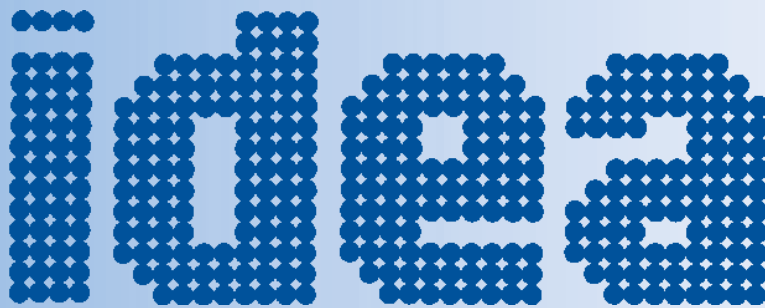


# Cuadernos de



Director:  
Rubén D. Puentedura

40 ANIVERSARIO

Nº 10

## La ética en las empresas argentinas: Qué opinan los gerentes

### Encuesta de IDEA

POR MARÍA MARTA PREZIOSA <sup>1</sup>

*“Los códigos éticos de los empresarios y profesionales son parte de los recursos productivos de la sociedad. Si estos códigos subrayan valores, afines al proyecto reclamado por amplios sectores de la población, de desarrollo con equidad, lo favorecerán, o de lo contrario, lo obstaculizarán.”*

Amartya Sen <sup>2</sup>

**D**e la encuesta realizada en IDEA<sup>3</sup> sobre qué hacen las empresas en la Argentina para promover un entorno ético, inferimos la opinión de un gerente argentino “medio” <sup>4 5</sup> sobre la ética organizacional en las empresas en nuestro país. A partir de los resultados de la encuesta se podría concluir que el manager argentino tiende a dudar de la utilidad de las normas escritas sobre cuestiones éticas porque si bien reconoce que sirven para varios fines, entre ellos, mejorar la cultura de la organización, advierte que la incoherencia de la organización es la principal enemiga de la ética.<sup>6</sup> Una percepción de impunidad que domina la sociedad argentina actual invade también el campo de la empresa. Esto se revela por ejemplo en que la percepción de la existencia de premios y castigos no influye en la moralidad de las decisiones porque si bien están establecidos, no se aplican.

El gerente argentino tampoco se ve a sí mismo influido en sus decisiones por los controles internos de la organización ya que considera que no son eficaces.

Se desprende de nuestro estudio que la sensibilidad hacia las cuestiones éticas e incluso la motivación para actuar de ese modo, son fruto de su convicción personal y no tanto de su respeto a la “legitimidad” de las restricciones externas (por ejemplo, controles y códigos).

El gerente argentino se considera “ético” porque, según sus palabras, “es lo que corresponde, lo que me enseñaron, es mi convicción”. De hecho el 62 % de los respondientes consideran que las normas escritas son útiles sólo a veces.

Esta idea viene también reforzada por la gran influencia asignada a la imagen personal y a la familia en la dimensión ética de la toma de decisiones.

Pareciera que las convicciones personales compartidas con la familia pesan más que las presiones provenientes del entorno organizacional y social.<sup>7</sup>

A su vez, como percibe una permanente ineficacia en los controles organizacionales y sociales les asigna a éstos poca incidencia al tomar una decisión.

Esta fuerte dimensión que podríamos denominar de “la convicción personal” se observa también en que,

