

FACTORES EMPRESARIALES QUE IMPULSAN EL LIDERAZGO ÉTICO EN 10 ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

BUSINESS FACTORS THAT PROMOTE ETHICAL LEADERSHIP IN 10 COLOMBIAN ORGANIZATIONS

VICTORIA EUGENIA IDROBO ROSERO¹⁴

DIEGO GERMÁN MUÑOZ¹⁵

YOVANY OSPINA NIETO¹⁶

Resumen

El liderazgo ético no debe ser considerado como una estrategia organizacional, sino como un objetivo misional y fundamental para la operación de cualquier organización, generando acciones transformadoras de cambio integral para quienes la conforman. Problema: En la era de la globalización, las empresas identifican entre sus prioridades de gestión, la ética, como un objetivo que satisfaga necesidades organizacionales relacionadas con su ausencia, al cual se subordinen todos sus procesos,

14 Magister en administración de empresas – [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: victoria.idrobo@upb.edu.co

15 Magister en administración de empresas – [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: diegog.munoz@upb.edu.co

16 Magister en educación y desarrollo humano y candidato a doctor en administración de negocios – [Docente del Programa Psicología]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: yovany.ospina@upb.edu.co

áreas y recursos. **Objetivo:** La empresa es un ente cultural, y los empresarios lo reconocen; la visión progresiva de una estrategia de liderazgo ético incorporada en la práctica organizacional, comportamientos y conductas éticos deseables, así como valores basados en principios que aportan valor a sus organizaciones, cobran relevancia. **Teoría:** El Liderazgo ético en las empresas trasciende la razón primaria de la organización, con el fin de articularse ahora en las relaciones humanas que se gestan en ella, a través del respeto y el reconocimiento, incentivando al crecimiento de la organización. **Metodología:** Un enfoque mixto sustenta esta investigación en las siguientes etapas: a) Revisión sistemática de literatura en SCOPUS. b) Triangulación basada en la aplicación de cuestionarios y encuestas que relacionan la investigación teórica con el problema de estudio. **Conclusión,** un principal factor de impulso del liderazgo ético empresarial, es forjar un carácter organizacional gestor de prácticas promotoras de valores.

Palabras claves: *Empresas, ética, estrategia de liderazgo ético, liderazgo ético, necesidades organizacionales, organizaciones.*

Abstract

An ethical leadership shouldn't be considered as an organizational strategy but as a fundamental operational part of any organization, generating actions that could reshape and transform those who are a part of it. **Problem;** In the globalization era, businesses identify ethics as a management priority within an organization, a goal that satisfies all organizational needs, processes, areas and resources. **Objective;** A business is a cultural entity, managers recognize it as such; the progressive vision of an ethical leadership strategy as a part of every organizational practice, behavior and desirable ethical conduct become more relevant. **Theory;** the ethical leadership

within a company transcends the main reason of the organization, in order to be articulated in all human relations that develop within through respect and knowledge that help organizational growth. Methodology; A mixed approach sustains this research in the following stages: a) A systematic review of literature in SCOPUS. b) A route-planning based on the application of questionnaires, surveys that link theoretical research with the problem being studied. In conclusion one of the main factors to promote a business ethical leadership is to forge an organizational character that is a manager of values.

Key words: *Businesses, ethics, ethical leadership strategy, ethical leadership, organization, organizational needs.*

Introducción

Los grandes desafíos sociales, productivos y competitivos hacen que las organizaciones puedan incorporar una ética empresarial que les ayude inclusive a la toma de decisiones, y la consecución de objetivos que posicionen las compañías y sus productos en el mercado. Las empresas tienen que incorporar principios que logren potenciar no solamente la producción y competitividad en la consecución de los objetivos planteados, sino también vincular las motivaciones de los empleados y de otros actores que dinamizan el desarrollo productivo de las compañías (OCDE, 2016).

