende velar por los intereses personales de los dueños, sino de todos los stakeholders. Este concepto crucial nunca pudo ser comprendido por Codner, debido a la falta de la Profesionalización del directorio de Fasa.

Tal como explica el Profesor Orlando de la Vega, hablar de “*Directores Independientes*” es una falacia, ya que “ser Director tiene asociado por esencia la independencia”<sup>156</sup>. Codner en su cargo de Presidente de la junta directiva, debía actuar como administrador de Fasa, velando no sólo por su interés personal como socio mayoritario, sino por el de todos los accionistas, sin importar su tamaño.

Por otro lado, la confianza de la sociedad fue quebrantada. Las acciones de FASA cayeron en un 10%<sup>157</sup> luego de saberse el acuerdo de esta con la FNE y el público general estaba extremadamente molesto. Pero tal como enseña el marketing, la clave en estos casos, donde los clientes se encuentran molestos con la empresa, es dejar pasar el tiempo. Después de haber violado leyes y manejado precios, el castigo económico parece haber sido la única represalia. Los clientes parecen haber olvidado lo ocurrido y las farmacias continúan realizando un negocio próspero.

En opinión de la autora, este fenómeno ocurre por dos razones. La primera es el anteriormente nombrado sesgo de confirmación que el psicólogo social Roderick M. Kramer define como la razón por la que “prestamos más atención y damos más importancia a la evidencia que apoya nuestras hipótesis sobre el mundo, a la vez que minimizamos o descartamos discrepancias o evidencia de lo contrario”<sup>158</sup>. De acuerdo a estudios realizados por Roderick, las personas tienden a asociarse con personas que se les parecen, que piensan como ellos y que perteneces a su mismo grupo social. Estos parecidos dan una sensación de confianza hacia el otro que hace que se tomen más en cuenta los hechos difusos y poco claros en acusaciones de comportamientos poco Éticos que puedan apoyar la decisión de confiar en el sujeto, aunque su historia pruebe con contrario, como en el caso de Codner. Esta situación mezclada con bajos niveles de

---

<sup>156</sup> Orlando de la Vega, **Profesionalización del Gobierno Organizacional**, Diario El Mercurio de Valparaíso, 1 de noviembre de 2008, pp. 25

<sup>157</sup> Diario La Tercera, **Acciones de Fasa se desplomaron casi 10% tras reconocer colusión ante Fiscalía, 23 de marzo de 2009**, edición web: [http://latercera.com/contenido/745\\_113658\\_9.shtml](http://latercera.com/contenido/745_113658_9.shtml)

<sup>158</sup> Roderick M. Kramer, **Repensar la confianza**, Revista Harvard Business Review, junio de 2009,

cuestionamiento y pensamiento crítico parecen ahondar aún más el problema. Además, Roderick encontró que “las personas tienden a pensar que su propio criterio es mejor que el del promedio, incluyendo su juicio sobre en quién confiar”<sup>159</sup>. Estas dos situaciones son los pilares sobre los cuales se basa la confianza entre las personas.

Otro ejemplo de falta de profesionalismo es el catalogado caso "Nanas de Chicureo". El 9 de enero del presente año, Felicita Pinto, empleada doméstica en un condominio en Chicureo, denuncia a través de las pantallas de Chilevisión Noticias que debido al reglamento interno del lugar, no se le es permitido transitar a pie por el condominio. Asegura que debe utilizar un furgón dispuesto por la administración para entrar y salir, aunque Bruce Taylor, su patrón, vive sólo a una cuadra de la entrada, y que ha sido hostigada por seguridad cuando ha intentado entrar a pie.

A raíz de esta problemática, Taylor le cede en comodato derechos sobre una parte de su propiedad, pasando a ser Pinto copropietaria del condominio.

Como respuesta a ésta noticia, la Ministra del Trabajo, Evelyn Matthei, calificó como la situación como "*inaceptable en el Chile de 2012*", mientras que varios de los propietarios del condominio el Algarrobal 2, calificaban al reglamento de "*ridículo*".

Frente a las opiniones negativas que se derivaron de la noticia, el periodista Jorge Rojo busca algún propietario que se encuentre de acuerdo con el reglamento instaurado. Es así como el día 13 de enero, sale al aire Inés Pérez Concha, quién declara que "*la única obligación que tiene mi nana, es que al ingresar a las ocho y media de la mañana y al retirarse a las seis de la tarde, lo tiene que hacer en un furgón. Te imaginai, aquí en el condominio todas las nanas caminando para afuera, todos los obreros caminando por la calle y tu hijos ahí, en bicicleta*"<sup>160</sup>.

Los dichos de Pérez desataron una serie de reacciones en las redes sociales, a través de las cuáles fue condenada por sus dichos discriminatorios, forzándola a cerrar sus cuentas en las mismas y hasta a recibir amenazas por parte de algunos ciudadanos<sup>161</sup>.

---

<sup>159</sup> **loc. cit.**

<sup>160</sup> Red de Televisión Chilevisión S.A., **Polémicos viajes de acercamiento para nanas en Chicureo**, <http://www.chilevision.cl/home/content/view/403282/81/>

<sup>161</sup> Diario el Mostrador, **Inés Pérez presenta acciones judiciales contra quienes la amenazaron por Twitter**, <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2012/01/28/ines-perez-presenta-acciones-judiciales-contra-quienes-la-amenazaron-por-twitter/>

Sin embargo, el día lunes 17 de enero un funcionario del canal, Miguel Ángel Pérez, decide difundir lo que él asegura es la transcripción completa de la entrevista a Inés Pérez, a través de las redes sociales. En ésta, se puede apreciar la forma en la que el periodista descontextualiza a la encuestada y da un significado distinto al entregado por la entrevistada:

*"Tengo a mi nana que está conmigo hace un año, donde, de marzo a diciembre, todas las tardes sale con mi hija a andar en bicicleta, con o sin delantal. Sale a la avenida principal, sale por los pasajes, se junta con otros niños y otras empleadas y jamás ha recibido una discriminación, o sea a ella jamás la han parado y le han dicho... "sabes tú andas con delantal o sin delantal, eres empleada y no puedes caminar". Jamás. Acá la única obligación que tiene mi nana es que al ingresar a las 8:30 de la mañana y al retirarse a las 6 de la tarde lo tiene que hacer en un furgón. ¿Te imaginai acá en el condominio todas las nanas caminando para afuera, todos los obreros caminando por la calle, y tus hijos ahí en bicicleta?*

*¿Te imaginai tu en invierno con lluvia y con truenos, todas las nanas caminando por el condominio? O sea, más encima es un servicio gratis, que todo el condominio les estamos pagando y la gente no lo disfruta. Esa señora que está en la disputa, ella vive a una cuadra y media de la portería, y ella perfectamente podría entrar caminando, pero yo vivo acá casi al final... es media hora de mi casa a portería. O sea, ¿Te imaginai a mi nana en invierno con lluvia caminando todos los días? Es imposible, imposible"<sup>162</sup>*

Esta descontextualización saca a debate la ética profesional tanto del periodista que entrevista a Pérez, como del editor de prensa del canal. El trabajo de un periodista, como profesional, es el de contar la verdad de los hechos, sin alteraciones que puedan dar significados ambiguos a lo que se está reportando. Es cierto que nunca será posible transmitir todos y cada uno de los hechos que dan cuenta de una noticia, pero no es posible manipular la información de forma de tergiversar dichos, opiniones o sucesos.

Tal y cómo plantea Lyuba Yes<sup>163</sup>, profesora de Ética Periodística, lo preocupante es el destape de cómo los medios de comunicación pueden alterar entrevistas. Y no sólo eso, sino que siembra la duda sobre qué información ha sido alterada con anterioridad y que, por diversos motivos, no ha salido a la luz

---

<sup>162</sup> VIMEO, **La entrevista completa de Inés Pérez**, <http://vimeo.com/35212791>

<sup>163</sup> Lyuba Yez, **Las nanas, Inés Pérez y Chilevisión: ¿Cómo dijo que dijo?**, Puroperiodismo, 18 de enero de 2012, <http://www.puroperiodismo.cl/?p=18516>

pública. De hecho, el Código Ético Periodístico declara en su artículo 4° que "los avisos no deben contener ninguna declaración o presentación visual que directamente o por implicación, omisión, ambigüedad o pretensión exagerada, puedan conducir al público a conclusiones erróneas"<sup>164</sup>.

Jaime de Aguirre, director ejecutivo de Chilevisión, asegura que la entrevista completa filtrada fue adulterada y que en canal nunca se había alterado una entrevista.

En conclusión, tanto en el primer como en el segundo ejemplo, se puede detectar la falta de profesionalismo en el actuar de Codner y del periodista. Estas faltas a la ética ocurren, principalmente debido a que no se percibe a la sociedad como cliente final<sup>165</sup>, cuando "la empresa debe estar subordinada a las personas tanto a las que están vinculadas directamente a ella como a las sociedad en su conjunto"<sup>166</sup>.

### **Capítulo 3: Aplicación Empírica - La Autorregulación/Ética como Parte de los Gobiernos Profesionales. La Realidad de Organizaciones Chilenas.**

#### **3.1. Generalidades**

La presente investigación contiene fuentes de información primarias, en la forma del instrumento de observación detallado en las siguientes páginas, y secundarias. Se trata además, de una investigación exploratoria ya que entrega información nueva sobre una materia específica y poco estudiada, que no ha sido antes abordada por otras investigaciones; cómo una Organización puede, a través del uso por convicción de Códigos de Ética, ser considerada una Organización Profesionalizada, a través de la Autorregulación de quienes la componen.

El marco teórico de la investigación ha sido realizado en base a fuentes de información secundarias. Éstas, son escritos basados en fuentes de información primarias, en los que la autora apoya la investigación.

---

<sup>164</sup> Consejo de Autorregulación y Ética Periodística CONAR, **Código Ética**, Artículo 4°: Veracidad, Presentación e Interpretación, <http://www.conar.cl/codigo-etica/>

<sup>165</sup> Khurana y Nohria, **op. cit.**

<sup>166</sup> Fernando Chomali y Nicolás Majluf, **Ética y la Responsabilidad Social**, El Mercurio/Aguilar, 2007.

### **3.1.1. Universo**

El universo de la aplicación corresponde a personas que desempeñen cargos en Alta Dirección (Presidentes de Junta Directiva, Miembros de Juntas Directivas, Dueños, Socios, Presidentes, Directores Generales), Otra Alta Dirección (Vicepresidente Ejecutivo, Vicepresidente, Gerente General, Director Administrativo, Tesorero General, Editor en Jefe, Decano), Gerencia de Áreas Funcionales, Gerencia Media (Asistente de Jefe de Departamento Funcional, Gerente de Área, Gerente de Sucursal, Gerente de Sección), Personal no gerencial y Otros profesionales empleados por Organizaciones en Chile.

En las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Biobío existen 10.170 Organizaciones, las cuales se encuentran divididas en:

- Empresas listadas<sup>167</sup>: 660
- Establecimientos de Educación Primaria y Secundaria<sup>168</sup>: 4.143
- Empresas no Listadas<sup>169</sup>: 5.367

Por lo tanto, como el universo de la investigación será considerado como una persona por empresa antes listada, la población total es de 10.170.

### **3.1.2. Muestra**

Para la determinación de la muestra, se utiliza el muestreo por conveniencia, el que permite al investigador definir subjetivamente a los individuos que serán partícipes del instrumento.

Como es característico del muestro por conveniencia, la autora intenta obtener muestras representativas en base a la selección intencionada de individuos empleados en Organizaciones de las Regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Biobío.

### **3.1.3. Instrumento de Observación**

La aplicación empírica de la investigación se realiza en forma de un cuestionario.

---

<sup>167</sup> Bolsa de Comercio de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/Theme/Emisores.aspx>

<sup>168</sup> MINEDUC, Directorio Oficial, 2010.

<sup>169</sup> SOFOFA, Directorio Nacional de Chile, 2011.

En el año 1961 es publicado por la Revista Harvard Business Review un cuestionario de Ética en los Negocios realizada a los lectores de la revista por el Reverendo Raymond C. Baumhart<sup>170</sup>. Quince años más tarde, Steven E. Brenner y Earl A. Molander<sup>171</sup> vuelven a realizar el mismo cuestionario para analizar los cambios en la opinión de los ejecutivos norteamericanos con respecto al mismo tema.

En la presente investigación se ha tomado el cuestionario publicado el 1977 y se ha adaptado a parámetros chilenos<sup>172</sup> para su posterior aplicación. El instrumento final cuenta con seis preguntas de identificación y dieciséis preguntas de Ética Organizacional

### 3.2 Resultados

El cuestionario aplicado tenía como objetivo conocer el grado de atención y de conocimiento que los ejecutivos chilenos tenían del concepto de Ética Organizacional.

El cuestionario fue aplicado a través de una plataforma virtual<sup>173</sup>, enviado por mail y contestado online. Cada cuestionario contestado era almacenado automáticamente en la misma plataforma y una vez cerrado el período de respuesta, fue descargado en formato excel para su posterior análisis.

El instrumento cuenta con dos versiones, en las que la única diferencia se encuentra en el planteamiento de la pregunta número quince de la sección de Ética Organizacional. En la versión A del instrumento, se pide contestar a tres casos hipotéticos en base a qué habría hecho cada ejecutivo si la situación se le presentara a él. En la versión B, en cambio, se pide responder a los mismos tres casos de la forma en que lo haría el ejecutivo chileno promedio. El objetivo de esta pregunta será explicado en el desglose de la misma.

---

<sup>170</sup> Rev. Raymond C. Baumhart, **How Ethical are Businessman?**, Harvard Business Review, Julio-Agosto de 1961, p. 6.

<sup>171</sup> Steven N. Brenner y Earl A. Molander, **Is the Ethics of Business Changing?**, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1977, pp. 57-71.

<sup>172</sup> En particular la pregunta n° 3 de la encuesta original, pregunta n° 2 de la encuesta de la investigación (Ver Anexo N° 3) donde se pide el tamaño de la empresa en base a número de empleados. En Chile, en cambio, el tamaño de una empresa se mide a través de la facturación

<sup>173</sup> Google Docs

La autora realizó igual cantidad de envíos de cada versión de la encuesta, pero de igual forma, la versión A tuvo dos cuestionario contestados más que la versión B.

El cuestionario fue contestado por un total del 49 personas, pero sólo se han tomado en cuenta 48, debido a que uno de los mismos fue contestado con errores que contaminan la muestra.

El cuestionario cuenta con veintidós preguntas: seis de identificación y dieciséis de Ética Organizacional.

### 3.2.1. Perfil de los encuestados

<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Alta Dirección (Presidente de Junta Directiva, Miembro de Junta Directiva, Dueño, Socio, Presidente, Director General)</b>	12
<b>Otra Alta Dirección (Vicepresidente Ejecutivo, Vicepresidente, Gerente General, Director Administrativo, Tesorero General, Editor en Jefe, Decano)</b>	16
<b>Gerencia de Áreas Funcionales</b>	12
<b>Gerencia Media (Asistente de Jefe de Departamento Funcional, Gerente de Área, Gerente de Sucursal, Gerente de Sección)</b>	28
<b>Personal no Gerencial</b>	4
<b>Profesionales (Médico, Abogado, Profesor, Consultor, Oficial Militar, Oficial de Gobierno, Oficial de Sindicato, etc.)</b>	20
<b>Otro</b>	8

<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Hasta 2.400 UF</b>	16
<b>2.400 UF – 25.000 UF</b>	20
<b>25.000 UF- 100.000 UF</b>	20
<b>Sobre 100.000 UF</b>	44
<b>No contesta</b>	0

<b>EDUCACIÓN FORMAL</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Educación Secundaria o menos</b>	0
<b>Educación Superior incompleta</b>	16
<b>Educación Superior completa</b>	44
<b>Especialización (MBA, Master, Doctorado)</b>	40
<b>No contesta</b>	0

<b>ÁREA FUNCIONAL DE MAYOR EXPERIENCIA</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Contabilidad</b>	4
<b>Ingeniería</b>	16
<b>Finanzas</b>	4

<b>Marketing</b>	16
<b>Recursos Humanos</b>	8
<b>Producción</b>	16
<b>Relaciones Públicas</b>	0
<b>Otro</b>	36
<b>No contesta</b>	0

<b>EDAD</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>29 o menos</b>	36
<b>30 a 39</b>	8
<b>40 a 49</b>	24
<b>50 a 59</b>	24
<b>60 o más</b>	8
<b>No contesta</b>	0

<b>SEXO</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	80
<b>Femenino</b>	20
<b>No contesta</b>	0

<b>INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE LA ORGANIZACIÓN PARA LA QUE TRABAJA</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Manufactura de bienes de consumo</b>	0
<b>Manufactura de bienes industriales</b>	5
<b>Ingeniería: investigación y desarrollo</b>	8
<b>Consultoras y Servicios</b>	20
<b>Banca, Inversiones, Seguros</b>	0
<b>Construcción</b>	4
<b>Minería o extracción, petróleo</b>	4
<b>Retail</b>	0
<b>Transporte, servicios públicos</b>	4
<b>Publicidad, medios, publicaciones</b>	0
<b>Servicios al consumidor</b>	0
<b>Otro</b>	60
<b>No contesta</b>	0

### **3.2.2. Ética Organizacional**

Esta sección del cuestionario cuenta con dieciséis preguntas relacionadas con la Ética Organizacional. Las preguntas, en el cuestionario, no se encontraban desglosadas, pero la autora decide separarlas de acuerdo a la información que se esperaba recopilar, para una mejor comprensión del mismo.