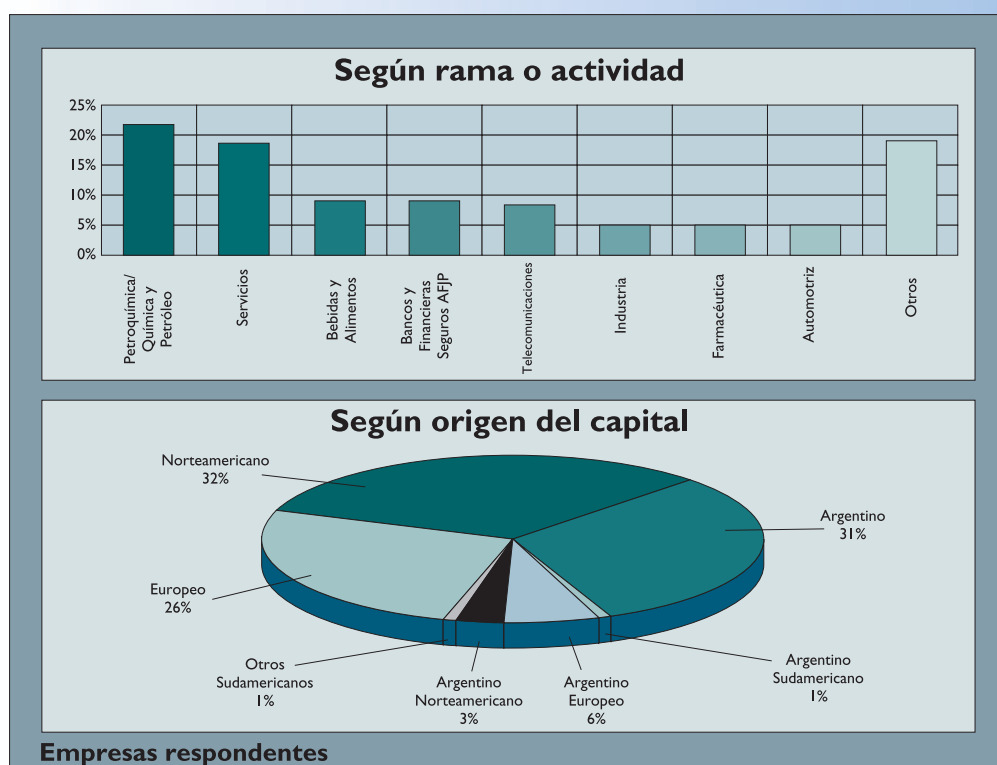
ante una situación no ética, no se plantea otra alternativa más que informar<sup>8</sup> porque considera que es lo que corresponde, es su responsabilidad. Informaría motivado por un “imperativo moral” personal y no porque está contemplado en el código o para solucionar un problema que afecte los intereses de la empresa.

El gerente no se ve como “parte de” un sistema, sino como observador, como “espectador” de una organización incoherente. No parece considerar la ética como una cuestión de las personas de la empresa en tanto comunidad organizacional, coordinadas en función de un fin común, o como una preocupación a compartir y solucionar con otros. Asigna mucha importancia a la influencia de la coherencia de la organización en la dimensión ética de la toma de decisiones pero el ejemplo de otros no lo es.

Dado que esto parece una contradicción interpretamos que frente a la constatación de la ausencia de modelos a seguir, a la subestimación de la capacidad de conducta ética de los otros (autocontrol responsable), a la ineficacia de los controles externos y a la confianza sólo en sus propios criterios, el gerente argentino se ve a sí mismo como recurso único para mantener una conducta ética.

Por otra parte, no asigna a las presiones económicas y al temor al desempleo una gran incidencia. Minimiza la incidencia de sus propias tentaciones o temores y son “los demás” (la organización, la empresa, los jefes, la sociedad) los que “atentan” contra su cumplimiento ético. Pero ¿qué sucede cuando el gerente se enfrenta a un problema ético? ¿A quién recurre? El 48 % recurre a su superior inmediato.