Considerar una ética empresarial implica, “además de sus objetivos comerciales, sus políticas y resultados en materia de ética empresarial, medio ambiente y, si procede, en lo relativo a asuntos sociales, derechos humanos y otros compromisos de interés público” (OCDE, 2016; p.43) hacer frente a los desafíos sociales que la ciencia, la tecnología y la innovación presentan como input para el sector empresarial; por

esta razón toma vigencia una ética empresarial; puesto que “el comportamiento ético no es una moda, nunca lo ha sido y menos debe serlo ahora cuando el mundo en que vivimos está sometido a un profundo proceso de cambio” (Gómez, 2018; p.4).

En el mundo globalizado es muy recurrente informarse a través de los distintos medios de información sobre los escándalos corporativos que se han presentado en las últimas décadas; por esta razón, han aparecido diferentes posturas de una ética empresarial que pretende “fomentar en las empresas un comportamiento ético y responsable” (Crespo, 2003; p.308). Estas reflexiones se dirigen en gran medida a los dirigentes, quienes con una conducta antiética han conducido a las organizaciones a vivenciar un clima de desconfianza en el interior de la compañía y una percepción de dirigentes con deficiencia de moral y ética (OCDE, 2016). Esto a su vez, impacta negativamente a los miembros de la empresa, los consumidores, la sociedad y el mercado en general.

El foro económico mundial hizo un reporte de Competitividad Global 2014-2015 señalando que:

la corrupción es un problema que atraviesa a toda la sociedad. Cuando las instituciones son débiles y lo que prima es la anomia, la transgresión y la búsqueda del beneficio propio sin contemplar ningún tipo de norma se vuelven prácticas frecuentes en todos los ámbitos (Foro económico mundial, p.163)

En consideración a lo expuesto la investigación busca como propósito fundamental realizar un análisis de los principales factores empresariales que impulsan el liderazgo ético en diez organizaciones nacionales de diversos segmentos económicos; se realizaron revisiones sistemáticas de literatura que se construyó a partir de los datos que arrojó la base de datos Scopus; evidenciando la pertinencia que tiene el liderazgo ético para la comunidad académica internacional.

Tabla 1: Ecuaciones de búsqueda

# búsqueda	Palabra clave	Rango de años	Resultados	País con más publicaciones	Área de conocimiento
1	"leadership"	2011-2020	24,983	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
1	"Ethics"	2011-2020	10,547	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
1	"business"	2011-2020	114,782	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
# búsqueda	Palabra clave	Rango de años	Resultados	País con más publicaciones	Área de conocimiento
2	"ethical leadership"	2011-2020	1,330	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
2	"Smart organizations"	2011-2020	981	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
2	"Business and ethics"	2011-2020	4,170	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
# búsqueda	Palabra clave	Rango de años	Resultados	País con más publicaciones	Área de conocimiento
3	"organization" and "ethical leadership"	2011-2020	496	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
3	"ethical leadership" and "influence"	2011-2020	299	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.
3	"ethical leadership" and "strategy"	2011-2020	122	Estados Unidos	Negocios, Administración, Contabilidad.

Fuente: Base de datos SCOPUS- Elaboración de los investigadores

El entorno global permeado por continuas transformaciones exige a las compañías que sean dinámicas y flexibles, capaces de adaptarse rápidamente. De igual manera la ética organizacional inmersa en los cambios que se gestan a escala global, hace necesario que los líderes estén formados para dar respuestas asertivas que se adapten a los riesgos de cumplimiento y valoración ética que den cumplimiento a la evolución y cambios del mercado.

En el informe de Deloitte acerca de la creación de programas de ética y cumplimiento de clase mundial del 2016 puntualiza:

en la medida en que el panorama del riesgo continúa cambiando, y las funciones de ética y cumplimiento se integran más en la fábrica de las organizaciones, los CCO están asumiendo un rol mucho más estratégico cuando se trata de ayudar a las organizaciones a administrar el riesgo de cumplimiento y reputacional. (p.19)

Menciona este informe a los CCO de las empresas tradicionales

quienes tiempo atrás se enfocaban en actividades rutinarias referenciadas a la administración del riesgo enfocado en el mero cumplimiento de la organización en un entorno global y hace una diferencia en el como a través de los años, muchas compañías evidencian que los riesgos relacionados con la reputación de la organización son fundamentales. Es por esto que se plantea como los resultados están encaminados en:

valorar y elevar la conciencia de los riesgos que podrían poner en cuestión la integridad de la organización se ha convertido en parte clave del trabajo de los CCO. Hoy los CCO no solo necesitan un entendimiento de todo el rango del riesgo reputacional, necesitan un instinto por lo que puede ir mal y cómo las organizaciones se pueden preparar (Deloitte, 2016; p.19).