#### **3.2.2.1. Conflictos Éticos de los ejecutivos chilenos**

El primer objetivo del cuestionario era saber si los ejecutivos chilenos se habían enfrentado alguna vez a un dilema ético durante el ejercicio de su carrera profesional. Se plantea la pregunta *¿Alguna vez ha experimentado un conflicto entre lo que se espera de usted como empleado eficiente, responsable y consciente de los beneficios, y lo que se espera de usted como una persona ética?*

<b>¿Alguna vez ha experimentado un conflicto entre lo que se espera de usted como empleado y lo que se espera de usted como persona ética?</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	37
<b>No</b>	63

Sólo un 37% de los encuestados admite haber sufrido de algún conflicto ético en su trabajo. Esto puede deberse a diversas razones. Es posible que las empresas en Chile, y sus ejecutivos, se encuentren al tanto de los dilemas éticos a los que se pueden ver enfrentados, por lo que no existe un alto nivel de presión por un mayor nivel de ganancias dentro de ellas. Otra explicación más probable, es que es posible que los Estándares Éticos hayan disminuido en las industrias, por lo que lo que antes eran consideradas prácticas poco éticas, ahora son la norma y no causan dilema moral para los ejecutivos chilenos.

Para continuar indagando en los conflictos morales, se le pide a los encuestados que contestan "Sí" en a pregunta anterior, que expliquen la naturaleza de los dilemas a los que se han visto enfrentados. En la pregunta *¿A qué tipo de conflicto se ha visto mayormente enfrentado?* Se le pide a los encuestados que indiquen en relación a qué y con respecto a qué han tenido conflictos entre los intereses de la Organización para la que trabajan y su ética personal.

<b>EN RELACIÓN A:</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Superiores</b>	22
<b>Clientes</b>	11
<b>Empleados</b>	17
<b>Agentes y consumidores</b>	0
<b>Competidores</b>	5
<b>Leyes, gobierno y sociedad</b>	22
<b>Proveedores</b>	17
<b>Inversionistas potenciales</b>	6
<b>Otro o no especificado</b>	0

El 22% de los encuestados que han sufrido de conflictos éticos los ha tenido en relación a sus Superiores y otro 22% más en relación a las Leyes, el Gobierno y la Sociedad, siguiendo con un 17% cada uno los Empleados y los Proveedores. Un 11% ha tenido conflicto en relación a los Clientes, un 6% en relación a Inversionistas potenciales y un 5% con respecto a Competidores.

<b>CON RESPECTO A:</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Honestidad comunicacional</b>	36
<b>Regalos, entretenimiento</b>	7
<b>Igualdad y discriminación</b>	22
<b>Quebrantar leyes varias</b>	14
<b>Honestidad en contratos y acuerdos</b>	7
<b>Despidos</b>	14
<b>Colusión de precios y prácticas de precios</b>	0
<b>Otro</b>	0

En cuanto al motivo de el conflicto ético, el 36% señala que ha tenido conflictos con respecto a la honestidad comunicacional. Siguen con un 22% los problemas éticos con respecto a la igualdad y la discriminación, un 14% señala conflictos con respecto a quebrantar leyes varias, y en cuanto a despidos y en último lugar, con un 7% los regalos y el entretenimiento.

**En conclusión, la mayoría de los ejecutivos chilenos no se ha visto enfrentado a conflictos Éticos, lo cual puede deberse a que los Estándares Morales han disminuido y prácticas antes consideradas poco éticas ahora son normales en ciertas industrias. Quienes se han visto enfrentados a dilemas Éticos en su trabajo lo han hecho, principalmente con respecto a sus superiores y a las leyes, el gobierno y la sociedad. Estos dilemas son principalmente con respecto a honestidad comunicacional e igualdad y discriminación.**

### **3.2.2.2. Prácticas Industriales Consideradas poco Éticas**

En todas las industrias existen prácticas de negocios generalmente aceptadas. Con la pregunta *¿En su industria, existen algunas de éstas que usted considere poco éticas?* se pedía identificar la cantidad de estas prácticas.

<b>¿En su industria, existen algunas de éstas que usted considere poco éticas?</b>	<b>Porcentaje</b>
--	-------------------

<b>No</b>	46
<b>Sí, algunas pocas</b>	54
<b>Sí, muchas</b>	0
<b>No lo sé</b>	0

El 54% de los chilenos admite que existen algunas prácticas industriales que ellos consideran poco éticas, pero que son generalmente aceptadas en la misma. La realización de estas prácticas no es considerado un problema Ético (como se vio en el análisis de la sección 3.2.2.1. donde sólo el 37% de los encuestados señaló haber tenido un dilema ético dentro de la Organización), ya que son prácticas realizadas por todos en la industria. Con esta respuesta se solidifica la hipótesis de que los Estándares Éticos han bajado. Un 46% de los encuestados señala que no hay prácticas que ellos consideren poco Éticas.

Una vez conocida la situación de las prácticas industriales, era necesario conocer cuáles de estas prácticas son las que causan una mayor cantidad de conflictos entre la ética industrial y la ética personal. Se les pregunta a los encuestados *¿cuál de las siguientes práctica o prácticas le gustaría más ver eliminada(s)?*. Se permitió más de una respuesta.

<b>¿Cuál de las siguientes prácticas le gustaría más ver eliminadas?</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Regalos, atenciones, sobornos</b>	14
<b>Discriminación de precios, tarifas desleales</b>	6
<b>Publicidad engañosa</b>	18
<b>Diversas prácticas de competencia desleal</b>	11
<b>Engaño al consumidor, créditos desleales, sobreventa</b>	18
<b>Colusión de precios entre competidores</b>	11
<b>Falta de honradez en la fabricación o mantenimiento de contratos</b>	9
<b>Injusticia con empleados, prejuicios al contratar</b>	11
<b>Otro</b>	2

El 18% de los encuestados señala que desearía ver eliminadas prácticas de publicidad engañosa y otro 18% le gustaría ver eliminadas prácticas de engaño al consumidor, créditos desleales y sobreventa. Le sigue con un 14% los regalos, atenciones y sobornos, con un 11% cada uno, las practicas de competencia desleal y la colusión de precios entre competidores, un 9% quiere ver eliminada la falta de honradez en la fabricación o mantenimiento de contratos y un 6% la discriminación de precios y tarifas desleales.

**En conclusión, más del 50% de los encuestados siente que existen prácticas en su industria que ellos consideran poco Éticas, entre las**

que destacan el uso de la publicidad engañosa, el engaño al consumidor, los créditos desleales y la sobreventa, y en tercer lugar, los regalos, atenciones y sobornos.

### 3.2.2.3. Ética Organizacional y la Empresa.

Hasta el momento, se ha detectado que los ejecutivos chilenos se ven enfrentados a dilemas éticos en su trabajo, además de realizar prácticas industriales aceptadas que son consideradas poco éticas por los mismos ejecutivos.

A través de siete afirmaciones, donde se les pide a los encuestados *"por favor, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas"*, se pretende medir el impacto que tiene la realización de estas prácticas y el enfrentamiento a dilemas éticos en la opinión de los ejecutivos con respecto a preocupaciones éticas generales.

<b>1. La sociedad, no los negocios, tiene la responsabilidad principal de inculcar sus estándares éticos en los sistemas educativo y judicial, y por lo consiguiente, en la toma de decisiones empresariales.</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	54
<b>Algo de acuerdo</b>	21
<b>Neutro</b>	8
<b>Algo en desacuerdo</b>	8
<b>En total desacuerdo</b>	9

El 75% de los encuestados está de acuerdo con que la responsabilidad de introducir Estándares Éticos es de la sociedad y no de las empresas de forma individual.

<b>2. Los empresarios debiesen tratar de cumplir con un estándar moral absoluto, más que en el estándar moral de su grupo de pares.</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	67
<b>Algo de acuerdo</b>	17
<b>Neutro</b>	12
<b>Algo en desacuerdo</b>	0
<b>En total desacuerdo</b>	4

Un 84% de los encuestados se encuentra en algún grado de acuerdo con que debiese existir un estándar moral absoluto, en lugar de preceptos situacionales o relativos. Sólo un 4% está en total desacuerdo con la afirmación.

<b>3. En el largo plazo, los altos estándares Éticos son un buen negocio</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	83
<b>Algo de acuerdo</b>	13
<b>Neutro</b>	0
<b>Algo en desacuerdo</b>	0
<b>En total desacuerdo</b>	4

El 83% de los ejecutivos chilenos está en total acuerdo con que los altos Estándares Éticos son buenos para el negocio en el largo plazo y un 13% está algo de acuerdo con la afirmación. Sólo un 4% se encuentra en total desacuerdo. Esta afirmación demuestra que para los chilenos, la Ética es un tema utilitarista más que moral. Es decir, sí no existe una ganancia asociada al actuar ético, entonces no se actúa éticamente.

<b>4. El ejecutivo de negocios chileno tiende a no aplicar las grandes leyes éticas inmediatamente a su trabajo. Está más preocupado por las ganancias</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	37
<b>Algo de acuerdo</b>	42
<b>Neutro</b>	17
<b>Algo en desacuerdo</b>	0
<b>En total desacuerdo</b>	4

Si bien la mayoría de los ejecutivos chilenos siente que la ética es un buen negocio, este resultado no se refleja en la respuesta a la pregunta anterior, ya que un 37% de ellos está en total acuerdo con que los ejecutivos chilenos tienden a no aplicar las leyes éticas en su trabajo, guiados principalmente por las ganancias y no por los códigos morales. Un 17% de los encuestados no tiene opinión al respecto y sólo un 4% está en total desacuerdo con la afirmación.

<b>5. A menudo, al superior no le importa cómo se logran los resultados, siempre que se logren las metas esperadas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	38
<b>Algo de acuerdo</b>	29
<b>Neutro</b>	12
<b>Algo en desacuerdo</b>	17
<b>En total desacuerdo</b>	4

Una de las razones por las cuales existe la diferencia entre el conocimiento de que la ética es un buen negocio y el hecho de que no se aplique ética en la toma de decisiones está explicada por la afirmación anterior. Un 38% de los encuestados chilenos está en total acuerdo con que los superiores están más enfocados al logro de resultados más que a cómo se llega a estos. Un 29% se encuentra algo de acuerdo y un 17% algo en desacuerdo. Un 12% no tiene opinión al respecto y un 4% está en total desacuerdo.

<b>6. Hoy en día la competencia es más dura que nunca. Como resultado, muchos negocios se ven obligados a recurrir a prácticas que se consideran poco éticas, pero que parecen necesarias para la supervivencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	33
<b>Algo de acuerdo</b>	33
<b>Neutro</b>	8
<b>Algo en desacuerdo</b>	13
<b>En total desacuerdo</b>	13

La segunda razón por la que existe inconsistencia en las afirmaciones tres y cuatro se explica con la afirmación anterior. El 33% de los encuestados chilenos está en total acuerdo con que las empresas recurren a prácticas poco éticas en nombre de la supervivencia, debido a la alta competencia. Un 33% está algo de acuerdo con la afirmación, un 13% está en algo de desacuerdo, otro 13% en total desacuerdo y un 8% no tiene opinión al respecto.

<b>7. El valor económico reemplaza a los valores Éticos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	21
<b>Algo de acuerdo</b>	25
<b>Neutro</b>	4
<b>Algo en desacuerdo</b>	17
<b>En total desacuerdo</b>	33

Esta pregunta no fue realizada en la encuesta de Revista Harvard Business Review, sino que sacada como conclusión por los autores de la misma. Sin embargo, la autora determinó pertinente realizarla para comparar la respuesta de los encuestados en esta afirmación y las afirmaciones anteriores. El 50% de los encuestados está en algún grado de desacuerdo con que el valor económico reemplaza a los valores éticos, mientras que el 46% está de acuerdo con la afirmación.

En conclusión, los ejecutivos chilenos sienten que la responsabilidad de inculcar valores éticos en la educación y en las leyes, es principalmente, de la sociedad. De esta forma será posible que estos valores lleguen a ser parte de inherente la toma de decisiones dentro de una Organización. Creen, además, que un conjunto de Estándares Morales absolutos son una mejor forma de guiar el comportamiento dentro de la Organización.

Por otro lado, los ejecutivos chilenos creen que los altos Estándares Éticos son, en el largo plazo, un buen negocio, es decir, tienen un sentido utilitarista de la Ética. Si esto es así, ¿por qué no se aplican estos estándares en la toma de decisiones económico-financieras dentro de las Organizaciones? Las dos razones encontradas son la alta preocupación de la Organización por los resultados económicos favorables y las ganancias en el corto plazo -esto hace que las leyes morales y Éticas tiendan a no ser aplicadas por los ejecutivos a la hora de la toma de decisiones-, y el hecho de que los ejecutivos creen que para sus superiores, lo importante no es cómo, sino sólo lograr los objetivos.

Estas presiones económicas causan que los encargados de la toma de decisiones en las Organizaciones pasen por alto sus Estándares Éticos y se concentren en tomar una decisión económicamente favorable. Los ejecutivos creen que la competencia, cada día más dura, es otra razón por la que los Estándares Éticos dejan de ser tomados en cuenta, lo que lleva a prácticas industriales aceptadas, que de otra forma serían reprochadas.

Si bien los ejecutivos chilenos tienen conciencia de las decisiones éticamente correctas y su sentido común actúa como un Estándar Ético aceptable, el valor económico de las decisiones tomadas sigue siendo el parámetro principal utilizado por las empresas.

#### **3.2.2.4. Estándares Éticos en los Negocios**

En los Estados Unidos, la Ética comienza a ser un término popular en la cultura de los negocios luego de casos como los de Exxon-Valdez. En Chile, el punto de cambio se da con casos como Chispas e Inverlink<sup>174</sup>.

En años recientes, en Chile, han habido cambios sociales y legales que han impulsado la ética Organizacional. Desde el año 2000, cuando la Crisis SubPrime comienza a mostrar sus primeros efectos, la modificación a las leyes 18.045 y

---

<sup>174</sup> Ver Anexo 1

18.046, seguido por el Caso Celco y los escándalos financieros provocados por los Casos Fasa y La Polar, se ha provocado el crecimiento de la preocupación por los Estándares Éticos Corporativos. Para medir este crecimiento, se les pregunta a los encuestados "¿Cómo cree usted que los Estándares Éticos en los negocios se comparan los Estándares Éticos hace 15 años?".

<b>¿Cómo cree usted que los Estándares Éticos en los negocios se comparan a los Estándares Éticos hace 15 años?</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Más altos</b>	29
<b>Iguales</b>	25
<b>Más bajos</b>	46

El 46% de los encuestados cree que los Estándares Éticos hoy son más bajos que los Estándares hace 15 años, un 29% que son más altos y un 25% que son iguales. En Chile, los escándalos financieros y ambientales parecen haber causado un mayor impacto en la percepción que tienen los ejecutivos del país en cuanto a la calidad moral de la sociedad en general y de sus pares en particular.

Para mayor profundización, se le pidió a cada encuestado que "por favor, indique el factor que, a su juicio, ha influenciado este cambio en los Estándares Éticos en los negocios". De esta manera, separando a quienes creen que los Estándares son más altos de quienes creen que son más bajos, fue posible analizar las razones por las cuales ha habido cambios en los mismos.