Por más que el 51 % trabaje en empresas donde existe un área



oficial para resolver dudas éticas, el 53 % no la usó nunca porque tienen temor a quedar expuestos (36 %) y desconfían de la confidencialidad (29 %). Estos datos nos plantean muchas preguntas: La “lealtad debida al jefe” o cierta abdicación de la responsabilidad moral en función de la obediencia parece suficiente y permite evitar la tarea y el riesgo de mejorar los sistemas (prevención y controles) en vistas del bien común.<sup>10</sup>

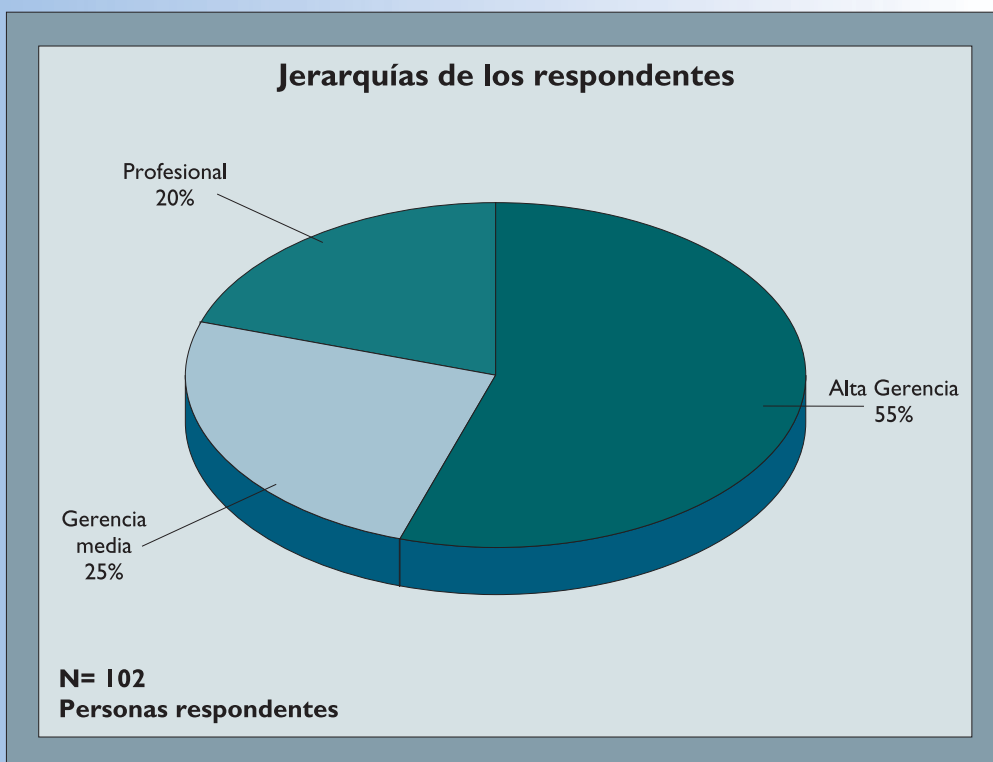
De acuerdo con estudios sobre prácticas

de conducción y liderazgo en América Latina, existiría cierta primacía del jefe por sobre el sistema<sup>11</sup>. Esto parece hacer perder la legitimidad del código o la norma escrita. Se “confía” en el jefe y la lealtad otorgada garantiza protección y no quedar expuesto.<sup>12</sup>

Si no reconocen conductas ejemplares, ni confían en el autocontrol de los demás, ni en los controles o sanciones, ¿a qué se refieren con que la organización es incoherente? ¿Confían sólo en ellos mismos?<sup>13</sup> ¿Confían sólo en protegerse informando al jefe? ¿La organización incoherente es el conjunto de decisores que no se atienen a las normas y que a su vez se consideran más éticos que los demás y no confían en ellos? ¿No refuerza esto cierto autoritarismo o paternalismo?

El 55 % de los que trabajan en empresas que tienen normas escritas, dicen que la empresa no brinda entrenamiento en temas éticos y en general no se espera ninguna capacitación en ética. La alta gerencia se considera más capacitada que los niveles inferiores para resolver problemas éticos.

Esto es coherente con la conservación de la línea jerárquica en la consulta sobre las dudas éticas. El gerente argentino no espera que lo capaciten para ser ético; antes espera reglas claras y específicas (¡reglas no violadas ni ambiguas!) y una difusión o comunicación periódica de la política de ética de la



empresa. Sólo algunos esperan debate de situaciones concretas y reflexión (23 %).