En esta misma línea, Torralba (2017) hace mención que:

más allá de los conocimientos, de las técnicas y de las habilidades comunicativas básicas para poder liderar grupos se necesita la formación del carácter, del ethos, como decían los filósofos griegos, de aquel recurso intangible que mueve a la persona a asumir responsabilidades en situaciones de gran volatilidad. (p.7)

La revisión de literatura permitió identificar tres categorías a investigar: organización, liderazgo y ética por medio de las cuales se le dio desarrollo a los objetivos específicos que nos llevaron a cumplir el propósito de la presente investigación:

abordar las características que la organización promueve para implementar el desarrollo del liderazgo ético en sus compañías.

El desarrollo teórico-conceptual, inició con la revisión sistemática de literatura (SCOPUS) y el ejercicio de campo que se desarrolló a través de la aplicación de un cuestionario del manual para elaborar códigos de ética empresarial y de unas entrevistas aplicadas a gerentes que corresponden al marco metodológico mixto que buscó realizar una triangulación entre los resultados obtenidos en la aplicación de cada uno de los instrumentos utilizados.

Antecedentes teóricos

Una organización es un sistema que se asemeja a un prisma que refleja diferentes haces de luz, dependiendo de la fuente que lo ilumine. Así mismo, dentro de una organización la estructura de la misión empresarial asumida desde un liderazgo ético causa un indicador diferenciador en la identidad de la organización, dado que sus pilares fundamentales están encaminados hacia valores esenciales del ser humano tales como: la justicia, la honestidad, integridad, humildad, el servicio, la igualdad, la confianza, la lealtad, el compromiso, la libertad, y el respeto. Torralba, F. (2017) asocia el liderazgo ético a la “transparencia ejemplaridad, servidumbre, prudencia, justicia, audacia y humildad”. (p.4)

Torralba, F. (2017). Hace mención de la necesidad de un liderazgo ético, en todas las instancias de la sociedad. “Los ciudadanos reclaman liderazgos políticos estrechamente vinculados a la ética, pero también reclaman lo mismo en las comunidades educativas, en las organizaciones sociales, en los ámbitos académicos y en las instituciones de salud y de seguridad”. (p.4)

La ética corporativa es clave para que toda propuesta de liderazgo ético pueda dar

los frutos dentro de una organización, puesto que abona el camino para que desde todos los planteamientos y decisiones que se tomen, estén dentro de un “engranaje” que soporte todas las consecuencias que desde una postura ética se puedan manifestar en el interior y exterior de la organización. En esta misma línea Corina (2010) menciona el carácter que se forja en las organizaciones y como éste es percibido en los productos que se venden, en los trabajadores y líderes. Hace énfasis en que la sociedad “percibe desde donde se están tomando las decisiones y desde qué sentido”. (p.3)

El papel crucial de la ética en las organizaciones se evidencia en el interés que tiene la comunidad académica con respecto al liderazgo ético, específicamente en el área de negocios y administración (Ver tabla 1) al respecto Alvarado, et. al, (2015) involucra la capacidad de “resolver una problemática social a través de un modelo de negocio sostenible y responsable, lo cual dota a las empresas de una ética diferente que se encuentra en la base de sus propósitos”. (p.268)

Liderazgo ético y organizaciones

La empresa es una unidad de explotación económica que persigue fines de lucro y su propósito es en consecuencia, la maximización de beneficios. García & Taboada (2012) exponen que “las empresas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos” (p.10). Los mismos autores indican que las medidas encaminadas a dicho fin se encuentra la implementación de los mecanismos para el incremento de las ventas del respectivo Core del negocio de la empresa, y la consecuente reducción de los costos de transacción, procurando con ello el mayor beneficio posible (García & Taboada; 2012).