<b>Factores que causan más altos estándares</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Divulgación pública, la publicidad, los medios de comunicación, una mejor comunicación.</b>	18
<b>Aumento de la preocupación del público, la conciencia pública, la conciencia y el control, mejor informadas presiones públicas, la sociedad</b>	28
<b>Regulaciones del Gobierno, la legislación y la intervención.</b>	9
<b>Educación de los Gerentes de empresas, aumento del profesionalismo y la educación de los Gerentes.</b>	0
<b>Nuevas expectativas sociales para el papel que ha de desempeñar el negocio de en la sociedad, las actitudes de los adultos jóvenes, el consumismo.</b>	18
<b>Mayor sentido de responsabilidad social de la empresa y una mayor conciencia de las consecuencias de sus actos, capacidad de respuesta de negocios, cambios en la política empresarial, el énfasis de la Alta Dirección en la acción Ética.</b>	27
<b>Otro</b>	0

Los encuestados chilenos identifican como el factor causante de más altos Estándares al aumento de la preocupación del público, la conciencia pública, las presiones públicas y la sociedad, con un 28%. Le sigue, con un 27% el mayor sentido de responsabilidad social de las empresas y una mayor conciencia de las consecuencias de sus actos. Con un 18%, le siguen la divulgación pública, la publicidad y los medios de comunicación, junto con las expectativas sociales para el papel que debe desempeñar la Organización en la sociedad, las actitudes de los adultos jóvenes y el consumismo. Por último, con un 9%, las regulaciones del gobierno, la legislación y la intervención.

<b>Factores que causan más bajos estándares</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menores estándares sociales, la decadencia social, sociedad más permisiva, el materialismo y hedonismo han crecido, la pérdida de influencia de la iglesia y el hogar, menos calidad y más cantidad.</b>	15
<b>La competencia, el ritmo de la vida, el estrés por tener éxito, las condiciones económicas actuales, los costos de hacer negocios, más empresas compiten por menos.</b>	61
<b>La corrupción política, la pérdida de confianza en el Gobierno, la política, la Ética política y el clima.</b>	8
<b>Las personas son más conscientes de actos no Éticos; constante cobertura mediática, televisión, comunicaciones crean una atmósfera propicia para el crimen.</b>	0
<b>La codicia, el deseo de ganar, el culto al dólar como medida del éxito, el egoísmo del individuo, la falta de integridad personal y moral.</b>	8
<b>La presión del lucro dentro de la Organización por parte de los superiores o de los accionistas; influencia corporativas de los gerentes, las políticas corporativas.</b>	0
<b>Otro</b>	8

El 61% de los encuestados opina que el factor que más ha influenciado la baja en los Estándares en Chile, es la competencia, el ritmo de la vida, el estrés por tener éxito, las condiciones económicas actuales, los costos de hacer negocios y la mayor cantidad de empresas que compiten por menos, seguido por un 15% que opina que el cambio se debe a los menores Estándares sociales, la decadencia social, la sociedad más permisiva, el materialismo y el crecimiento en el hedonismo, la pérdida de influencia de la iglesia y el hogar, y menor preocupación por la calidad pero sí por la cantidad. El 8% se lo atribuye a la corrupción política la pérdida de confianza en el Gobierno, a política, la ética y el clima político, otro 8% se lo atribuye a la codicia, el deseo de ganar, el culto al dólar como medida de éxito, el egoísmo del individuo y la falta de integridad personal y moral. Un último 8% atribuye la baja de Estándares Éticos a otros

factores no listados. Los encuestados creen que la consciencia de actos no éticos que tienen las personas, la cobertura mediática, la televisión y las comunicaciones no es un factor relevante de análisis, al igual que la presión del lucro de la Organización por parte de los superiores o de los accionistas.

**En conclusión, los ejecutivos chilenos creen que los Estándares Éticos en los últimos años han disminuido, cual puede ser explicado por el generalizado destape de fraudes financieros en el país, que han dejado en evidencia la falta de ética en la toma de decisiones dentro de la Organización. Dan cuenta de ellos los casos Fasa y La Polar, estando este último en la conciencia reciente de los encuestados.**

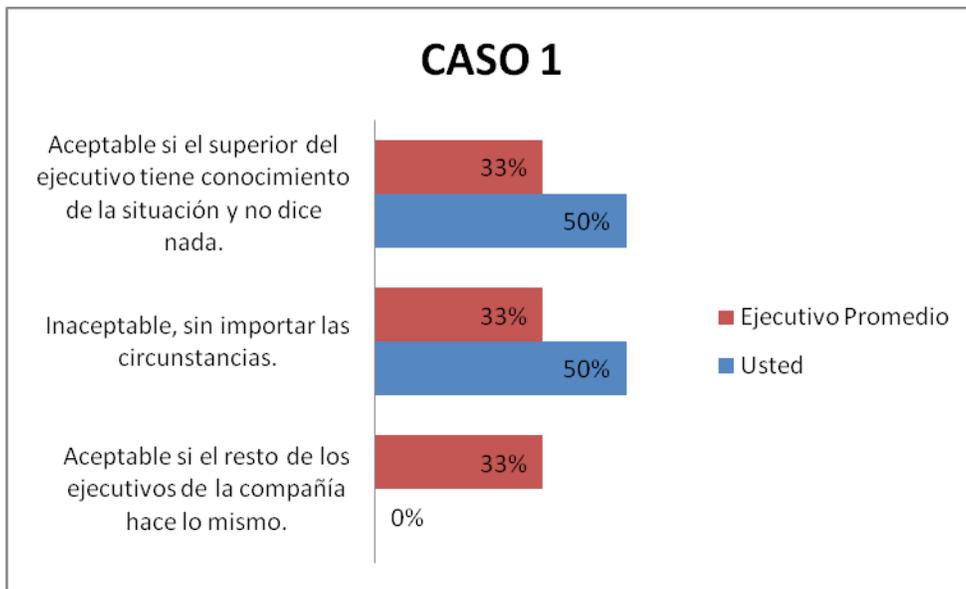
**En Chile, los factores que han influenciado en que los Estándares sean más bajos, son, principalmente, factores que tienen que ver con las Organizaciones en sí, más que con la sociedad. Las presiones del medio empresarial, la competencia y el entorno económico son los causantes del pobre nivel ético en las Organizaciones.**

#### **3.2.2.5. Cinismo del Ejecutivo Chileno Frente a Decisiones Éticas.**

Los segundos realizadores del cuestionario en los Estados Unidos observaron que aunque los ejecutivos norteamericanos se ven enfrentados a toma de decisiones que ellos consideran poco éticas, también es muy probable que atribuya estas decisiones a sus pares en lugar de a ellos mismos. Esto es lo que Brenner y Molander llaman el *cinismo*.

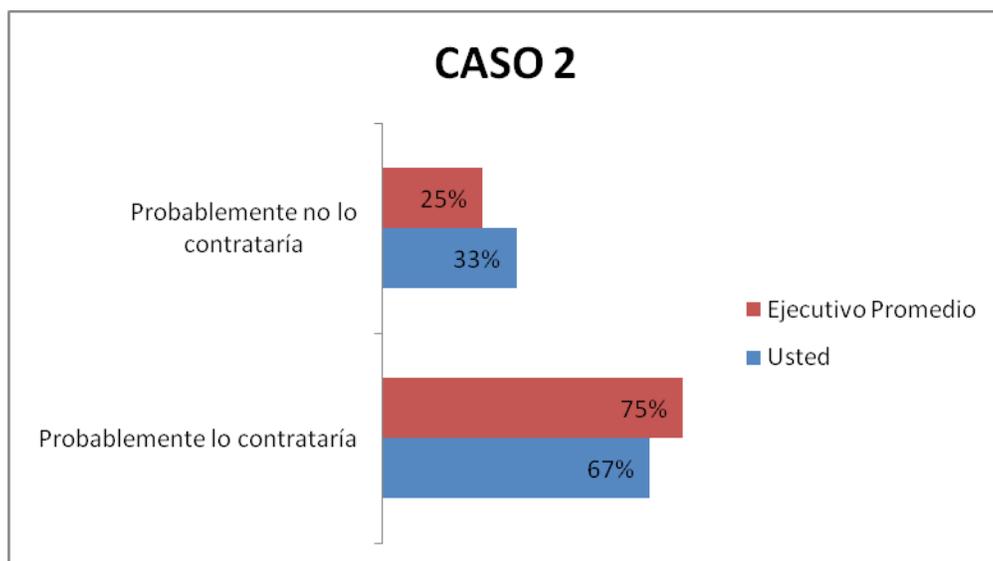
Para medir el grado de cinismo que poseen los ejecutivos chilenos, se les entregó tres casos prácticos, dónde la mitad de los encuestados debía contestar qué harían ellos en aquella situación, y la otra mitad, qué haría el ejecutivo chileno promedio.

*CASO 1: Un ejecutivo que gana US\$30,000 al año ha estado aumentando su cuenta de gastos en alrededor de US\$1,500 al año.*



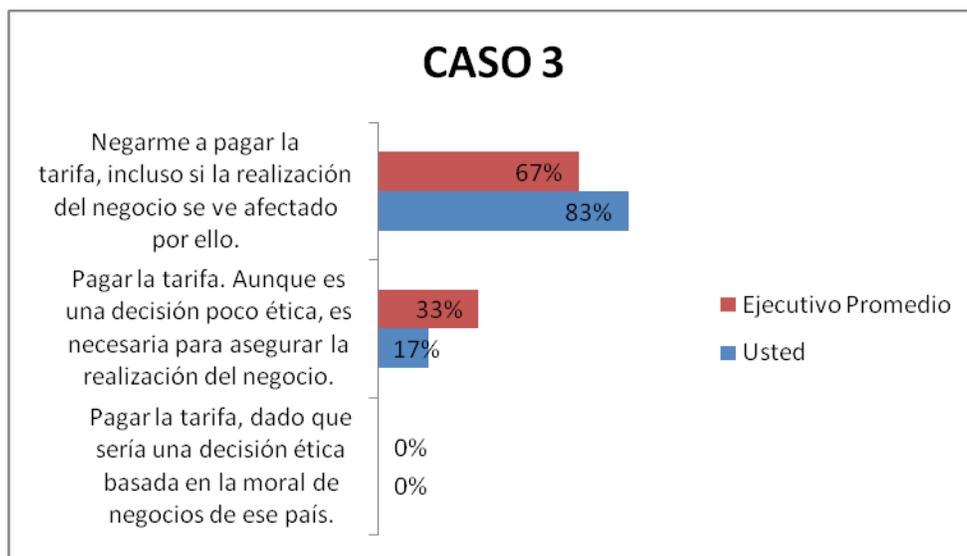
En el primer caso, ambos grupos tienen respuestas similares ante la decisión. El ejecutivo promedio no tiene una respuesta clara ante la pregunta, pero al responder qué haría ellos mismos, el resultado se divide sólo en dos respuestas. Aceptable si el superior está al tanto de la situación (50%) e inaceptable, sin importar las circunstancias (50%). En cambio el ejecutivo promedio es más propenso a aceptar la situación siempre y cuando el superior esté al tanto (33%) o si el resto de los empleados de la compañía hace lo mismo (33%).

*CASO 2: Imagine que usted es el Presidente de una compañía de una industria altamente competitiva. Llega a su conocimiento que un competidor ha hecho un importante descubrimiento científico que le dará una ventaja que reducirá considerablemente – pero no eliminará – las ganancias de su compañía durante aproximadamente un año. Si existiese la posibilidad de contratar a un empleado de la competencia, ¿intentaría usted hacerlo?*



Nuevamente, los resultados entre ambos grupos son muy similares. Tanto el ejecutivo como sí mismo, como el ejecutivo promedio aceptan que probablemente contratarían al empleado de la competencia, con un 67% y un 75% correspondientemente. Sólo un 33% de los encuestados no lo contrataría y este número desciende a un 25% en el grupo del ejecutivo promedio.

*CASO 3: El ministro de una nación extranjera donde los pagos extraordinarios para acelerar la burocracia de la toma de decisiones son comunes, le cobra a usted, como Director de Marketing de la compañía, una tarifa de consultoría de US\$200,000. A cambio, él promete asistencia especial en la obtención de un contrato de US\$100 millones de dólares que produciría por lo menos US\$5 millones de beneficio para su empresa. ¿Qué haría usted?*



Los encuestados respondieron que tanto ellos como el ejecutivo promedio se negaría a pagar la tarifa, con un 83% y un 67% cada uno. Sólo un 33% de los ejecutivos promedio pagaría la tarifa como decisión necesaria para asegurar la realización del negocio, mientras que el 17% de los ejecutivos como ellos mismos responde lo mismo. Ninguno de los dos grupo acepta pagar la tarifa excusando que es parte de la ética de negocios del país correspondiente.

**En conclusión, se puede deducir que el ejecutivo chileno no tiene tendencia al cinismo. Aceptan practicas poco éticas si son aceptadas por la industria, que parece ser el parámetro para evaluar si la decisión poco ética puede ser realizada o no. La Cultura Organizacional juega un papel importante en la toma de decisiones éticas. Si el resto de la compañía lo hace, o si es una práctica Organizacional reconocida y aceptada, entonces el ejecutivo chileno probablemente lo haga, aunque para él sea una práctica**

poco ética. Además, la presión de la competencia es un parámetro de toma de decisiones importante. Si el ejecutivo cree que hay amenazas de un competidor, probablemente recurrirá a prácticas que considere poco éticas pero que asegurarán la vida del negocio.

### 3.2.2.6. Factores que Influencian la Toma Decisiones Poco Éticas.

Ya se sabe qué decisiones poco éticas toman los ejecutivos chilenos, y se sabe también las razones por las cuales lo hacen. Sin embargo, no se conocen los factores que ayudan a que esto suceda, tanto internos de la empresa y/o de la industria, como externos.

Con la pregunta *¿qué factores cree usted influyen a los ejecutivos a tomar decisiones poco éticas?*, se le pide a los encuestados que ordenen de uno a cinco los siguientes factores de acuerdo a su nivel de influencia en la toma de decisiones. Uno es el factor de mayor importancia y cinco el de menor.

<b>Factores que influyen la toma de decisiones poco éticas</b>	<b>Importancia</b>
<b>Comportamiento de los superiores</b>	2,042
<b>Clima Ético de la industria</b>	2,167
<b>Necesidades financieras personales</b>	2,417
<b>Clima moral de la sociedad</b>	2,750
<b>Política formal (o su ausencia)</b>	3,292

Los ejecutivos chilenos creen que el factor de mayor importancia es el comportamiento de los superiores, seguido de cerca por el clima ético de la industria. Éste último era de esperar, ya que se ha concluido con las preguntas anteriores, que el comportamiento y las prácticas aceptadas por la industria, aunque no sean consideradas éticas, sí son aceptables. El hecho de que el factor más importante sea el comportamiento de los superiores reafirma la necesidad de la profesionalización de la gestión de la empresa, y por consiguiente de sus altos ejecutivos. En tercer lugar se encuentran las necesidades financieras personales, seguido por el clima moral de la sociedad y la política formal.

**Por lo tanto, se puede concluir que el hecho de tener una alta dirección enfocada en la toma de decisiones éticas tendrá una alta influencia en cómo toma decisiones el resto de la empresa. La guía para los ejecutivos**

es el comportamiento de sus superiores. Además, las prácticas industriales en Chile, son guías de toma de decisiones que siguen muy de cerca a los superiores. Mientras no se eliminen estas prácticas industriales poco éticas, es probable que los ejecutivos sigan realizándolas, aunque no les parezca.

Como consecuencia, los ejecutivos toman como referencia los comportamientos internos de la compañía y la industria para analizar cómo se deben llevar a cabo las acciones y cómo tomar ciertas decisiones dentro de la Organización.

### 3.2.2.7. Códigos de Ética

Dada la opinión de los ejecutivos en cuanto a los factores que influyen en las decisiones poco éticas, se desea analizar si los Códigos de Ética serían un marco de referencia autorregulatorio útil ante conflictos.

Se les preguntó a los encuestados cuál era su opinión acerca de los códigos de Ética. Un 96% de ellos se encuentra a favor del uso de códigos de Ética, mientras que sólo un 4% está en contra.

A quienes se encontraban a favor, se les preguntó *qué tipo de código sería más beneficioso, si uno con preceptos generales o uno con guías de prácticas específicas.*

<b>¿Qué tipo de código cree usted sería más beneficioso?</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Código de Ética con preceptos generales</b>	28
<b>Código de Ética con guías de prácticas específicas</b>	68

Los ejecutivos chilenos prefieren Códigos de Ética con guías de prácticas específicas (68%). Sólo un 28% de los encuestados prefiere Códigos con preceptos generales.

Luego, es necesario saber qué esperan los ejecutivos de la aplicación de un Código de Ética. Se le pidió a los encuestados que indicasen su *grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes seis aseveraciones acerca*

de las consecuencias esperadas de la aplicación de un código de prácticas específicas en una industria.

<b>1. Elevaría el nivel ético de la industria</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	59
<b>Algo de acuerdo</b>	25
<b>Neutro</b>	4
<b>Algo en desacuerdo</b>	8
<b>En total desacuerdo</b>	4

La mayoría de los ejecutivos chilenos están en total de acuerdo con que un Código Ético con prácticas específicas elevaría el nivel ético de la industria, mientras que un 25% está algo de acuerdo con la aseveración. Un 4% no tiene opinión al respecto, un 8% está algo en desacuerdo y sólo un 4% está en total desacuerdo.