La familia aparece como la que formó su conciencia, lo que se relaciona con la estrecha vinculación que el gerente argentino establece entre la ética y las convicciones personales.

A su vez la organización empresarial no es vista ni como educadora en lo ético<sup>14</sup> ni como modelo.

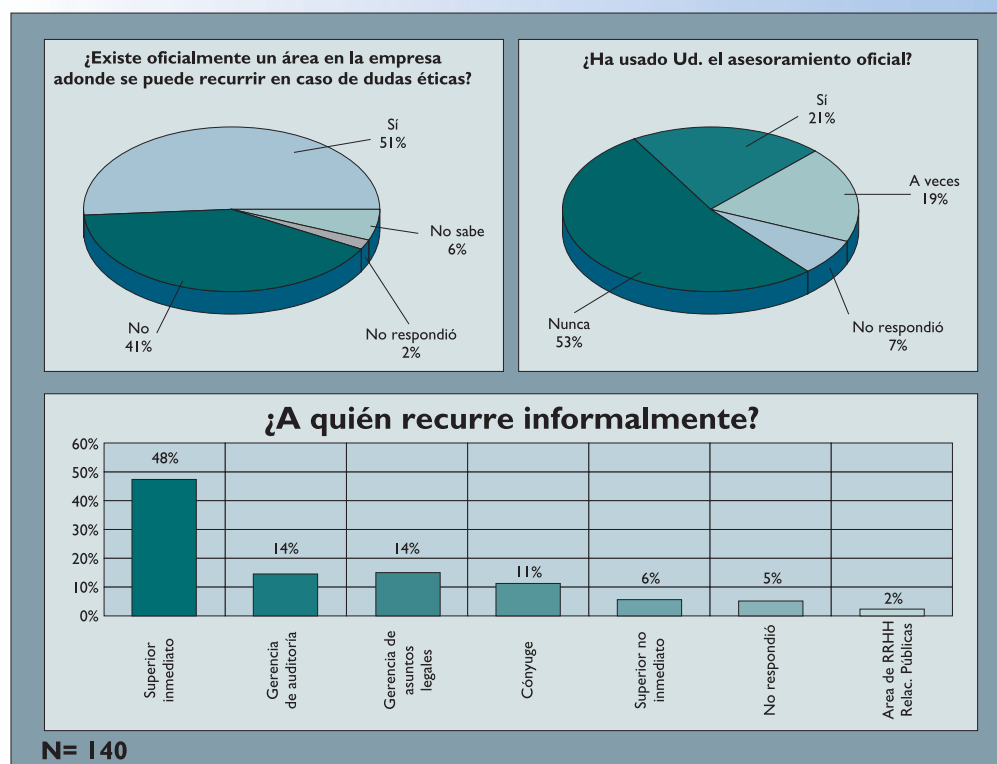
### ■ La ética como proceso en las empresas argentinas

El 75 % de los respondientes trabaja en empresas con normas escritas de las cuales el 55% son normas de ética y conducta y el 11%, declaraciones de valores y principios.

- En cuanto a la **difusión** de las normas escritas en su empresa, la más extendida es repartir un folleto y solicitar la firma del empleado. El uso de la web o la intranet aparece en forma relevante y en poca medida las reuniones o presentaciones.

- En cuanto al **seguimiento** de las normas, no se advierte una tendencia aunque llama la atención que en algunas empresas es asistemático o se reduce a una actualización periódica.

- En cuanto a la **utilización** se destaca la idea de que permite al personal realizar consultas y orientarlo en la acción.



## ■ Las dudas éticas

El 55 % de los respondientes dice que en su empresa no se realiza entrenamiento en temas éticos y el 41 % dice que no hay un área oficial de la empresa para recurrir en caso de duda.

De los que tienen un área oficial dentro de la empresa a donde recurrir en caso de dudas éticas, solamente el 33 % dice haberla usado.

Además, del total, el 53 % dice que nunca utilizó el asesoramiento oficial.