La consideración expuesta por (García & Taboada; 2012) tomada de: Grandlgruber, (2010); Lara, (2007); Hodgson. (2007) quienes sostienen que las empresas son organismos integrados, tanto por recursos y capacidades diferentes, las cuales se

gestan a través de su propia historia, específicamente en las reglas, hábitos, funcionamiento y decisiones que se van adaptando o transformando acorde a los cambios que se presenta en el entorno inmediato y global.

Los mismos autores, hacen mención de que la empresa debe ser concebida como una institución estabilizadora de los patrones de conducta de quienes la componen a través de hábitos y reglas que, a su vez, buscan organizar las actividades de producción Grandlgruber, (2010); Lara, (2007); Hodgson, (2007).

Con respecto a las actividades de producción se precisa centrar la atención en los costos de transacción que suceden, bien sea, por fuera de la empresa, delimitados por el mercado; mientras que los que se gestan al interior de la compañía, obedecen a estrategias de planeación y organización que estructura el mismo empresario Coase(1996).

Llegar a una única definición del concepto teórico de empresa, es una tarea compleja. Garcia & Taboada (2012) hacen referencia a los autores Jaramillo (2010); Çevikarslan (2011) quienes consideran a las empresas como “unidades diferenciadas o heterogéneas, en las que ni las leyes de oferta y de demanda, ni el mecanismo de precios, pueden explicar las acciones organizacionales de los individuos”. (p.11)

A lo largo de la historia han existido diferentes teorías organizacionales que han enmarcado a la empresa y su diversidad de acciones; es por esto que, al buscar una definición, emergen una gran variedad de teorías que a lo largo de la historia han transformado no solamente el concepto sino la forma empírica de la misma. Es así como Tovar (2009) propone un mapa de teorías de la organización para entender la evolución de este campo del conocimiento.

Por esta razón, Demsetz (1996) expone que “la empresa se convierte en un instrumento retórico y superficial que solo facilita y sirve para justificar el mecanismo de mercado”. (p.19)

Montoya & Boyero (2016) exponen que “El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución”. (p.2)

Hamburger & Cortés (2017). Consideran que “la actividad empresarial es una actividad humana con finalidad social, y que el trasfondo de la ética de la empresa es la ética cívica para la cual tanto los miembros de la empresa como los consumidores son interlocutores válidos”. (p.61)

Todos los individuos que integran una compañía son generadores de información creativa que transforma las diversas maneras de emplear los recursos con los que se cuenta. Urbáez (2015) hace referencia del “factor humano como elemento medular que fundamentado en actitudes innovadoras y creativas son los que potencian los recursos tangibles”. (p.367)

Por tanto, los resultados económicos de una organización no están fundamentados en procesos sistematizados, sino que la raíz en la que se afianza es precisamente la contribución que cada individuo aporta, de tal forma que genera un nuevo valor al interior de la compañía Misses (2011).

La comprensión profunda del equipo de trabajo con el que se cuenta, necesariamente inclina al líder a desarrollar dos tipos de capacidades fundamentales para la compañía, una que tiene que ver con el desarrollo de sus capacidades humanas, en las cuales se pueda conceder un espacio para la reflexión de las acciones que cada individuo realiza, y la otra que tiene que ver con el cómo se pueden proponer cambios estructurales que, en concordancia con la misión y visión de la compañía, generen valor a la organización (Gandol & Stone, 2016). Así lo explica el autor en cuestión cuando afirma que “para lograr la misión y la visión debe haber un conjunto de valores fundamentales, las creencias rectoras de una organización. Estos elementos críticos, tanto fundamentales como estratégicos, deben provenir y ser respaldados por el liderazgo de la organización”. (p.215)

Para poder alcanzar el valor en la ventaja competitiva el líder debe también promover las capacidades dinámicas definidas por Teece (1997) como “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas”. (p.4)

En esta línea Senge (2009) planteó tres capacidades necesarias en las dinámicas colaborativas a una visión común: crear más allá que solo reaccionar a problemas sintomáticos, colaborar más allá de las fronteras y ver los amplios sistemas dentro de los que se opere.