<b>2. Ayudaría a los ejecutivos a conocer claramente los límites aceptables de conducta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	67
<b>Algo de acuerdo</b>	21
<b>Neutro</b>	4
<b>Algo en desacuerdo</b>	4
<b>En total desacuerdo</b>	4

Un 67% de los encuestados chilenos esta en total acuerdo con que un código de prácticas específicas ayudaría a los ejecutivos a conocer claramente los límites aceptables de conducta, seguido por un 21% que se encuentra algo de acuerdo. Un 4% no tiene opinión al respecto, un 4% está algo en desacuerdo y otro 4% en total desacuerdo.

<b>3. Los ejecutivos lo tomarían como ayuda a la hora de refutar una petición poco ética de forma impersonal</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	25
<b>Algo de acuerdo</b>	42
<b>Neutro</b>	21
<b>Algo en desacuerdo</b>	12
<b>En total desacuerdo</b>	0

Un 42% de los encuestados está algo de acuerdo con que los ejecutivos tomarían un Código Ético de prácticas específicas como ayuda a la hora de refutar

una petición poco ética de forma impersonal y un 25% está de total acuerdo con la afirmación. Un 21% no tiene opinión al respecto y un 12% está algo en desacuerdo.

<b>4. Sería violado siempre que la gente crea que no será descubierta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	17
<b>Algo de acuerdo</b>	42
<b>Neutro</b>	12
<b>Algo en desacuerdo</b>	17
<b>En total desacuerdo</b>	12

Cuando se les preguntó si el código sería violado cada vez que el ejecutivo crea que no será descubierto, un 42% dijo estar algo de acuerdo con la afirmación y un 17% en total acuerdo. Un 17% de los encuestados está algo en desacuerdo, un 12% en total desacuerdo y un último 12% no tiene opinión al respecto.

<b>5. En situaciones de alta competencia, reduciría el uso de prácticas ilícitas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	42
<b>Algo de acuerdo</b>	25
<b>Neutro</b>	12
<b>Algo en desacuerdo</b>	17
<b>En total desacuerdo</b>	4

Para medir la efectividad que tendría un código de prácticas específicas en la industria donde se encuentran, se les preguntó a los encuestados si creían que en situaciones de alta competencia, el código reduciría el uso de prácticas ilícitas. El 42% de los encuestados chilenos estaba en total acuerdo con la afirmación y un 25% algo de acuerdo. El 17% se encontraba algo en desacuerdo y el 12% no tenía opinión al respecto. Sólo un 4% de los encuestados se encontraba en total desacuerdo con la afirmación.

<b>6. Sería fácil de implementar</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En total acuerdo</b>	0
<b>Algo de acuerdo</b>	33
<b>Neutro</b>	21
<b>Algo en desacuerdo</b>	25
<b>En total desacuerdo</b>	21

Para conocer la opinión de los encuestados en cuanto a la factibilidad de un Código de Ética de prácticas específicas, se les preguntó si creían que sería fácil implementarlo. El 46% de los encuestados chilenos se encuentra en algún grado de desacuerdo con la afirmación, es decir, creen que la implementación del código sería una tarea más bien difícil. Un 33% se encuentra en cierto grado de acuerdo y un 21% no sabe o no tiene opinión al respecto.

<b>¿Qué organismo sería apropiado designar como el responsable de la ejecución de un Código Ético?</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Auto cumplimiento a nivel de empresa</b>	33
<b>Cumplimiento a cargo de de un grupo de ejecutivos de empresas y miembros de la comunidad</b>	25
<b>Cumplimiento a cargo de la industria</b>	17
<b>Cumplimiento a cargo de una agencia de gobierno</b>	25

Como se analizó en la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados cree que la implementación de un código Ético con parámetros de conducta específicos no sería fácil. Por esta razón, se les preguntó a los ejecutivos, "*qué organismo sería, en su opinión, apropiado designar como el responsable de la ejecución de un Código Ético*", es decir, cuál tendría mayor efectividad al hacer cumplir los parámetros designados por el código.

El 33% de los encuestados chilenos cree que la mejor forma de hacer efectivo el Código es a través del auto-cumplimiento a nivel de empresa, es decir, un Código de prácticas específicas que sea monitoreado por un ente interno. Un 25% opina que el cumplimiento debiese estar a cargo de un grupo de ejecutivos de empresas y miembros de la comunidad, repartiendo la responsabilidad entre entes Organizacionales internos y externos. Otro 25% cree que el cumplimiento debe estar a cargo de una agencia de gobierno, dejando la ejecución y el control del código a un ente completamente externo a la Organización. Por último, un 17% opina que el cumplimiento debiese estar a cargo de la industria.

Sin embargo, los encuestados han advertido que la aplicación del código no sería fácil. Para saber qué factor sería el que mayor dificultad causaría en la

ejecución, se les preguntó a los encuestados "qué problemas creían ellos que tendría el organismo responsable a la hora de implementar el código".

<b>¿Qué problemas cree que tendría el organismo responsable a la hora de implementar el código?<sup>175</sup></b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Obtener información de las violaciones del código</b>	50
<b>Ejecución uniforme e imparcial</b>	21
<b>Falta de poder y autoridad para ejecutar</b>	25
<b>Otro</b>	4

Un 50% de los encuestados chilenos cree que el mayor problema al que se enfrentaría el organismo fiscalizador sería la obtención de información de las violaciones del código. Un 25% opina que el mayor problema sería la falta de poder y autoridad para ejecutar el código y un 21% cree que habrían problemas con la ejecución uniforme e imparcial del Código Ético.

Frente a estos problemas, y las dificultades inherentes a la aplicación de un Código de Ética, se les preguntó a los encuestados en *qué área creían ellos sería más efectivo el código*, si en los dilemas a los que se han visto enfrentados ellos mismos, en las prácticas que les gustaría ver eliminadas o en los factores que han causado un cambio en los Estándares Éticos.

<b>¿En cuál de las siguientes áreas podría un Código de Ética tener un impacto?</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Los dilemas éticos a los cuales usted se ha visto enfrentado</b>	17
<b>Las prácticas poco éticas que le gustaría ver eliminadas</b>	58
<b>Los factores que están causando los cambios en los Estándares Éticos</b>	25

El 58% de los encuestados chilenos cree que un Código de Ética tendría un mayor impacto sobre las prácticas poco éticas que le gustaría ver eliminadas en la industria a la que pertenecen. Un 25% opina que afectaría a los factores que causan que los estándares estén más altos o más bajos y un 17% que impactaría a los dilemas éticos a los cuales ellos mismos se han visto enfrentados.

<sup>175</sup> Esta pregunta no se encuentra en el cuestionario original realizado por el Rev. Raymond C. Baumhart. Brenner en 1961 y Molander la agregan en el cuestionario de 1976 como una pregunta abierta, de donde extraen tres problemas importantes: la obtención de información de las violaciones del código, la ejecución uniforme e imparcial y la falta de poder y autoridad para ejecutar. La autora toma estos tres problemas y los introduce a una pregunta cerrada.

Finalmente, se les pregunta a los encuestados, si la Organización para la que trabajan cuenta con un código de Ética que ellos deban cumplir. La pregunta se realiza al final ya que no se desea influir en las respuestas anteriores que tratan de Códigos de Ética.

<b>¿Cuenta la empresa en la que trabaja con un código de Ética?</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	36
No	64

El 64% de los encuestados admite que la compañía en la que se desempeña no tiene Código Ético o de Conducta. Este resultado afirma la teoría de que Organizaciones que cuentan con Códigos Éticos realmente vividos, le otorgan una alta importancia a la ética de sus trabajadores, y por lo tanto, cuentan con un mayor nivel de autorregulación.

**En conclusión, los ejecutivos chilenos están de acuerdo con el uso de Códigos de Ética en las Organizaciones, otorgando preferencia a los códigos con guías de prácticas específicas para cada industria. Esto se debe principalmente a que creen un código con las características nombradas anteriormente, deja menos espacio a la interpretación personal del mismo y establece concretamente qué prácticas son aceptables y cuáles no.**

**Estos códigos específicos, en opinión de los ejecutivos chilenos, elevarían los niveles éticos de las industrias en el país, ayudando a disminuir la cantidad de prácticas industriales poco éticas, más que a controlar factores externos que influyan en la toma de decisiones dentro de la empresa.**

**Por otra parte, los ejecutivos chilenos creen que el uso de un Código de Conducta ayudaría a conocer claramente las delimitaciones aceptables de conducta dentro de la Organización, y que se tomaría como guía a la hora de poder refutar una petición poco ética de forma impersonal. Además, creen que en situaciones de alta competencia, también disminuiría el uso de prácticas ilícitas.**

**Los principales problemas que ven los ejecutivos en la aplicación de un código, es que sería difícil de implementar, debido a dificultades en la obtención de información a las violaciones del código y a la falta de poder para ejecutar las sanciones requeridas a quienes lo hagan. El segundo**

**problema que ven los ejecutivos es que sería violado siempre que la gente crea que no será descubierta.**

**Los chilenos creen, además que el organismo responsable de implementar los códigos deben ser las empresas y que ellas mismas deben preocuparse de su cumplimiento.**

## Capítulo 4: Iniciativas y Propuestas

A partir de los resultados y conclusiones obtenidos y presentados en el Capítulo 3, se explicitan dos propuestas relativas al rol de la Autorregulación -entendida ésta esencialmente como una Actuación Ética, que se manifiesta en Códigos Éticos verdaderamente vividos y sentidos- en la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos.

### 4.1. Ética como Materia de Estudio Universitario

Como ya se explicaba en el Capítulo 2, menos de la mitad de las escuelas de negocios mejor evaluadas por ejecutivos chilenos tienen en su currículo asignaturas de carrera concernientes a la Ética.

Al parecer, no existe una real conciencia de que la “gestión, en todas sus formas, es una actividad crítica de la sociedad moderna, moldeando profunda e inevitablemente los medios de subsistencia y la vida de la mayoría de las personas en el planeta”<sup>176</sup>. Las escuelas de negocios deben entender que la entrega de un título en administración, le dice a las empresas del país que la persona recipiente de éste, está capacitada para manejar una Organización de forma competente, lo cual no sólo significa que tiene los conocimientos, sino que tiene habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, y que además cuenta con una base ética que le permitirá realizar su quehacer de forma que las necesidades económicas y sociales de la Organización sean satisfechas.

En los Estados Unidos, a la luz de una nueva crisis económica, se les está comenzando a exigir a las Universidades que ofrecen programas de MBA, que sean más selectivos en la admisión de nuevos estudiantes, argumentando que quienes aplican ya tienen ciertos valores integrados y que “no es posible esperar cambiar los valores de las personas al momento que lleguen a programas de post grado”<sup>177</sup>.

---

<sup>176</sup> Professor Joe Badarraco, **Letters to the Editor, The HBR Debate: Are Business Schools to Blame**, Harvard Business Review, version web: <http://hbr.org/2009/06/letters-to-the-editor/ar/1>

<sup>177</sup> Claudio Fernandez-Aráoz, **Make Ethics a B-School Admission Requirement**, Harvard Business Review, version web: <http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/make-ethics-an-admission-requi.html>

Bajo esta premisa, y en el caso de Chile, es necesario exigir que las escuelas de negocios se responsabilicen por la calidad moral y ética de sus alumnos graduados. Un estudio<sup>178</sup> realizado en los Estados Unidos prueba que el 57% de los alumnos de programas de MBA en universidades norteamericanas hacen trampa, en comparación con un 47% de los alumnos de otros programas. Don McCabe explica que esto se debe principalmente a la presión que exige el medio empresarial por el promedio general de notas (en los Estados Unidos, el GPA). Quienes tengan los mayores promedios pueden optar a los mejores trabajos y a los mejores sueldos en las mejores compañías. De hecho, no es casual que ante períodos de crisis estas cuestiones se vuelvan un tópico recurrente. Si la mayoría de los alumnos hace trampa para obtener mejores notas y estos mismos alumnos luego ocupan puestos de alta dirección como Gerentes Generales o Gerentes de Finanzas en empresas de la banca o de la industria farmacéutica, por nombrar algunas, no es de extrañarse que estas personas con valores éticos y morales erróneos, tomen decisiones éticas y morales equivocadas.

Una cifra aún más preocupante aún, es que un 74% de los estudiantes de negocios de pregrado estadounidenses admite haber utilizado Internet, notas ocultas o ha mirado el examen de un compañero para tratar de ganar ventaja por sobre sus compañeros<sup>179</sup>. Esta realidad no se encuentra lejana a lo que ocurre en las universidades chilenas. Las conclusiones de McCabe al respecto tampoco son inaplicables a la realidad chilena: los estudiantes de negocios no tienen dificultades en justificar comportamientos cuestionables siempre y cuando cumplan con los objetivos, aunque muestran una sincera voluntad de querer tener una guía moral; y que las escuelas de negocios sí tienen la responsabilidad de inculcar ética en sus alumnos.

Por otra parte, el hecho de hacer trampa en pruebas y exámenes es dañino para los mismos estudiantes, ya que entrega una falsa seguridad sobre las competencias y conocimientos propios<sup>180</sup>. Quien hace trampa y luego recibe méritos por sus logros, olvida rápidamente que éstos fueron conseguidos a través de medios poco honestos. Una de las conclusiones más preocupantes de este

---

<sup>178</sup> Don McCabe, Kenneth D. Butterfield y Linda Klebe Treviño, **Academic Dishonesty in Graduate Business Programs: Prevalence, Causes, and Proposed Action**, Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No. 3, pp. 294–305.

<sup>179</sup> Don McCabe, **MBA's Cheat. But Why?**, Harvard Business Review, 13 de abril de 2009, version web: <http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/mbas-cheat-but-why.html>

<sup>180</sup> Zoë Chance, Michael I. Norton, Francesca Gino y Dan Ariely, **Temporal view of the costs and benefits of self-deception**, version web: <http://www.people.hbs.edu/mnorton/chance%20norton%20gino%20ariely.pdf>

estudio es que el “auto-engaño a nivel individual se puede intensificar en un contexto social, cuando las recompensas que se obtienen como resultado del auto-engaño se ven reforzadas por otros.”<sup>181</sup>

Aine Donovan es profesora de Ética en la Universidad de Harvard, y ha observado cómo los valores morales y éticos de los alumnos de esta universidad van cambiando a medida que avanzan en sus clases. Razona que los estudiantes de negocios son más perceptibles a alterar sus límites morales debido a la presión del medio. “Una vez que los estudiantes de MBAs entran en la mecánica de los negocios, particularmente si se especializan en finanzas, es más fácil para ellos poner en peligro sus valores, o pasar por alto el mal comportamiento de sus compañeros o el de sus jefes... se vuelve más fácil de dejar pasar”<sup>182</sup>. Para Donovan, las clases de ética sí pueden ayudar, pero siempre y cuando sean impartidas por quienes sean adeptos al tema, personas competentes y con real conocimiento ético, no personas que enseñen qué hacer o no hacer para poder salirse con la suya.

El Dr. William C. Frederick es uno de los impulsores de la Ética como parte de las mallas en las escuelas de negocios. Argumenta que la mejor forma de impulsar los cursos obligatorios de ética corporativa es hacerlos obligatorios para la acreditación de las escuelas de negocios. Mario Valcarce, académico de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y ex-Presidente de Endesa concuerda con este punto de vista. En una publicación del Diario El Mercurio de Valparaíso explica que los conflictos de interés que se dan en las empresas son temas recurrentes y que no se ven estudiados como parte del currículum académico de las escuelas de negocios. Como ya se había discutido, los conflictos de interés nacen por falta de conocimiento de los deberes y obligaciones de un cargo y por falta de valores éticos y morales. “por lo mismo, es muy relevante que el tema sea analizado en la academia, pues así es enfrentado tempranamente por quienes en algún momento deberán abordar situaciones de ese tipo [...] Además de la legislación vigente, nada reemplaza al buen criterio y una sólida formación ética”<sup>183</sup>.

---

<sup>181</sup> Zoë, **op. cit.**

<sup>182</sup> Aine Donovan, **Can Ethics Classes Cure Cheating?**, Harvard Business Review, 14 de abril de 2009, <http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/can-ethics-classes-cure-cheati.html>

<sup>183</sup> Mario Valcarce D., **Conflictos de Interés**, Diario El Mercurio de Valparaíso, Sábado 11 de junio de 2011, p. 26.