La explicación más votada para esto es que las personas tienen temor a quedar expuestas (36 %) y desconfían de la confidencialidad (29 %) y no tanto porque no tengan dudas éticas para plantear.

## ■ La utilidad de las normas éticas

El 22 % de los respondientes considera que las normas “siempre” son útiles. El 62 % considera que “a veces”, un 14 % no responde y un 4 % dice que “nunca” son útiles.

De las explicaciones propuestas no podemos extraer una más “votada”. Se considera que son útiles para mejorar la cultura de la organización (30 %) y resolver conflictos (25 %) y para orientar a otros (24 %), y tomar decisiones cotidianas (21 %).

Sí surge más claramente por qué pueden no ser útiles: por la incoherencia de la organización (46 %)

o por ser irreales (30 %). No tanto por ser exigentes (21%).

## ■ La capacitación en ética

El 62 % de los respondientes no trabaja en una empresa donde se capacita en ética y de éstos, un 37% tomó un curso de ética en una institución educativa. No todos los respondientes manifestaron cuál es su expectativa sobre la capacitación que debe ofrecer la compañía. Un 67 % emitió opinión y un 33 % no lo hizo.

Al preguntar por qué

creen que no manifestaron expectativas, la explicación más votada (55 %) es porque no esperan ninguna capacitación. Sólo el 16 % dice que es porque a la empresa no le corresponde hacerlo.

De los que sí manifestaron que esperan una capacitación:

El 23 % propone debate y discusión sobre situaciones concretas en talleres.

El 25 % considera que la comunicación es suficiente (bajo la forma de inducción, actualización periódica, etcétera).

El 20 % explicita que no quiere ninguna capacitación.

El 32 % considera que el ejemplo y las reglas claras son la “capacitación” que necesita.

## ■ La relación con los stakeholders

El 19 % de los respondientes considera que sus dudas éticas en las decisiones para con el **gobierno** son frecuentes. El 29 % considera que es por contrataciones, el 28 por licitaciones, el 22 por impuestos y el 20 por trámites.

El 20 % de los respondientes considera que sus dudas éticas para con los **proveedores** son muy frecuentes.

El 41 % considera que es por gratificaciones, el 33% por sobrepagos.

El 23 % considera que sus dudas con los empleados



son las más frecuentes. El 36 % considera que es por las promociones, el 34 % por los beneficios, y por disciplina y remuneraciones el 29 % respectivamente.

### ■ La elaboración del código de ética

Los códigos de ética son mayormente elaborados por las casas matrices (46 %), por un comité de ética (20 %) y por la gerencia general (18 %). El 23 % de los altos gerentes que respondieron participaron de la elaboración del código de ética o conducta.

### ■ Factores que influyen en la moralidad de la toma de decisiones

El 35 % de los respondientes considera que la **percepción de que existen premios y castigos** influye poco en la toma de decisiones éticas y el 45 %, que influye moderadamente.

La explicación obtenida es que se debe a la percepción de impunidad (32 %) y que los premios y castigos existen pero no se aplican (22 %) o no existen en la sociedad en general (20 %).

El 36 % considera que **los controles internos a la organización** influyen poco en la toma de decisiones éticas y el 39 %, que influyen moderadamente. Aquí claramente los respondientes están más de acuerdo con que es porque los controles no son eficaces (73 %) y no tanto porque las personas no se autocontrolen responsablemente (27 %).

El 50 % considera que las **presiones económicas** influyen poco en la toma de decisiones éticas y el 45 % dice que influyen moderadamente.

Asimismo, el 53% dice que el **temor al desempleo** influyen poco y el 37 % que influye moderadamente.

El 43% dice que **la imagen personal** influye mucho en la toma de decisiones

éticas (el 43% dice que influye moderadamente) y el 41% le asigna mucha importancia a la **familia** y el 44%, moderada influencia.

Aquí el 42 % le asigna más valor a la explicación que indica que pesan más las convicciones personales compartidas con la familia que las presiones y controles del entorno organizacional y social. El 31 % concuerda con que preferimos el autocontrol al control externo.