En toda organización es fundamental actuar bajo una dinámica de trabajo en equipo. Alvarado, et. al, (2015) plantean que en “la acción de trabajar juntos, son relevantes las capacidades, valores y el contexto que hace parte integral de cada uno de los integrantes para poder lograr operar colectivamente”. (p.28)

Alvarado, et. al, (2015) menciona que las dinámicas que surgen en las prácticas colaborativas se fundamentan en la naturaleza del ser humano y es necesario suscitar espacios para que estas se realicen de la manera adecuada. Nussbaum (2011) propone “ver a los demás como seres humanos, no como meros objetos” (p.19); la misma autora hace una reflexión que conlleva a cultivar y potencializar las capacidades humanas, ejercitando el trabajo de autorreflexión, incentivar el pensamiento crítico que fomente la capacidad de aceptar, respetar y valorar al “otro” en toda su integralidad.

Es así como Alvarado, et. al, (2015) mencionan que la colaboración es una acción que sucede espontáneamente en los seres humanos. Es por esto que:

cuando un grupo de personas se plantea el propósito de llevar a cabo un proyecto común en el ánimo de la colaboración, ese grupo se transforma en un equipo, cuyo modo de relacionarse surge y se transforma en el hacer juntos en la conservación de una dinámica colaborativa, sin esfuerzo (Dávila & Maturana, 2014; p. 286).

De lo anteriormente mencionado, (Sandow & Allen, 2005) concluyen que el “valor se crea en sistemas sociales dinámicos y auto organizados donde se crea un conocimiento compartido a través de la coordinación colectiva de acción”. (p.2)

Márquez (2009) señala que las “realidades sociales son sistemas que cambian constantemente entre el caos y la estabilización” (p.49); García (2013) plantea que la sociedad es una red humana que mantiene su individualidad que lo representa en toda su integralidad. La autora parafraseando a Márquez, señala que:

la sociedad es una red humana que interactúa sistemáticamente, pero más allá de esto, conserva también el individualismo psíquico, las convenciones privadas del hombre consigo mismo y el comportamiento sistémico, es decir, es un metasistema biológico, psíquico, social espiritual de consideración supralógico (García, 2013; p.49).

La misma autora indica que el reto al cual se enfrentan los gerentes en medio de “las nuevas realidades sociales, las cuales tienen como actor principal al hombre” (Ibid.p.49), está en comprender a los miembros que hacen parte de la organización, teniendo en consideración que el éxito de su gestión se encuentra en dimensionar la compañía dentro de esta realidad social organizacional, es decir considerar al ser en sociedad dentro de la dinámica misma de organización. Esto implica, al interior de la organización, una constante transformación que se gesta ahora en consideración al impacto de variables exógenas que ahora determinan sus nuevos intereses y procesos, por ejemplo, la responsabilidad social empresarial en temas de índole ambiental, económica y social. Conforme a lo expuesto, estos cambios en los procesos internos de la organización se encuentran asociados con el clima organizacional que, como lo manifiesta Márquez (2009) “se manifiesta en una nueva exigencia sistemática: multidimensional, interparadigmática y neoparadigmática”. (p.49)

En consideración a lo expuesto Redondo & Elboj (2018) proponen abordar el liderazgo, como proceso social, económico y empresarial el cual impacta a la or-

ganización y sociedad en general, en medio de este contexto es posible promover las capacidades para ejercer un liderazgo que depende del enfoque, el entorno y la intencionalidad que en sí misma tenga como propósito la organización. “Lo que se requiere para generar liderazgos es que se promueva un contexto en el que broten esas capacidades y reviertan en la mejora de la sociedad de manera sostenible”. (p.110)

Al respecto, Cortina (2010) sostiene que “todas las personas se forjan un carácter de uno u otro tipo, pero las organizaciones tienen también un carácter: se lo forjan, se puede decir que tienen una identidad, conciencia, toman decisiones desde unos valores” (p.3), lo cual se ve reflejado en:

si nos acostumbramos a tomar decisiones justas, adquirimos predisposición a actuar con justicia, si nos acostumbramos a tomar decisiones prudentes, adquirimos la predisposición de actuar prudentemente, de tal manera que cuando uno ya ha adquirido una predisposición en un sentido determinado, es muy difícil actuar en el sentido contrario (Cortina, 2010; p.2).