El 1988, Robert Jackall<sup>184</sup> describió, después de cuatro años de observación en distintas Organizaciones norteamericanas, cómo se desarrolla y se aplica la ética en los negocios. De hecho, explica que en las empresas se forma lo que él denomina *ethos de los administradores*, normas morales de uso dentro de la empresa y que tienen como cabeza a los Jefes. Estas normas, son las que mueven a las Organizaciones, tanto públicas como privadas, y las que hacen que las personas tengan o no éxito dentro de las mismas. Algunas de estas normas morales son:

- Los Jefes determinan la ética del día a día en el trabajo que guía el comportamiento de sus subordinados en las grandes Organizaciones. Típicamente, no hay estándares globales que midan el rendimiento ya que la calidad de éste se basa en los estándares de los jefes.
- Los jefes siempre gobiernan las Organizaciones en vista de su propio beneficio y el de sus asociados clave.
- La burocracia facilita la desconexión entre la acción y sus consecuencias, además de facilitar el pensamiento abstracto. Estas son las razones por las que a los administradores les es fácil tomar decisiones bajo el punto de vista de los resultados esperados sin preocupación por el costo humano de ellas.
- La burocracia alimenta que se evite la responsabilidad. Se busca involucrar a la mayor cantidad de personas en el proceso de toma de decisiones en caso de que algo salga mal.
- La habilidad más preciada de los negocios es la del el doble pensamiento, es decir, ser capaz de pensar una cosa y decir otra, inventar explicaciones para defender los actos, saber conquistar a una audiencia, entre otras. En los negocios “no existe la llamada ‘verdad’; todo es altamente interpretable; lo más importante son siempre las exigencias, apoyadas por explicaciones, excusas y justificaciones aptas para aplacar a distintas e importantes audiencias”<sup>185</sup>.

---

<sup>184</sup> Robert Jackall, **Moral Mazes: The World of Corporate Managers**, Oxford University Press, 1988.

<sup>185</sup> Petr Kusliy, **Interview with Robert Jackall**, febrero de 2010, [http://web.williams.edu/anthsoc/Jackall\\_interview\\_Chaskor.pdf](http://web.williams.edu/anthsoc/Jackall_interview_Chaskor.pdf)

Estas afirmaciones son preocupantes. Es una realidad que los principales impulsores de comportamientos poco éticos en las Organizaciones son los Superiores. De hecho, en Chile, entre más altos son los cargos dentro de la jerarquía organizacional, menos preocupación existe por las consecuencias Éticas de las decisiones que se toman, mientras que las metas económicas de la Organización se cumplan. Además los empleados denuncian que la mayor cantidad de dilemas Éticos a los que se han visto enfrentados son en relación a los superiores jerárquicos<sup>186</sup>. El 41%<sup>187</sup> denuncia que las incongruencias entre los valores profesados por la Organización en la que se emplean y su propio actuar, es debido a la falta de liderazgo basado en el ejemplo. Es de apreciación de los empleados de las Organizaciones que a sus superiores no les importa cómo se cumplen las metas económicas, mientras se cumplan.

Ciertamente, la oportunidad de corregir o de cambiar estos comportamientos en quienes hoy los desarrollan es baja. Por otra parte, tal como el mismo Jackall explica, las personas que participan de estos comportamientos los niegan rotundamente ante el público y sólo se refieren a ellos dentro de la camaradería de sus pares dentro de la misma u otras empresas. En estos momentos, las escuelas de negocios en lugar de enseñar qué no se debe hacer y cómo mantenerse alejado de problemas Éticos, son la cuna donde se forman quienes luego se transforman en los jefes que Jackall describe.

Las escuelas de negocios, entonces, tienen la responsabilidad de buscar una solución a este problema. Se propone integrar cursos de Ética en las mallas obligatorias de las carreras de negocios, inculcando estándares éticos en los futuros profesionales. Es necesario enseñar cómo se aplica la ética a los negocios, qué decisiones conllevan consecuencias éticas y qué se espera de ellos como superiores que deben liderar con el ejemplo. Estas materias deben estar tan inculcadas, que la actuación ética debe ser una absoluta convicción para los profesionales.

Las escuelas de negocio tienen un compromiso para con la sociedad. Ellas le brindan el servicio de formar profesionales con las capacidades necesarias para crear y administrar negocios, y a cambio la sociedad espera que estos profesionales sean tanto técnicos como éticamente capaces de realizar su cometido. Deben formar profesionales que cuenten con elevados estándares

---

<sup>186</sup> Ver Capítulo 3

<sup>187</sup> Generación Empresarial, *op.cit.*

éticos, que lideren con el ejemplo y que sean capaces de guiar a la Organización en la toma de decisiones económica y socialmente correctas.

Los empleados chilenos estiman que los estándares éticos, hoy, son inferiores que los de hace 15 años en el país, debido principalmente a la competencia y las condiciones económicas en las que se encuentra Chile<sup>188</sup>.

El Business Roundtable Institute for Corporate Ethics<sup>189</sup> elaboró en 2007 un conjunto de principios y prácticas a seguir por las universidades para la integración de la ética a los negocios para la nueva generación de líderes de los negocios.

El Instituto crea tres principios bajo los cuales un programa de Ética debe estar construido: el curso, el plan de estudios y la comunidad. Estos principios son importantes ya que sólo un curso no es suficiente. “El marco se inicia con los principios sugeridos para el curso de ética fundamental, establecido en el plan de estudios de la escuela de negocios, compuesto de todos los cursos de diversas disciplinas, y anidado en el contexto de la comunidad académica en general”<sup>190</sup>. Si bien un curso de ética es crítico, no es suficiente. El Programa de Ética debe ser transversal a toda la carrera y debe estar integrado en todos los otros ramos de la misma de forma que la ética sea vista desde todos los puntos de vista posibles.

Los objetivos buscados por un curso de ética son:

- Impartir conocimiento concreto a los estudiantes sobre teoría ética y marcos para análisis,
- Ayudar a que los estudiantes desarrollen un conjunto de habilidades para integrar conceptos éticos a la toma de decisiones y a las prácticas de administración, y,
- Generar en los estudiantes mayor auto-conciencia al alentar la reflexión personal y la aclaración de valores, a nivel individual, organizacional y social.

El plan de estudios es de vital importancia ya que es necesario que se incluya la ética lo antes posible en ellos. Así, los alumnos verán la importancia que ésta tiene y podrán discernir cuando hay una lección ética en otros cursos. Integrar cuestiones éticas en cursos de marketing, finanzas, recursos humanos y

---

<sup>188</sup> Ver Capítulo 3

<sup>189</sup> Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, **Shaping Tomorrows Business Leadres: Principles and Practices for a Model Business Ethics Program**, 2007, <http://www.corporate-ethics.org/pdf/mbep.pdf>

<sup>190</sup> **loc. cit.**

las otras áreas funcionales es importante, además de ofrecer cursos electivos sobre el tema.

La comunidad se refiere a la experiencia universitaria como un todo, es decir, cursos, ramos electivos, actividades extracurriculares, Organizaciones estudiantiles, etc. La mentalidad ética debe ser parte de toda la comunidad universitaria y debe estar integrada en su cultura.

Dentro de las universidades que han adoptado estos principios se encuentran la Universidad de Harvard, la Universidad de Nueva York y la Universidad de Dartmouth.

Prueba empírica de la capacidad que tiene un curso de Ética de inculcar valores morales a sus alumnos se da en el estudio de Goldman y Arbuthnot<sup>191</sup> de 1979, donde utilizaron el método de Kohlberg<sup>192</sup> en una clase de Ética de la Medicina. Luego de clases de dos horas, dos veces a la semana durante un período de 10 semanas, el 83% de los encuestados mostró mejorías en sus etapas de desarrollo de razonamiento moral.

Otro estudio realizado en 1985, nuevamente aplicó el método de Kohlberg, pero esta vez en un curso de Ética de MBA<sup>193</sup>. Ninguno de los estudiantes mostraba razonamiento de Principios. Luego del curso, un 37% de los estudiantes avanzó hasta etapas de razonamiento de Principios.

La importancia de la realización de un programa de ética en la currícula de las carreras universitarias es que los futuros profesionales deben entender los fundamentos de la ética y cómo ésta se aplica a las decisiones del día a día a las que se verán enfrentados en las Organizaciones donde se desempeñen.

La respuesta tradicional de las escuelas universitarias es que en las distintas asignaturas estudiadas se pone al estudiante en posición de toma de decisiones, y que el enfoque ético está presente en cada enseñanza, pero lo cierto es que con esto no alcanza.

Los estudiantes debiesen tener fundamentos teóricos. No es posible quedarse sólo con el resultado de la decisiones que se toman, sino que es necesario analizar el origen del dilema ético inherente en ciertas decisiones, y de

---

<sup>191</sup> Stephen A. Goldman y Jack Arbuthnot, **Teaching medical ethics: the cognitive-developmental approach**, *Journal of Medical Ethics*, 1979, 5, pp. 170-181, version web: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1154757/pdf/jmedeth00165-0012.pdf>

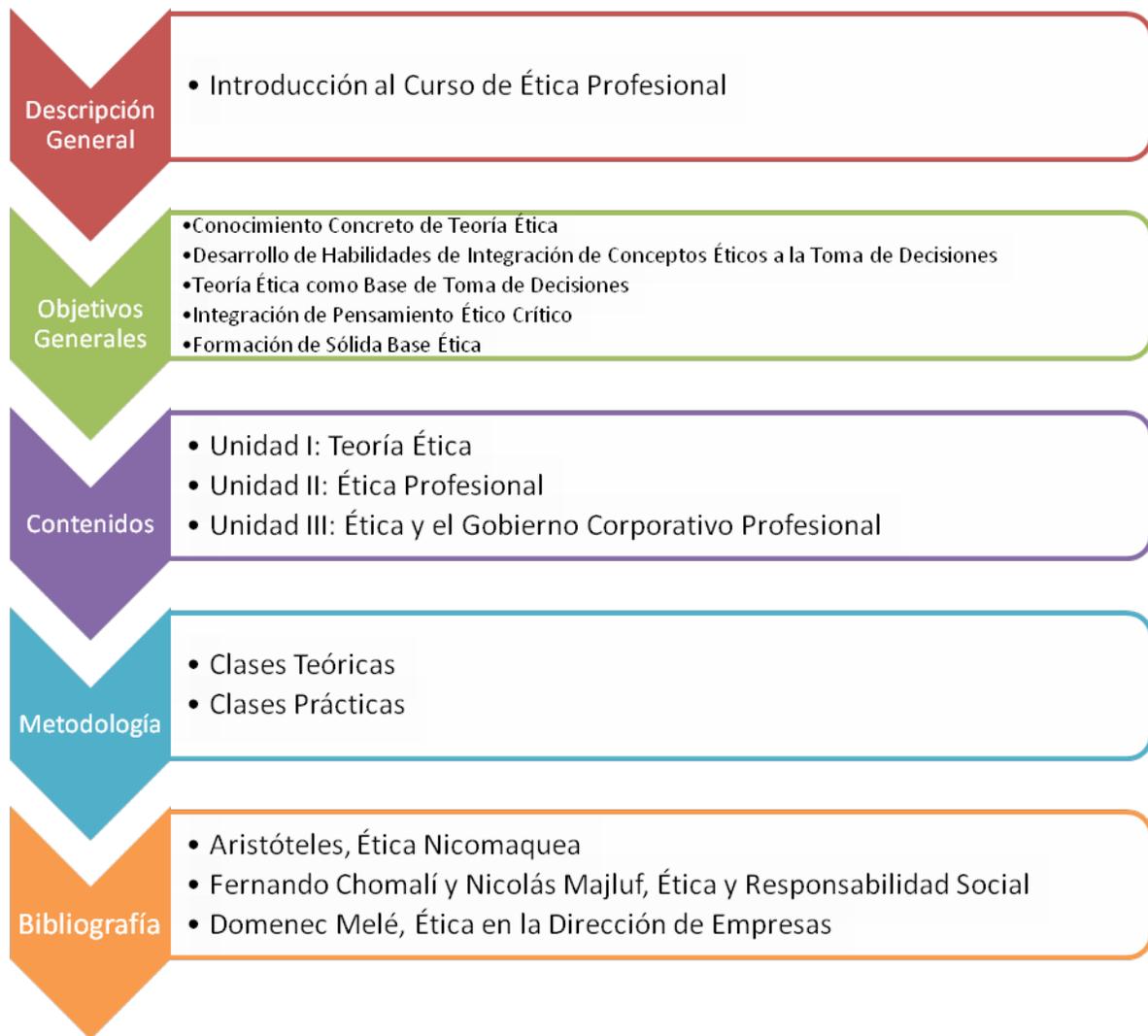
<sup>192</sup> Ver Capítulo 2, Sección 2: Toma de decisiones Éticas.

<sup>193</sup> W.Y. Penn y B.D. Collier, **Current research in moral development as a decision support system**, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, pp. 131-136.

esta forma entender el porqué de una actuación por sobre otra. De esta manera, el estudiante es formado con una sólida base ética, que le permitirá discernir correctamente una vez que deba poner en práctica sus valores y principios.

Para que esto se logre, un correcto programa de Ética debiese contener al menos, los siguientes puntos:

**Figura N° 2: PROGRAMA DE ÉTICA PROFESIONAL** <sup>194</sup>



La combinación entre la práctica y la teoría, logrará el objetivo principal del curso de Ética; que el futuro profesional sea formado con una sólida base de Moral, Principios y Valores, que le permita tomar decisiones que no comprometan su calidad Ética.

<sup>194</sup> Para revisar el Programa de Ética Profesional completo, dirigirse al Anexo 3.

## 4.2. Códigos de Ética en las Organizaciones

Se ha explicado en el Capítulo 1 que la investigación entiende a la Autorregulación del Gobierno Corporativo como la actuación ética vivida, representada a través de los Códigos de Ética, que han de ser un fiel reflejo de los valores y objetivos de la Organización, actuando como guía de las conductas esperadas de todos quienes la componen. Deben, además, fomentar la toma de decisiones éticas, sin perjuicio de que éstas lleven a la creación de valor para todos y cada uno de sus stakeholders.

También se ha hecho notar que un Código de Ética no debe ser una suerte de codificación, herramienta a través de la cual la Organización refleja una buena imagen a la sociedad, sin embargo no refleja los verdaderos valores y principios de la empresa. La realidad chilena demuestra que la codificación está presente en muchas Organizaciones, un ejemplo de ello son los datos entregados por el Barómetro de Valores y Ética Empresarial<sup>195</sup>, donde los encuestados admiten que existen valores definidos en la Organización donde se emplean, pero que estos no se viven<sup>196</sup>. Un 39% de los empleados admite que existen incoherencias entre los valores definidos por la empresa y su propio accionar.

La creación de Códigos Éticos se hace necesaria debido a la cantidad de personas dentro de la Organización que se enfrentan diariamente a toma de decisiones que entran en conflicto entre lo que se espera de ellos como empleados, y lo que se espera de ellos como personas éticas<sup>197</sup>. De hecho, un 22% de los chilenos se ve enfrentado a dilemas éticos, principalmente en relación a sus superiores y con respecto a honestidad comunicacional.

Ya se ha argumentado que un Código Ético hecho con convicción, actúa de guía para el comportamiento de los empleados de una Organización, reduce la probabilidad de malos actuados y es una fuente de dirección para quienes los consulten. Por tanto, es posible explicar los datos anteriormente mencionados con el hecho de que un 64% de las empresas en Chile no cuentan con un Código Ético

<sup>198</sup> .

---

<sup>195</sup> Generación Empresarial, **Barómetro de Valores y Ética Empresarial 2011**, [http://www.generacionempresarial.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/archivo.html&bri=generacionempresarial&tab=art\\_27&campo=c\\_archivo&id=208&nseccion=archivo:VER RESULTADOS DEL BVEE 2011](http://www.generacionempresarial.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/archivo.html&bri=generacionempresarial&tab=art_27&campo=c_archivo&id=208&nseccion=archivo:VER RESULTADOS DEL BVEE 2011)

<sup>196</sup> El 24% de los encuestados admite que la Justicia y la Equidad son valores definidos por sus empresas, pero que no se viven en ella. Lo mismo ocurre con la Excelencia (20%), el Cumplimiento de Compromisos (17%) y la Creatividad e Innovación (17%).

<sup>197</sup> Ver Capítulo 3.