### ■ Información sobre la encuesta

El origen de esta encuesta es la inquietud compartida en el segundo encuentro de ALENE<sup>15</sup> en Buenos Aires en julio de 1999, presidido por la Prof. Cecilia Arruda, de la Fundação Getulio Vargas, Brasil. Inicialmente nuestra intención fue conocer qué hacen las empresas en Latinoamérica para promover entornos éticos, pero cuestiones logísticas la derivaron a: “¿Qué hacen las empresas en la Argentina para promover la ética?”

El objetivo de la investigación, entonces, fue relevar mediante dos encuestas hechos significativos y tangibles de la existencia de promoción de conductas éticas en las empresas en la Argentina.

El equipo de trabajo estuvo conformado por:

1. Coordinación: María Marta Preziosa (IDEA).
2. Para la confección del formulario: los profesores



Carlos Féminis (UADE), Héctor Jasminoy (UADE) y Eduardo Yvorra (UdeSA).

3. Para el análisis estadístico: Gabriel Pérez Lance (IDEA).

4. Para la interpretación de los datos: los anteriormente mencionados y Patricia Debelujh (UADE) y Nora Gorrochategui (Universidad de Buenos Aires).

5. Recibimos también valiosos comentarios de Eduardo Schmidt (Universidad del Pacífico), Joan Fontrodona (IESE), Roberto de Michele (Oficina Anticorrupción).

La investigación consistió en dos encuestas siendo la segunda una “re-pregunta” sobre los resultados de la primera.

El público al que se dirigió la encuesta fueron ejecutivos de las empresas socias de IDEA. Entre ellos a participantes de los grupos de intercambio en Auditoría, Legales, Relaciones Institucionales y Recursos Humanos; los asistentes al Ciclo de Desayunos en Etica y Negocios de IDEA y alumnos y graduados de la Escuela Superior de Administración de IDEA (Programas Master en Administración de Empresas y Posgrado en RRHH) y socios de ACDE, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa. Los dos cuestionarios se prepararon como para ser autoadministrados y como para que sean atractivos

para un ejecutivo con poco tiempo. La respuesta era individual, anónima y confidencial. Se podían dejar preguntas sin responder.

## ■ La primera encuesta

En enero del 2000 se enviaron 1940 formularios por correo e email y se recibieron 110 respuestas en febrero.

En esta primera encuesta apuntamos a que los respondentes describieran los hitos observables de la ética en las empresas en las que trabajan.

Identificamos esos hitos con los profesores de Ética Empresarial con los que confeccionamos el primer cuestionario.

Nos inspiramos en distintas encuestas como la clásica de Baumhart, la del *Ethics Resource Center* y la del CENE de la Fundación Getulio Vargas.

Las pensamos como para ejecutivos y que no excedieran las dos páginas.

¿Cuáles son esos «mojones»?

### Hito 1: Si existen normas escritas

Quisimos detectar la existencia de pautas, normas o patrones escritos acerca del comportamiento que deben seguir sus empleados y acerca del comportamiento que deben seguirse con respecto a los clientes, los proveedores, los accionistas y la comunidad.

Indagamos sobre si la gente encuentra útiles esas normas escritas para guiar sus decisiones y su conducta en el trabajo, su frecuencia de uso (cuándo fue la última vez que lo consultó), además de quién confeccionó el código.

### Hito 2: Si la empresa entrena en temas éticos

Averiguamos si la empresa brinda entrenamiento en temas éticos; si la gente espera algún tipo de capacitación de la compañía y si encuentra útil ese entrenamiento.

### Hito 3: Si existe un área ética oficial a la



**que recurrir en caso de “dudas éticas”**

Les preguntamos si existe un área en la empresa a la que oficialmente se deba recurrir en forma anónima o personal en caso de que necesite ser asesorado ante una duda ética.

Pero también quisimos saber a quién recurre informalmente (puesto o persona de su confianza) para asesorarse en caso de dudas sobre la moralidad de una decisión.