Whetten. (2011) en el ejercicio del liderazgo se debe potencializar el recurso humano por medio del facultamiento que fomente la motivación intrínseca, para actuar con confianza, autodeterminación, aprendizaje en equipo escalable, capacidad de conformar equipos heterogéneos con una visión compartida. Con el objetivo de que sean agentes de cambio centrados en emprender acciones diferenciadoras que creen valor.

Agudelo (2019) menciona la importancia de comprender que:

es vital comprender que la gestión del recurso humano va más allá de la contratación y la remuneración del personal. El recurso humano obedece a factores adicionales como la formación, el seguimiento y la evaluación de desempeño, que, en conjunto, ayudan a alcanzar los objetivos de las organizaciones (Agudelo, 2019; p.13).

El factor humano se ha convertido en un elemento diferenciador que aporta valor dentro de la compañía, convirtiéndose en pieza clave para la subsistencia de las empresas. En este sentido, García (2013) manifiesta que “el hombre es el motor del cambio, dado que son las personas las responsables de los avances, logros y errores de la organización”. (p.56)

Sarmiento, et. al, (2018) Afirman que es “necesario hacer énfasis en la importancia del rol del ser humano al interior de las organizaciones, pues le agrega valor, aporta al logro de sus metas e impacta su crecimiento y sostenibilidad”. (p.77)

En este orden de ideas, Agudelo (2019) señala que:

una organización integra sus necesidades con las de sus empleados, logrará estimular la motivación, el crecimiento y el desarrollo de sus planes de vida, que derivarán finalmente en una relación recíproca y solidaria traducida en el logro de los objetivos y los beneficios personales y organizacionales. (p.13)

Sarmiento, et. al, (2018) abordan el nuevo paradigma del liderazgo al plantear que:

el líder deja de ser un simple proveedor de soluciones, para convertirse en un miembro más del equipo de trabajo, con la capacidad de motivar, inspirar, estimular e impulsar el esfuerzo colectivo hacia fines específicos, preservando el clima de confianza del sistema social (Sarmiento, et. al, 2018; p.78).

Posturas éticas empresariales que responden a las necesidades organizacionales

Ruiz, Silva, Vanga (2008) asocian la ética empresarial por una parte con normas y patrones aceptados y desarrollados en el interior de la organización y por la otra, con la conducta de quienes desempeñan y dirigen las organizaciones. En ese sentido, Cortina (2010) expone que “la ética de la empresa trata del carácter de las empresas, de cómo las empresas se tienen que forjar un carácter y en que sentido se lo tienen que forjar”. (p.11)

Los integrantes de una organización actúan como un todo, son capaces de aprender constantemente, resaltando que quienes los lideran son diseñadores, guías y maestros que logran alinear los esfuerzos de las personas entorno a la misión y el objetivo empresarial. En concordancia con lo expuesto Senge (1998) expone que:

la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea (p.5).

Senge (1998) plantea que “Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización” (p.5) En este mismo sentido Grojean, et. al, (2004) hacen mención acerca que “los líderes cuya ética y valores personales no apoyan los valores de la organización probablemente transmitirán menos importancia de estos valores a los miembros de la organización”. (p. 226). De esta forma se comparte la visión de la empresa que desde los valores corporativos impulsan y motivan a los colaboradores (Senge, 1998)

Esguerra (2018) las principales categorías del comportamiento ético del líder que influyen en el desempeño son: “comportamientos orientados a tareas, comportamientos orientados a las relaciones y comportamientos orientados al cambio”. (p.20)

En esta misma línea Montoya & Boyero (2016) exponen que una cultura de calidad se enfoca en desarrollar “comportamientos y actitudes motivadas a servir y dar satisfacciones a otros en forma eficaz, eficiente y productiva”. (p.13-14)

Un liderazgo ético y rentable enfocado en una motivación inspiradora, en el bien común, fomenta una cultura de la cooperación con miras de buscar un crecimiento justo como organización (Cortina; Moratalla; García, 1994).