<sup>198</sup> **loc.cit.**

Sin embargo, existe cabida en el país para los Códigos. De hecho, un 68% de los encuestados creen en la efectividad de los Códigos Éticos en las Organizaciones, enfatizando la guía de prácticas específicas de conducta adaptadas a las distintas industrias, en lugar de un código de prácticas generalizadas. El razonamiento de esta distinción es que existen prácticas industriales propias de cada sector que los empleados estiman son poco éticas, como la publicidad engañosa, o los engaños al consumidor, créditos desleales y la sobreventa. Para que un Código sea efectivo, debe expresar explícitamente las conductas deseadas y no deseadas dentro de la Organización, además de ejemplificar las situaciones poco éticas que se pueden presentar y cómo ésta espera que el empleado actúe. Por otra parte, dos de los factores que más influyen las actuaciones poco éticas dentro de las Organizaciones son: el actuar poco ético de los superiores y el clima ético de la industria<sup>199</sup>, por lo que un Código Ético con guías de conducta específicas ayuda a eliminar uno de estos factores.

Por otra parte, la aplicación práctica de los Códigos Éticos en Chile no sólo se limita a aumentar el clima ético de las industrias, sino que guía las conductas éticas esperadas de los empleados, desde la Alta Gerencia hasta la base de la pirámide jerárquica y ayuda a que los empleados refuten actuaciones poco éticas sin involucrarse en el proceso de decisión.

Otra situación a la que las Organizaciones chilenas se ven enfrentadas es a las actuaciones poco éticas en tiempos y situaciones de alta competencia. El 67% de los trabajadores cree que de aplicarse con convicción un Código de Ética con Guías Específicas, estas actuaciones poco éticas se verán disminuidas.

Durante el proceso de creación de un Código de Ética con Guías Específicas, es decir, específico para cada empresa, se ha de tener en cuenta los siguientes aspectos:

#### *i. Objetivos del Código de Ética*

Para que un Código Ético de conducta sea efectivo, éste debe ser generado con alto nivel de compromiso, tanto de la propiedad como de la

---

<sup>199</sup> loc.cit.

administración. Este instrumento ha de ser concebido como un fiel reflejo de los valores y principios de la Organización.

De ésta forma, el primer paso en la construcción del Código es explicitar la Misión, Visión y Valores Organizacionales. A partir de éstas es posible generar los Objetivos de la Organización, los cuales deben estar alineados con el Código.

Para lograr la alineación entre los Objetivos y los Valores Organizacionales, y el Código, se generan los Objetivos del Código. Éstos son explicitaciones de lo que la Organización espera lograr con la generación, entendimiento, aplicación e integración del Código al quehacer de quienes forman parte de la misma.

## *ii. Acápites del Código Ético*

Se ha detallado anteriormente en la investigación, que para que el Código Ético sea efectivo, además de las consideraciones ya descritas, debe ser individual a cada Organización, describiendo guías y orientaciones específicas para la conducta y actuación de sus empleados.

Sin perjuicio de lo anterior, a continuación se explicitan algunos acápites mínimos que debiese contemplar un Código Ético.

- Debe explicar cómo espera la Organización que sus empleados actúen para con la Organización y para con sus pares dentro de ella. Debiese detallar sus actuaciones afectan la imagen de la Organización y cómo se espera que ésta se proteja. Por ejemplo, debiese detallar cómo los empleados han de manejar información confidencial y/o estratégica.
- Debe detallar cómo la Organización espera que se lleve a cabo la actividad para con clientes. Por ejemplo, una empresa que provee de servicio de mantenimiento y repuestos, debiese detallar en su Código las prácticas de entretenimiento y regalos que son propias para la industria, ejemplificando guías de comportamientos correctos en cuanto a las mismas.
- Detallar cómo la Organización espera que se lleve a cabo la actividad para con los proveedores. Por ejemplo, una empresa dedicada al transporte marítimo debe aclarar qué conductas se esperan del empleado si éste es obligado a pagar "pseudo-comisiones" en aduanas de países extranjeros.
- Detallar cómo la Organización espera que se lleve a cabo la actividad para con los dueños y accionistas. Por ejemplo, ha de detallar que los informes

financieros y reportes anuales sean un fiel reflejo de la realidad económico-financiera de la Organización, y bajo ninguna circunstancia presenten información falsa o adulterada de manea deliberada para atender un interés individual (por sobre la realidad objetiva).

- Detallar cómo la Organización espera que se lleve a cabo la actividad para con el Gobierno y las leyes. Por ejemplo, una empresa que se dedique al desarrollo tecnológico, debe explicitar el comportamiento y los cuidados que se esperan con respecto a patentes y las posibles violaciones de las mismas.
- Detallar cómo la Organización espera que se lleve a cabo la actividad para con la sociedad de impacto. Por ejemplo, detallar el cuidado que deben tener los empleados con la conservación de la energía, el agua y los recursos no renovables.

### *iii. Socialización el Código Ético*

No sólo es necesario crear un Código de Ética, sino también se hace imperativo tener un correcto medio de comunicarlo. Para que éste sea efectivo, todos y cada uno de los miembros de la Organización deben estar al tanto de la existencia del mismo, de cómo afecta su toma de decisiones y su comportamiento para con la empresa y los grupos de interés con la que ésta actúa.

La forma de comunicar más común entre Organizaciones chilenas es a través de medios de comunicación internos<sup>200</sup>, pero esto no basta. Se debe crear un verdadero Programa de Formación y Entrenamiento en base al Código. A todos y cada uno de los miembros de la Organización se les debe explicar el funcionamiento del Código, se les debe dar ejemplos de las conductas y prácticas a las que se han de ver enfrentados, con discusiones interactivas, con espacio a críticas, discusiones y retroalimentación.

El Código ha de ser, en su esencia, una verdadera guía para el comportamiento de quienes forman parte de la Organización.

Es importante destacar que, sin perjuicio de que el Código Ético sea escrito, y pueda ser considerado como una guía de carácter interno, no se debe interpretar

---

<sup>200</sup> loc.cit.

éste como un conjunto de guías regulatorias sino como guías de cómo espera la Organización que actúen quienes la componen.

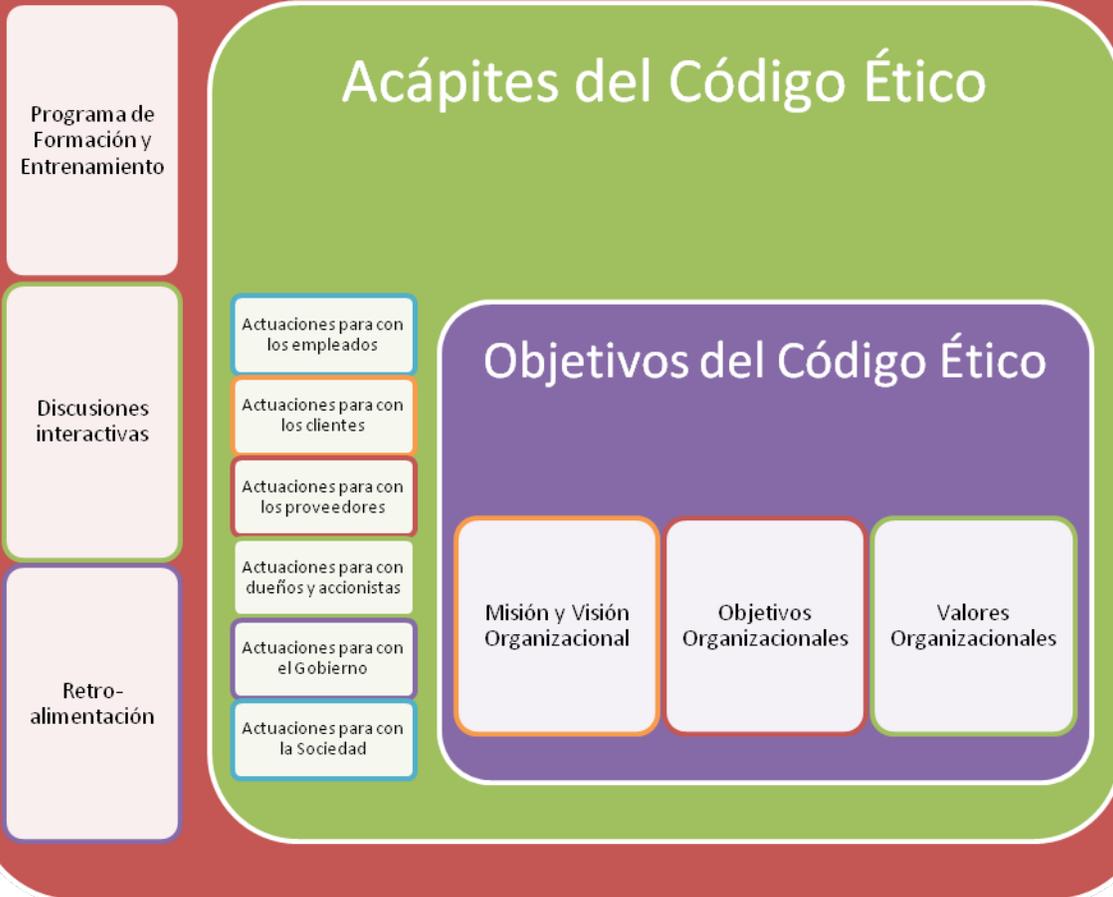
En la propuesta de Código previamente descrita, se dan las grandes líneas que han de ser capaces de explicitar los valores y principios Organizacionales, **y a diferencia de los Códigos Éticos tradicionales, no se establecen regulaciones, ya que hacerlo es entrar en el campo de la regulación.**

**Debido al carácter Autorregulatorio del Código, es contraproducente aplicar sanciones a la violación del mismo. Quienes no adopten las guías presentadas por el Código recibirán, sin duda, una sanción moral, pero un castigo es propio de la regulación, materia no tratada en esta investigación.**

Un ejemplo simple de cómo se dará la sanción moral es el siguiente: en una Organización donde se espera que todos los empleados masculinos utilicen corbata, un empleado que no la utilice, aunque no se verá sancionado, sí se verá presionado por su entorno a utilizarla.

### **Figura Nº 3: MODELO DE CÓDIGO ÉTICO**

# Socialización del Código Ético



## **Conclusiones: Autorregulación, Ética y Códigos de Ética como Factores de Ventaja Competitiva Sustentable**

La ventaja competitiva, tal como la define Porter es el “crecimiento continuo del valor que una firma es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de fabricación de la firma. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior surge de la oferta de menores precios que los competidores entregan, por beneficios equivalentes (liderazgo en costos) o por proveer de beneficios únicos que compensen el mayor precio (diferenciación)”<sup>201</sup>.

Esta ventaja competitiva es alcanzada a partir de una estrategia competitiva, la cual guía a la empresa hacia las mismas metas. Todas las áreas de una Organización deben conocerla, de forma que sepan cuál es el fin de sus trabajos individuales, y de esta manera no tener objetivos que disten de los planes estratégicos de la misma.

Basado en los resultados obtenidos en el Capítulo 3 de la investigación, es posible concluir que los ejecutivos chilenos tienen una mirada más bien utilitarista de la ética. Es decir, se debe actuar de forma ética siempre y cuando esta actuación represente un beneficio económico para la empresa. Hay una mirada economicista, anteponiendo lo económico por sobre lo valórico.

De hecho, el 83% de los ejecutivos cree que mayores estándares éticos son un buen negocio, comprobando la teoría de que cuando los altos estándares dejan de ser económicamente beneficiosos, estos se dejarán de lado.

De manera contradictoria, los ejecutivos creen también que el valor económico de las decisiones reemplaza a los valores éticos, confirmando que para obtener resultados, la dimensión ética de la toma de decisiones es de poca importancia.

Ha quedado demostrado que se actúa éticamente, no por convicción, sino porque se está siendo utilitarista, porque se espera un beneficio de ello, no por verdadera convicción moral. La ética es, en esencia, el bien actuar propio, interno del ser.

El buen Gobierno, que se funda en el cumplimiento de normas y leyes, pero por sobre todas las cosas en la capacidad de Autorregulación por quienes tienen capacidad de toma de decisiones; es el que efectivamente y de manera trascendente va a llevar a asegurar una Ventaja Competitiva Sustentable.

---

<sup>201</sup> Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, 1985

Lo anterior dice relación con la satisfacción equilibrada de las necesidades de todos los stakeholders y no de uno en particular.

La Ventaja Competitiva Sustentable es la supervivencia de la Organización en la sociedad de impacto, lo que es diferente de sólo generar beneficios económicos, satisfaciendo sólo al stakeholder accionistas, también dice relación con hacer bien la promesa que la Organización tiene para con la Sociedad, ser y actuar de forma Profesional.

Una Organización es Profesional cuando hace bien su quehacer, lo cual incluye asegurar el justo y debido retorno, satisfaciendo a los accionistas; pagar bien, satisfaciendo a los trabajadores; no hacer ruido, satisfaciendo a la Sociedad de Impacto; no hacer espionaje industrial, satisfaciendo a los competidores.

Como ha sido destacado en acápites anteriores, para la investigación la ética y el actuar ético son formas de Autorregulación que tienen los individuos. La forma que tienen las Organizaciones de garantizar la toma de decisiones Éticas es a través de la creación -por convicción- de Códigos Éticos realmente sentidos y vividos, a través de los cuales los trabajadores puedan ser guiados en el actuar ético que la Organización espera de ellos.

A través de los Códigos de Ética, entonces, es posible que la Organización alcance una Ventaja Competitiva Sustentable.

Finalmente, se han cumplido los cuatro objetivos planteados al inicio de la investigación.

El primer objetivo, *demostrar que la Autorregulación y en consecuencia, la Ética son de la esencia del Gobierno Corporativo Profesional*, se explica en el primer Capítulo, *Autorregulación, Ética y Códigos de Ética*; en éste se detalla cómo y porqué la Autorregulación es una cuestión esencialmente ética. A modo de síntesis, se trata de actuaciones no determinadas por una imposición regulatoria o normativa sino simplemente de la conciencia del bien hacer, el respeto por los otros y la búsqueda del bien superior común; esta conducta es la exigida y la debida de una quehacer de Gobierno de excelencia Profesional.

El segundo objetivo, *demostrar que el trabajo de los aspectos Valórico-Éticos en y con los profesionales de la gestión comienza -si bien es cierto, para todos, en el hogar- en las aulas, y se refuerza en los propios espacios de desempeño laboral de las personas*, se presenta y desarrolla -también- en el primer Capítulo, en las secciones tres, *Ética*, y cuatro, *Códigos de Ética*. En ellas, se explica, basado en estudios empíricos y en modelos cognitivos, porqué es de

responsabilidad de las escuelas universitarias el formar profesionales con un alto desarrollo Ético. Además, en la Sección Cuatro, Códigos de Ética, se explica cómo las Organizaciones son también responsables del clima ético laboral al que son sometidos sus empleados.

El tercer objetivo, *explicar y razonar por qué es necesario que se Profesionalice la gestión de las empresas y por consiguiente, que se viva el quehacer organizacional con elevados estándares Éticos y con un alto sentido de responsabilidad social*, presenta su logro en el Capítulo dos, *Gobiernos Corporativos Profesionales*. En éste, se comienza por explicar qué son los Gobiernos Corporativos, se explicita el término Profesional, y finalmente, se define qué se entiende por un Gobierno Corporativo Profesional, dándose las razones por las cuales el buen Gobierno, es el Gobierno Profesional en una Organización.

El cuarto, y último objetivo, *presentar un conjunto de propuestas autorregulatorias para las Organizaciones como forma de contribuir a la profesionalización de sus Gobiernos Corporativos*, explicita su alcance en el cuarto Capítulo de la investigación, *Iniciativas y Propuestas*. La primera, es Ética como materia de estudio Universitarios, y la segunda, Códigos de Ética en las Organizaciones.

## **Anexo N°1: Casos**

## Caso Chispas<sup>202</sup>

En 1997, la empresa Enersis contaba con seis altos directivos, denominados en el caso como los gestores clave, quienes, además de cumplir sus obligaciones para con Enersis, eran dueños y formaban parte del directorio de 6 empresas "Chispas", que en total controlaban el 29% de Enersis.

Ese mismo año, Endesa España mostró interés en adquirir a Enersis, pero debido a estatutos de la empresa, no era posible que una sola persona jurídica tuviese el control mayoritario de la misma. Para solucionar el problema, Endesa España decide comprar las empresas Chispas para así lograr el porcentaje mayoritario de control de Enersis.

Los seis gestores clave firman contratos con Endesa España para la venta de las acciones y no informan del conflicto de interés que esto presenta ante la junta directiva de Enersis, resultando finalmente el proceso en la destitución de los gestores clave, la intervención de la SVS y en multas que sobrepasan los U\$60 millones de dólares.

## Caso Inverlink

El caso sale a la luz pública en febrero de 2003, cuando Carlos Massad, Presidente del Banco Central recibe un correo electrónico rebotado proveniente de su secretaria, Pamela Andrada, con información confidencial, el cual se encuentra dirigido a Enzo Bertinelli, Gerente General de Inverlink Corredores de Bolsa<sup>203</sup>.