**Hito 4: Las decisiones del individuo en el entorno organizacional**

Partimos de la base de que las decisiones éticas carecen de certeza por lo que en el proceso decisorio aparecen variadas alternativas, riesgos y posibles consecuencias.

Por eso les preguntamos con respecto a qué *stakeholders* se les presentan dudas morales con más frecuencia: Clientes, Proveedores, Distribuidores, Comunidad, Medio ambiente, Accionistas, Gobierno/organismos públicos o Empleados.

Les preguntamos también si se sienten capaces de resolver un dilema ético y si informarían a la empresa dada, según su percepción, una situación no ética en la empresa.

¿Por qué factores se ven más influidos los ejecutivos argentinos en la moralidad de sus decisiones?

Sugerimos una serie de factores y les preguntamos por su peso en sus «decisiones éticas»: la imagen personal, la familia, el clima laboral, el temor al desempleo, la percepción de que existen premios y castigos, las presiones económicas, las creencias religiosas, la coherencia de la organización, los controles internos a la organización, las influencias de la competencia, las influencias internacionales y el ejemplo de otras personas.

**Hito 5: Quiénes son los formadores de la conciencia ética**

Les preguntamos quiénes influyeron en la formación de su conciencia y si tomaron alguna vez un curso formal de ética.

**Hito 6: La percepción del entorno**

Preguntamos qué palabras más comúnmente son usadas para expresar las cuestiones éticas en los negocios, lo que nos mostraría cómo aparece en el lenguaje cotidiano la ética empresarial.

Nos interesó saber también cuáles, según los argentinos, son los mayores desafíos de la ética en los negocios en América Latina y si existen en el país empresas consideradas «modelos de ética».

**■ La segunda encuesta**

Inspirándonos en el método Delphi de consulta, tomamos algunos de los resultados de la primera encuesta y con el grupo de profesores de ética empresarial, hicimos varios listados de posibles explicaciones a esas respuestas.

Luego le pedimos al mismo público de ejecutivos (ahora 1340 envíos) en el segundo formulario que asignaran valores que indican prioridad, importancia o acuerdo a las explicaciones que inferimos los profesores de ética empresarial.

Recibimos 60 respuestas.

En este segundo formulario indagamos otros aspectos menos «observables» de la ética en la empresa porque en definitiva nos muestra el acuerdo de ejecutivos con las interpretaciones y clasificaciones que los profesores de ética empresarial hicieron de las opiniones de ejecutivos. El primer aspecto indagado es el más «observable». Los demás corresponden a apreciaciones subjetivas de los respondentes.

1. Pedimos más detalles sobre la dimensión de «proceso» que la ética adquiere en la empresa (elaboración, difusión de normas, seguimiento, utilización) y la confianza que despierta y sobre quién confeccionó dichas normas.

2. Indagamos sobre la utilidad de las normas éticas y su validación interna; sobre la capacitación esperada en el tema.

3. Pedimos especificaciones sobre las dudas éticas que se presentan frente a algunos *stakeholders* más frecuentemente.

4. Y frente a la sorpresa sobre la influencia en la toma de decisiones de algunos factores indagamos sobre las posibles explicaciones.

Los resultados de esta investigación fueron presentados en julio de 2000 en Sao Paulo, Brasil en el Congreso Mundial de la *International Society for Business Ethics and Economics* en la Fundación Getulio Vargas. ■



## ■ Referencias

1 (\*) Profesora de Ética Empresarial en el Master en Administración de Empresas de IDEA.

2 Citado por Bernardo Kliksberg, en López Alonso, Gerardo, Editor responsable, *35° Coloquio Anual de IDEA, "De los consensos a la acción"*, Mar del Plata, 3-5 de Noviembre de 1999, pág. 71.

3 IDEA Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. Ver en páginas 5, 6 y 7 información sobre la encuesta y el equipo de trabajo.