Los delitos cometidos por Pamela Andrade y Enzo Bertinelli se resumen en cohecho y revelar información privilegiada.<sup>204</sup>

## Caso Celco<sup>205</sup>

---

<sup>202</sup> Gobiernos Corporativos Chile, **Caso Chispas**, <http://gobiernoscorporativoschile.wordpress.com/2010/03/30/caso-chispas/>

<sup>203</sup> Universidad de Chile, **Registro de Casos de Corrupción**, Área de Transparencia, Accountability y Lucha contra la Corrupción,

<sup>204</sup> Diario el Mercurio, **Principales implicados en caso Inverlink no cumplirán penas de cárcel efectiva**, 23 de noviembre de 2012, versión web: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2011/11/23/514021/principales-implicados-en-caso-inverlink->

<sup>205</sup> Radio Bio Bio, **Ministerio Público cerró caso Celco por considerar que no hay antecedentes para fundar una acusación**, <http://www.biobiochile.cl/2010/07/09/ministerio-publico-cerro-caso-celco-por-considerar-que-no-hay-antecedentes-para-fundar-una-acusacion.shtml>

En 2004 el Santuario de la Naturaleza del Río Cruces fue presuntamente contaminado con residuos industriales de la empresa Celulosa Arauco, causando la muerte de miles de cisnes de cuello negro.

Finalmente, en julio de 2010, el Ministerio Público decide retirar los cargos contra Celulosa Arauco ya que considera que los antecedentes presentados son insuficientes para fundar la acusación.

### Caso Farmacias

En el año 2008, el Ministerio de Salud anuncia que se han identificado conductas de competencia desleal en el rubro farmacéutico, dando inicio a las investigaciones de colusión y cartel.

El 9 de diciembre de 2008, la FNE presentó un requerimiento ante el Tribunal De Libre Competencia contra FASA, Cruz Verde y Salcobrand, controladoras de más del 90% del mercado, por alza concertada de precios en 222 medicamentos, entre diciembre de 2007 y abril de 2008.

En el año 2009 la Fiscalía Nacional Económica acusó a las farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde de elevar el precio de más de doscientos medicamentos de forma pactada. Luego de haber salido a la luz el caso de colusión, dos miembros de la mesa directiva de Fasa S.A. realizaron un acuerdo con la FNE en la cual admiten a los cargos de colusión.

### Caso La Polar

En el año 2011, el Servicio Nacional del Consumidor presenta una querrela contra La Polar debido a las crecientes denuncias de repactaciones unilaterales de deudas de tarjetas de crédito de sus clientes.

Luego de la denuncia, comienzan a destaparse datos que demostraban que La Polar utilizaba las repactaciones para manejar los estados financieros y ocultar la verdadera situación de riesgo en la que se encontraba la empresa. Este manejo era acreditado por la empresa Auditora PricewaterhouseCoopers, quien fue sancionada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras con una multa de más de 100 millones de pesos por no cumplir con sus labores de auditoría.

El juicio contra los ejecutivos de La Polar se encuentran, a la fecha, en curso.

## **Anexo N° 2: Instrumento de Observación**

La Autorregulación/Ética en la Profesionalización de los Gobiernos Corporativos  
de las Organizaciones

**Estimado Señor (a):**

La presente encuesta fue creada por el Reverendo Raymond C. Baumhart en el año 1961 para Harvard Business Review, y adaptada por Natalia Díaz Wiuckstern, alumna de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el marco de la realización de su Memoria de Grado. Sus respuestas son completamente confidenciales por lo que puede contestar con plena confianza y veracidad.

Muchas gracias por su colaboración y su tiempo.

La encuesta está dirigida a Altos Directivos, Gerentes, Ejecutivos, Personal no Administrativo de una Empresa y otros Profesionales. Consta de veintisiete preguntas.

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario está compuesto de 26 preguntas, las cuales debe responder marcando con una X la respuesta o las alternativas necesarias según sea el caso. No existen respuestas buenas ni malas, sólo su opinión.

#### DATOS

##### 1. Cargo que desempeña

<b>Alta Dirección</b> (Presidente de Junta Directiva, Miembro de Junta Directiva, Dueño, Socio, Presidente, Director General)	
<b>Otra Alta Dirección</b> (Vicepresidente Ejecutivo, Vicepresidente, Gerente General, Director Administrativo, Tesorero General, Editor en Jefe, Decano)	
<b>Gerencia de Áreas Funcionales</b>	
<b>Gerencia Media</b> (Asistente de Jefe de Departamento Funcional, Gerente de Área, Gerente de Sucursal, Gerente de Sección)	
<b>Personal no Gerencial</b>	
<b>Otro</b>	

##### 2. Tamaño de la empresa por facturación anual en UF

Hasta 2.400 UF	
2.400 UF – 25.000 UF	
25.000 UF- 100.000 UF	
Sobre 100.000 UF	

##### 3. Educación Formal

Educación Secundaria o menos	
Educación Superior incompleta	
Educación Superior completa	
Especialización (MBA, Master, Doctorado)	

##### 4. Área funcional de mayor experiencia

Contabilidad	
Ingeniería	
Finanzas	
Marketing	
Recursos Humanos	
Producción	
Relaciones Públicas	
Otro	

5. Edad y sexo

29 o menos	
30 a 39	
40 a 49	
50 a 59	
60 o más	

Masculino	
Femenino	

6. Industria a que pertenece la Organización para la que trabaja

Manufactura de bienes de consumo	
Manufactura de bienes industriales	
Ingeniería: investigación y desarrollo	
Consultoras y Servicios	
Banca, Inversiones, Seguros	
Construcción	
Minería o extracción, petróleo	
Retail	
Transporte, servicios públicos	
Publicidad, medios, publicaciones	
Servicios al consumidor	
Otro	

7. ¿Alguna vez ha experimentado un conflicto entre lo que se espera de usted como empleado eficiente, responsable y consciente de los beneficios, y lo que se espera de usted como una persona Ética?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue **NO**, por favor, continúe la encuesta en la **pregunta 10**.

8. ¿A qué tipo de conflicto se ha visto mayormente enfrentado?

<b>En relación a:</b>		<b>Con respecto a:</b>	
Superiores		Honestidad comunicacional	

Clientes		Regalos, entretenimiento	
Empleados		Igualdad y discriminación	
Agentes y consumidores		Quebrantar leyes varias	
Competidores		Honestidad en contratos y acuerdos	
Leyes, gobierno y sociedad		Despidos	
Proveedores		Colusión de precios y prácticas de precios	
Inversionistas potenciales		Otro	
Otro			

9. En toda industria hay algunas prácticas de negocios generalmente aceptadas. ¿En su industria, existen algunas de éstas que usted considere poco Éticas?

No		No lo sé	
Sí, algunas pocas		Si, muchas	

10. ¿Cuál de las siguientes práctica o prácticas le gustaría más ver eliminada(s)?

Regalos, atenciones, sobornos	
Discriminación de precios, tarifas desleales	
Publicidad engañosa	
Diversas prácticas de competencia desleal	
Engaño al consumidor, créditos desleales, sobreventa	
Colusión de precios entre competidores	
Falta de honradez en la fabricación o mantenimiento de contratos	
Injusticia con empleados, prejuicios al contratar	
Otro	

11. A continuación se enumeran siete aseveraciones. Por favor, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas teniendo en cuenta que:

1. En total desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Neutro
4. Algo de acuerdo
5. En total acuerdo

	1	2	3	4	5
La sociedad, no los negocios, tiene la responsabilidad principal de inculcar sus estándares Éticos en los sistemas educativo y judicial, y por lo consiguiente, en la toma de decisiones empresariales.					
Los empresarios debiesen tratar de cumplir con un estándar moral absoluto, más que en el estándar moral de su grupo de pares.					
En el largo plazo, los altos estándares Éticos son un buen					

negocio					
El ejecutivo de negocios Chileno tiende a no aplicar las grandes leyes Éticas inmediatamente a su trabajo. Está más preocupado por las ganancias.					
A menudo, al superior no le importa cómo se logran los resultados, siempre que se logren las metas esperadas.					
Hoy en día la competencia es más dura que nunca. Como resultado, muchos negocios se ven obligados a recurrir a prácticas que se consideran poco Éticas, pero que parecen necesarias para la supervivencia.					
El valor económico reemplaza a los valores Éticos					

12. ¿Cómo cree usted que los estándares Éticos en los negocios se comparan los estándares Éticos hace 15 años?

Más bajos	
Iguals	
Más altos	

13. Por favor, indique el factor que, a su juicio, ha influenciado este cambio en los estándares Éticos en los negocios.

<b>Factores que causan más altos estándares</b>	
Divulgación pública, la publicidad, los medios de comunicación, una mejor comunicación.	
Aumento de la preocupación del público, la conciencia pública, la conciencia y el control, mejor informados presiones públicas, la sociedad	
Regulaciones del Gobierno, la legislación y la intervención.	
Educación de los Gerentes de empresas, aumento del profesionalismo y la educación de los Gerentes.	
Nuevas expectativas sociales para el papel que ha de desempeñar el negocio de en la sociedad, las actitudes de los adultos jóvenes, el consumismo.	
Mayor sentido de responsabilidad social de la empresa y una mayor conciencia de las consecuencias de sus actos, capacidad de respuesta de negocios, cambios en la política empresarial, el énfasis de la Alta Dirección en la acción Ética.	
Otro _____	

<b>Factores que causan más bajos estándares</b>	
Menores estándares sociales, la decadencia social, sociedad más permisiva, el materialismo y hedonismo han crecido, la pérdida de influencia de la iglesia y el hogar, menos calidad y más cantidad.	
La competencia, el ritmo de la vida, el estrés de tener éxito, las condiciones económicas actuales, los costos de hacer negocios, más empresas compiten por menos.	
La corrupción política, la pérdida de confianza en el Gobierno, la política, la	

Ética política y el clima.	
Las personas son más conscientes de actos no Éticos; constante cobertura mediática, televisión, comunicaciones crean una atmósfera propicia para el crimen.	
La codicia, el deseo de ganar, el culto al dólar como medida del éxito, el egoísmo del individuo, la falta de integridad personal y moral.	
La presión del lucro dentro de la Organización por parte de los superiores o de los accionistas; influencia corporativas de los gerentes, las políticas corporativas.	
Otro _____	

14. A continuación se exponen tres casos, por favor, indique qué haría usted en cada uno de ellos. (Encuesta 2: qué haría el ejecutivo promedio).

CASO 1: Un ejecutivo que gana US\$30,000 al año ha estado aumentando su cuenta de gastos en alrededor de US\$1,500 al año.

Aceptable si el resto de los ejecutivos de la compañía hace lo mismo.	
Inaceptable, sin importar las circunstancias.	
Aceptable si el superior del ejecutivo tiene conocimiento de la situación y no dice nada.	

CASO 2: Imagine que usted es el Presidente de una compañía de una industria altamente competitiva. Llega a su conocimiento que un competidor ha hecho un importante descubrimiento científico que le dará una ventaja que reducirá considerablemente – pero no eliminará – las ganancias de su compañía durante aproximadamente un año. Si existiese la posibilidad de contratar a un empleado de la competencia, ¿intentaría usted hacerlo?

Probablemente lo contrataría	
Probablemente no lo contrataría	

CASO 3: El ministro de una nación extranjera donde los pagos extraordinarios para acelerar la burocracia de la toma de decisiones son comunes, le cobra a usted, como Director de Marketing de la compañía, una tarifa de consultoría de US\$200,000. A cambio, él promete asistencia especial en la obtención de un contrato de US\$100 millones de dólares que produciría por lo menos US\$5 millones de beneficio para su empresa. ¿Qué haría usted?

Pagar la tarifa, dado que sería una decisión Ética basada en la moral de negocios de ese país.	
Pagar la tarifa. Aunque es una decisión poco Ética, es necesaria para asegurar la realización del negocio.	
Negarme a pagar la tarifa, incluso si la realización del negocio se ve afectado por ello.	

15. ¿Qué factores cree usted influyen a los ejecutivos a tomar decisiones poco Éticas? Por favor, ordene los factores de 1 a 5, siendo 1 el factor que **más** influencia, y 5 el que **menos** influencia.

Comportamiento de los superiores	
Política formal (o su ausencia)	
Clima Ético de la industria	
Clima moral de la sociedad	
Necesidades financieras personales	

16. ¿Cuál es su opinión acerca de los códigos de Ética?

A favor	
En contra	

Si su respuesta fue **En contra**, por favor continúe el cuestionario en la **pregunta 18**. Si su respuesta fue a favor, continúe en la pregunta 17.

17. ¿Qué tipo de código cree usted sería más beneficioso?

Código de Ética con preceptos generales	
Código de Ética con guías de prácticas específicas	

18. A continuación se enumeran 6 aseveraciones acerca de las consecuencias esperadas de la aplicación de un código de prácticas específicas en una industria.

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las aseveraciones tomando en cuenta que:

- 1 = En total desacuerdo
- 2 = Algo en desacuerdo
- 3 = Neutro
- 4 = Algo de acuerdo
- 5 = En total acuerdo

	1	2	3	4	5
Elevaría el nivel Ético de la industria					
Ayudaría a los ejecutivos a conocer claramente los límites aceptables de conducta					
Los ejecutivos lo tomarían como ayuda a la hora de refutar una petición poco Ética de forma impersonal					
Sería violado siempre que la gente crea que no será descubierta					
En situaciones de alta competencia, reduciría el uso de prácticas ilícitas					
Sería fácil de implementar					

19. En su opinión, ¿qué organismo sería apropiado designar como el responsable de la ejecución de un código Ético?

Auto cumplimiento a nivel de empresa	
Cumplimiento a cargo de de un grupo de ejecutivos de empresas y miembros de la comunidad	
Cumplimiento a cago de la industria	
Cumplimiento a cargo de una agencia de gobierno	

20. Según su respuesta en la pregunta anterior, ¿qué problemas cree que tendría el organismo responsable a la hora de implementar el código?

Obtener información de las violaciones del código	
Ejecución uniforme e imparcial	
Falta de poder y autoridad para ejecutar	
Otro	
_____	

21. En su opinión, ¿en cuáles de las siguientes áreas podría un código de Ética tener un impacto?

Los dilemas Éticos a los cuales usted se ha visto enfrentado	
Las prácticas poco Éticas que le gustaría ver eliminadas	
Los factores que están causando los cambios en los estándares Éticos	

22. ¿Cuenta la empresa en la que trabaja con un código de Ética?

Si	
No	

### Anexo N° 3: Programa de Ética Profesional

## **I. Descripción General**

En la sociedad actual, es necesario que los profesionales no sólo cuenten con herramientas teóricas y habilidades blandas que les permitan realizar su quehacer de forma eficaz y eficiente, sino que también deben contar con una firme base ética teórica y práctica, que les permita actuar y tomar decisiones de forma responsable y con una alta calidad moral.

## **II. Objetivos Generales**

Impartir en los estudiantes conocimiento concreto sobre teoría ética, de forma que estos logren reflexionar, dialogar e integrar los principios de la ética que han de guiar el comportamiento esperado de ellos como profesionales.

Lograr que los estudiantes desarrollen un conjunto de habilidades para integrar conceptos éticos a la toma de decisiones y a las prácticas de administración.

Ayudar a que los estudiantes entiendan los valores morales en los que se basa la elección de una decisión ética por sobre otra.

Lograr que el estudiante se enfrente a la toma de decisiones éticas con un pensamiento crítico, evaluando cada medio y cada fin de acuerdo a su valor moral.

Lograr que el estudiante sea formado con una sólida base de Ética, Principios y Valores que le permita tomar decisiones que no comprometan su calidad moral.

## **III. Contenidos**

Unidad I: Teoría Ética

- La Ética: Principios y Nociones Fundamentales
- Principales Problemáticas Éticas

Unidad II: Ética Profesional

- Definición de Profesional
- Definición de Profesional Ético
- Definición de Organización Ética

- Relación entre la Ética y sus Dilemas, y la Profesión

#### Unidad III: Ética y el Gobierno Corporativo Profesional

- Nociones Fundamentales de Gobiernos Corporativos
- Toma de Decisiones Éticas en el Gobierno Corporativo

#### **IV. Metodología**

Las clases tendrán una sección teórica y otra práctica, donde se ejemplificarán casos en los que los alumnos deben poner en práctica lo aprendido en cada lección.

Los alumnos serán alentados a compartir y explicar el razonamiento ético que los lleva a tomar las decisiones en cada caso, generando debates y retroalimentación.

El curso será evaluado en un trabajo final, realizado de forma individual.

#### **V. Bibliografía**

ARISTÓTELES, **Ética Nicomaquea**

CHOMALI, Fernando y Majluf, Nicolás, **Ética y la Responsabilidad Social**, El Mercurio/Aguilar, 2007.

MELÉ, Doménec, **Ética en la Dirección de Empresas**, Folio, Barcelona, 1997, pp. 97.

## Bibliografía

ALEXANDER, Larry y Moore, Michael, **Deontological Ethics**, Stanford Encyclopedia of Philosophy, Nov. 2007.

ANSCOMBE, G. E. M., **Modern Moral Philosophy**, Philosophy 33, No. 124, Enero 1958.

ARISTÓTELES, **Nicomachean Ethics**

ASOCIACIÓN de Administradoras de Fondos Mutuos, **Autorregulación**, [http://www.aafm.cl/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=263&Itemid=70](http://www.aafm.cl/site/index.php?option=com_content&task=view&id=263&Itemid=70)

ASOCIACIÓN para la Autorregulación de la Actividad Comercial, **Presentación**, <http://www.autocontrol.es/>

BADARRACO, Joe, **Letters to the Editor, The HBR Debate: Are Business Schools to Blame**, Harvard Business Review, version web: <http://hbr.org/2009/06/letters-to-the-editor/ar/1>

BAUMHART, Rev. Raymond C., **How Ethical are Businessman?**, Harvard Business Review, Julio-Agosto de 1961, p. 6.

BENTHAM, Jeremy, **An Introduction to the Principles of Morals and Legislation (1781)**, Batoche Books 2000.

BERKER, Richard, **No, la gestión no es una profesión**, Harvard Business Review, Agosto 2010, pp. 14-25.

BHIDE, Amar y Stevenson, Howard H., **"Why Be Honest if Honesty Doesn't Pay"**, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 1990, pp. 121 - 129.

BLASI, A., **Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature**, Psychological Bulletin N° 88, 1980, pp.1 -45.

BOLSA de Comercio de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/Theme/Emisores.aspx>

BRENNER, Steven N. y Molander, Earl A., **Is the Ethics of Business Changing?**, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1977, pp. 57-71.

BUSINESS Roundtable Institute for Corporate Ethics, **Shaping Tomorrows Business Leadres: Principles and Practices for a Model Business Ethics Program**, 2007, <http://www.corporate-ethics.org/pdf/mbep.pdf>

CADBURY Committee, **The Financial Aspects of Corporate Governance**, 1992.

CALLAN, John Gurney, Harvard Business Review, First Issue, 1922

Castilla, Manuel, **Regulación y competencia en los mercados de valores**, Madrid, Ed. Civitas, 2001.

CHANCE, Zoë, Michael I. Norton, Gino, Francesca y Ariely, Dan, **Temporal view of the costs and benefits of self-deception**, version web:  
<http://www.people.hbs.edu/mnorton/chance%20norton%20gino%20ariely.pdf>

CHOMALI, Fernando y Majluf, Nicolás, **Ética y la Responsabilidad Social**, El Mercurio/Aguilar, 2007.

COMMITTEE of Corporate Governance, **Final Report**, 1998, pp. 9-10,  
<http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf>

CONAR, Consejo de Autorregulación y Ética Periodística, **Código Ética**, Artículo 4°: Veracidad, Presentación e Interpretación, <http://www.conar.cl/codigo-etica/>

CONARP, Consejo de Autorregulación Publicitaria, **Código de Ética y Autorregulación Publicitaria**, <http://www.conarp.org.ar/codigo.htm>

COSO, **Internal Control - Integrated Framework**, 1992,  
<http://www.coso.org/documents/Internal%20Control-Integrated%20Framework.pdf>

CUENCA MIRANDA, José Manuel, **Autorregulación y Mercados Financieros**, [http://www.estig.ipbeja.pt/~ac\\_direito/cuenca.pdf](http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/cuenca.pdf)

DE LA BARRA, Luis Figueroa, **Gobiernos Corporativos. Aspectos de la Regulación en Chile**, Superintendencia de Valores y Seguros, Feria de Responsabilidad Social en Chile, Noviembre de 2002, p.4

DE LA FUENTE, Antonienta, **¿Codner vende Fasa?**, Revista Qué Pasa, 13 de febrero de 2010, edición web: [http://www.quepasa.cl/articulo/16\\_2122\\_9.html](http://www.quepasa.cl/articulo/16_2122_9.html)

DE LA VEGA, Orlando, **Ejercicio profesional, éxito y poder**, Mercurio de Valparaíso, Sábado 23 de abril de 2011, edición web:  
[http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4\\_noticias/site/artic/20110423/pags/20110423022110.html](http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20110423/pags/20110423022110.html)

DE LA VEGA, Orlando, **Gobiernos Corporativos. Conflictos de Interés por Duplicidad de Roles**, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Primera Edición, 2011.

DE LA VEGA, Orlando, **Profesionalización del Gobierno Organizacional**, Diario El Mercurio de Valparaíso, 1 de noviembre de 2008, p. 25

DIARIO El Mercurio, **José Codner: No teníamos un directorio que yo considerara idóneo para arriesgar el acuerdo**, 29 de abril de 2009, Sección Economía y Negocios, edición web: <http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={0b169305-2108-4504-a418-4a177792e226>

DIARIO El Mercurio, **La mitad de los directivos cree que la ética no es clave en los resultados de su empresa**, domingo 25 de octubre de 2009.

DIARIO el Mercurio, **Principales implicados en caso Inverlink no cumplirán penas de cárcel efectiva**, 23 de noviembre de 2012, versión web:  
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2011/11/23/514021/principales-implicados-en-caso-inverlink-no-cumpliran-penas-de-carcel-efectiva.html>

DIARIO el Mostrador, **Inés Pérez presenta acciones judiciales contra quienes la amenazaron por Twitter**, <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2012/01/28/ines-perez-presenta-acciones-judiciales-contra-quienes-la-amenazaron-por-twitter/>

DIARIO La Tercera, **Acciones de Fasa se desplomaron casi 10% tras reconocer colusión ante Fiscalía, 23 de marzo de 2009**, edición web: [http://latercera.com/contenido/745\\_113658\\_9.shtml](http://latercera.com/contenido/745_113658_9.shtml)

DIARIO Oficial de la Unión Europea, **Anexo I: Definición de pequeñas y medianas empresas**, Artículo 1, 6 de mayo de 2003.

DICCIONARIO de la Real Academia Española

DONOVAN, Aine, **Can Ethics Classes Cure Cheating?**, Harvard Business Review, 14 de abril de 2009, <http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/can-ethics-classes-cure-cheati.html>

ESTRAMIANA, José Luis Álvaro, **Fundamentos sociales del comportamiento humano**, Editorial UOC, 2003, Primera Edición.

FERNANDEZ-ARÁOZ, Claudio, **Make Ethics a B-School Admission Requirement**, Harvard Business Review, version web: <http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/make-ethics-an-admission-requi.html>

FOOT, Philippa, **Virtues and Vices**, 1978, versión web: <http://www.nyu.edu/classes/gmoran/FOOT.pdf>

FRENCH, Peter, **The Corporation as a Moral Person**, American Philosophical Quarterly, Vol. 16, No. 3 (Jul., 1979), University of Illinois Press on behalf of North American Philosophical Publications, pp. 207-215

FRITSCHÉ, D. J. y Becker, H., **Linking management behavior to ethical philosophy - an empirical investigation**, Academy of Management Journal N° 27, 1984, pp. 166 - 175.

GARDNER, Howard, **La mente Ética**, Harvard Business Review, Marzo de 2007, pp. 34-38

GENERACIÓN Empresarial, **Barómetro de Valores y Ética Empresarial 2011**, [http://www.generacionempresarial.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/archivo.html&bri=generacionempresarial&tab=art\\_27&campo=c\\_archivo&id=208&nseccion=archivo:VER RESULTADOS DEL BVEE 2011](http://www.generacionempresarial.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/archivo.html&bri=generacionempresarial&tab=art_27&campo=c_archivo&id=208&nseccion=archivo:VER RESULTADOS DEL BVEE 2011)

GILLEY, Matthew, Robertson, Christopher y Mazur, Tim, **The bottom-line benefits of ethics code commitment**, Business Horizons N° 53, Kelley School of Business, 2010, pp. 31 - 37.

GILMAN, Stuart, **Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons**, Washinton, Winter 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/33/35521418.pdf>

GOBIERNOS Corporativos Chile, **Caso Chispas**, <http://gobiernoscorporativoschile.wordpress.com/2010/03/30/caso-chispas/>

GOLDMAN, Stephen A. y Arbuthnot, Jack, **Teaching medical ethics: the cognitive-developmental approach**, Journal of Medical Ethics, 1979, 5, pp. 170-181, version web: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1154757/pdf/jmedeth00165-0012.pdf>

GREENWOOD, Ernest, **Attributes of a Profession**, Social Work, julio de 1957, <http://www.richardcheeks.com/professor/profattributes-x.htm>

HAMILTON III, J. Brooke, Ph.D., **How To Identify An Ethical Issue**, EthicsOps, 2009, <http://ethicsops.com/EthicsTestsIDEthicsIssue.aspx>

HAMPEL Committee, **Final Report**, 1998, p. 16, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel24.pdf>

INTEL, **Intel Code of Conduct**, <http://www.intel.com/content/www/us/en/policy/policy-code-conduct-corporate-information.html>

INTERNATIONAL Federation of Accountants, **Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations**, junio de 2007, <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/defining-and-developing-an.pdf>

INTERNATIONAL Gfk Trust Index, spring 2010, [http://www.gfk.pl/public\\_relations/pressreleases/press\\_articles/004221/index.en.html](http://www.gfk.pl/public_relations/pressreleases/press_articles/004221/index.en.html)

JACKALL, Robert, **Moral Mazes: The World of Corporate Managers**, Oxford University Press, 1988.

JONSEN, Albert R., Braddock, Clarence H. y Edwards, Kelly A., **Professionalism**, Ethics in Medicine, University of Washington School of Medicine, <http://depts.washington.edu/bioethx/topics/profes.html>

KANT, Immanuel, **Groundwork for the Metaphysic of Morals (1964)**, Traducción por Jonathan Bennett, 2005.

KHURANA, Rakesh y Nohria, Nitin, **Llegó la hora de convertir a la gestión en una verdadera profesión**, Harvard Business Review América Latina, octubre 2008.

KLEBE TREVINO, Linda, **Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model**, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3. (Jul., 1986), pp. 601-617

KOHLBERG, L. & Candee, D., **The relationship of moral judgment and moral action**, Morality, moral behavior and moral development, Ediciones W. M. Kurtines & J. L. Gerwitz, Nueva York, 1984, pp. 52-73.

KOHLBERG, Lawrence, **Continuities and discontinuities in childhood and adult moral development**, Human Development, 12, pp. 93 – 120.

KRAMER, Roderick M., **Repensar la confianza**, Revista Harvard Business Review, junio de 2009, pp. 73-82

KULTGEN, John, **Ethics and Professionalism**, University of Pennsylvania Press, 1991, p. 3.

KUSLIY, Petr, **Interview with Robert Jackall**, febrero de 2010, [http://web.williams.edu/anthsoc/Jackall\\_interview\\_Chaskor.pdf](http://web.williams.edu/anthsoc/Jackall_interview_Chaskor.pdf)

LADD, John, **The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion**, Ethical Issues in Engineering, Prentice Hall, 1991.

LUEGENBIEHL, Heinz, **Codes of Ethics and the Moral Education of Engineers**, Business and Professional Ethics Journal 2, Año 1983, pp. 41-61.

LUEGENBIEHL, Heinz, **Themes for an International Code of Engineering Ethics**, American Society for Engineering Education, 2003, <http://wwwtemp.asee.org/conferences/international/papers/upload/Themes-for-Int-I-Code-of-Eng-Ethics.pdf>

MCCABE, Don, Butterfield, Kenneth D. y Klebe Treviño, Linda, **Academic Dishonesty in Graduate Business Programs: Prevalence, Causes, and Proposed Action**, Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No. 3, pp. 294–305.

MCCABE, Don, **MBA's Cheat. But Why?**, Harvard Business Review, 13 de abril de 2009, version web: <http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/mbas-cheat-but-why.html>

MELÉ, Domènec, Dimensión Ética de la Iniciativa Emprendedora, en Domènec Melé (coord.), **Consideraciones Éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar**, EUNSA, Pamplona.

MELÉ, Domènec, **Ética en la Dirección de Empresas**, Folio, Barcelona, 1997.

MINEDUC, Directorio Oficial, 2010.

MOORE, George Edward, **Principia Ethica**, 1903, versión web: <http://fair-use.org/g-e-moore/principia-ethica>

OECD, **Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries**, [http://www.oecd.org/document/12/0,3746,en\\_2649\\_34135\\_35532108\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/12/0,3746,en_2649_34135_35532108_1_1_1_1,00.html)

OECD, **Principios de Gobierno Corporativo de la OECD**, 2004.

O'TOOLE James y Bennis, Warren, **Lo que se necesita para el futuro: una cultura de la sinceridad**, Revista Harvard Business Review, junio de 2009, pp. 56-65.

PENN, W.Y. y Collier, B.D., **Current research in moral development as a decision support system**, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, pp. 131-136.

PORTER, Michael E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, 1985.

RADIO Bio Bio, **Ministerio Público cerró caso Celco por considerar que no hay antecedentes para fundar una acusación**, <http://www.biobiochile.cl/2010/07/09/ministerio-publico-cerro-caso-celco-por-considerar-que-no-hay-antecedentes-para-fundar-una-acusacion.shtml>

RED de Televisión Chilevisión S.A., **Polémicos viajes de acercamiento para nanas en Chicureo**, <http://www.chilevision.cl/home/content/view/403282/81/>

REST, J. R., **The major components of morality**, Morality, moral behavior, and moral development, Edición W. M. Kurtines y J. L. Gerwitz, Nueva York, 1984, pp. 24 - 38.

REVISTA Qué Pasa, **Ingeniería Comercial: Las 10 escuelas más valoradas por el mercado laboral**, 1o de diciembre de 2010, versión web, [http://www.quepasa.cl/articulo/8\\_1607\\_9.html](http://www.quepasa.cl/articulo/8_1607_9.html).

- ROCHESTER, Janet, **Becoming a Professional - Education is Only the Beginning**, Today's Engineer Online, febrero de 2002, [http://www.todaysengineer.org/archives/te\\_archives/feb02/te1.asp](http://www.todaysengineer.org/archives/te_archives/feb02/te1.asp)
- ROSENHAN, D. L., Moore, B. S. y Underwood, B., **The social psychology of moral behavior**, Moral development and behavior, Ediciones T. Lickona, Nueva York 1976, pp. 241 - 252.
- ROTTER, James, **Generalized expectancies for internal versus internal control of reinforcement**, Psychological Monographs: General and applied N° 80, pp. 609.
- SCHMIDT, Jon A., **What is a Profession**, Structure Magazine, Noviembre de 2008, <http://www.structuremag.org/article.aspx?articleID=788>
- SIDGWICK, Henry, **Methods of Ethics**, 1874.
- SOFOFA, Directorio Nacional de Chile, 2011.
- STANDFORD Encyclopedia of Philosophy, **Business Ethics**, <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
- STRAW, B. M. y Szwajkowski, E. W., **The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts**, Administrative Science Quarterly N° 20, pp. 345 - 354.
- TREADWAY Commission, **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, 1997, pág. 2.
- TREVINO, Linda K., Sutton, C. D. y Woodman, R. W., **Effects of reinforcement contingencies and cognitive moral development on ethical decision-making behavior: An experiment**, Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, 1985.
- ULPIANO, Domicio, Digesto 1, 1, 10 pc, s.VI d.C.
- UNIVERSIDAD de Chile, **Registro de Casos de Corrupción**, Área de Transparencia, Accountability y Lucha contra la Corrupción, [http://www.transparenciacdh.uchile.cl/corrupcion/pdf/Casos\\_Chile.pdf](http://www.transparenciacdh.uchile.cl/corrupcion/pdf/Casos_Chile.pdf)
- VALCARCE, Mario, **Conflictos de Interés**, Diario El Mercurio de Valparaíso, Sábado 11 de junio de 2011, p. 26.
- VELASQUEZ, Manuel, **Why Corporations Are Not Morally Responsible For Anything They Do**, *Business & Professional Ethics Journal* 2, 1983, pp. 1-18.
- VIMEO, **La entrevista completa de Inés Pérez**, <http://vimeo.com/35212791>
- YEZ, Lyuba, **Las nanas, Inés Pérez y Chilevisión: ¿Cómo dijo que dijo?**, Puroperiodismo, 18 de enero de 2012, <http://www.puroperiodismo.cl/?p=18516>
- ZEY-FERREL, M., Weaver, K. M. y Ferrel, O. C., **Predicting unethical behavior among marketing practitioners**, Human Relation N° 32, 1979, pp.557 - 569.