4 Técnicamente no es un promedio sino que es una deducción o inferencia de las opiniones agregadas de gerentes argentinos en etapas sucesivas intermediadas por el análisis de profesores de ética empresarial también argentinos.

5 La muestra está compuesta por 110 gerentes argentinos de empresas de capital argentino, norteamericano y europeo (33 % cada uno aproximadamente), siendo un 55% alta gerencia.

6 ¿Es esta una cuestión del sistema o de los ejemplos? Resulta confuso si algunas veces habla de sí o del entorno.

7 De acuerdo con las conferencias sobre el tema "capital social", dictadas por Bernardo Kliksberg, Coordinador del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo, y Rafael La Porta, profesor asistente del Departamento Económico de Harvard University en el Foro de empresarios argentinos, 35° Coloquio Anual de IDEA, podríamos juzgar en forma diferente este resultado. Según Kliksberg debemos considerar en un país su capital natural, el construido, el humano y el social. El capital social familiar influye positivamente en el crecimiento de un país porque facilita el autoempleo y facilita la aparición de PYMES familiares (López Alonso, op. cit., pág. 70). A su vez La Porta nos remite a Francis Fukuyama (pág. 87) quien considera a los valores familiares tan presentes en los países latinos un obstáculo para el desarrollo por la tendencia a la exclusión de los extraños. La Porta cita un estudio donde habitantes de Argentina aparecen con baja capacidad de confiar en extraños y participar en asociaciones civiles (pág. 85).

8 No necesariamente esto puede evidenciarse en la cantidad de denuncias, más bien la información parece ser directamente al superior inmediato.

9 Jefe: es la autoridad, el que manda (puede ser el gerente).

10 Esta pregunta nos remite otra vez a la noción de "capital social" de un país (ver nota 5). De acuerdo

con las presentaciones de Kliksberg y La Porta, la idea de capital social connota la confianza entre los actores sociales, su comportamiento cívico, su capacidad para la asociación, cooperación, cohesión y la solidaridad. Estas dimensiones incidirían en el crecimiento económico, la eficiencia judicial, la calidad de la burocracia y la ausencia de corrupción.

11 Cfr. Proyecto Globe, Capítulo argentino, draft, Carlos Altschul et al. IDEA, UBA.

12 "Hacete amigo del juez y no le des de qué quejarse", Hernández, José, *Martín Fierro*. De acuerdo a las presentaciones citadas la construcción del "capital social" necesita de la participación y del estímulo de la horizontalidad de las relaciones más que de las jerárquicas.

13 Cfr. Proyecto Globe, dirigido por Robert House, Department of Management, The Wharton School of Business. El capítulo argentino fue realizado por Carlos Altschul en 1995 en empresas socias de IDEA. Draft, Biblioteca de IDEA refiere a ciertos antecedentes de la idiosincrasia de los líderes o conductores latinoamericanos: el énfasis en los atributos personales, el centramiento en las relaciones familiares, la primacía del sentimiento personal y de su autoridad por sobre el grupo, la tendencia a la anomia e ilegalidad. Con respecto a los managers argentinos, destaca una alta expectativa en la centralización del poder (idea que aparece en la mente de conductores y conducidos) aunque con la advertencia de que debería ser menor. Por otra parte, destaca también un alto nivel de individualismo dentro de la organización y un alto nivel de colectivismo familiar (proveedor de certidumbre) con la expectativa de que esto se mantenga. A su vez la alta orientación al desempeño y al futuro hace de las empresas un espacio de poder menos centralizado del advertido en la sociedad.

14 Tampoco se tiene expectativas de que lo sea.

15 (\*) ALENE es la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía que agrupa profesores de Ética de los Negocios de universidades latinoamericanas: Fundação Getulio Vargas - Brasil, Universidad Adolfo Ibañez - Chile, IAE - Argentina, UADE - Argentina, IDEA - Argentina, IDE - Ecuador, Universidad de Cali - Colombia, Instituto Tecnológico de Monterrey - México, Universidad de Antioquía - Colombia y Universidad del Pacífico - Perú.