Grojean, et. al, (2004) hacen mención que es fundamental que los líderes tengan coherencia entre su comportamiento personal y su manera de relacionarse puesto

que la ética y moral que ellos practiquen, necesariamente influirá en las personas con las que se involucren.

Redondo & Elboj (2018) hacen mención acerca de los avances en liderazgo ético en las empresas en las cuales se están incorporando temas centrales vinculados a la ética de los negocios y a gestar un clima basado en valores.

En este contexto, Redondo & Elboj (2018) hacen referencia a los autores Kesidou y Carter (2018) quienes efectuaron un análisis con respecto a la “naturaleza evolutiva del liderazgo empresarial, demostrando que sus líderes influyen en comportamientos habilitadores, contribuyendo a la implementación de un enfoque estratégico para el espíritu empresarial”. (p.118)

Sarmiento, et. al, (2018) establecen retos del liderazgo frente a los nuevos desafíos del nuevo escenario organizacional y dentro de las perspectivas del liderazgo, hacen mención de los autores Goldsmith, et. al, (2003) quienes resaltan que los líderes deben “poseer características tales como pensamiento global; entender y respetar las diferencias culturales”. (p.81)

Estas características son pilares para que los líderes estén capacitados y familiarizados con “los desarrollos de las tecnologías de información y comunicación; capacidad de conformar redes y alianzas que permitan complementar cualquier deficiencia del equipo; un comportamiento ético y, muy especialmente, saber compartir el poder”. (p.81)

Sarmiento, et. al, (2018) concluyen que el líder debe ser considerado como un elemento del grupo de trabajo, quien tenga la habilidad de “compartir, trascender y lograr la comprensión de la visión organizacional, impulsar el acople del sistema al entorno, fortalecer la diversidad personal, considerando las fortalezas individuales y favorecer, por medio de la comunicación”. (p.82)

Dickson, et. al, (2001) plantean acerca del impacto que tiene el liderazgo ético en el clima organizacional, el cual inicia con la fundación y los primeros ejecutivos, se

mantiene gracias al comportamiento de los líderes y se transmite a los empleados, convirtiéndose en parte de la cultura.

Sarmiento, et. al, (2018) proponen “la construcción de un ambiente propicio que promueva el desarrollo de la creatividad e innovación, dentro de un espacio de confianza entre los colaboradores”. (p.82)

Torralla. (2017) expone que a más confianza en la organización deberían ser menos las normas, dado que las relaciones de confianza y transparencia influyen positivamente en la colaboración. “la confianza permite anticipar el futuro, hace posible afrontar lo que es incierto y reducir el campo de las posibilidades”. (p13); al igual que Fisher (2014) busca generar confianza es el núcleo del liderazgo ético.

Estrategias organizacionales para el desarrollo ético empresarial

El sistema empresarial forma parte de un contexto socio-económico. En el cual se encuentran estadios donde debe desarrollarse toda organización como el sector público o privado, segmento económico, nicho de mercado, área geográfica, entre otros; igualmente donde se identifican variables externas que afectan la gestión y merece el desarrollo de análisis y estudios Catturi (2003).

Indudablemente, el escenario actual es completamente diferente al de hace unos años, debido a que las empresas tienen que afrontar un nivel de presión competitiva desconocida hasta hace poco Castaldo & Bertozzi (2000) también como resultado de la progresiva globalización de los mercados, que imponen al empresario respuestas rápidas y adecuadas Gazzoni (2003) para contratar formas competitivas cada vez más fuertes.

La anterior problemática afecta indiferentemente a todas las empresas, pyme, grandes empresas, multinacionales entre otras, que diariamente se ven obligadas a en-

frentar el mercado y los diferentes competidores, desarrollar estrategias de negociación con proveedores, clientes y aliados, igualmente tener la capacidad de análisis en términos de rentabilidad de toda oportunidad de negocio que se presente o estén desarrollando, así como garantizar la generación de valor y sostenimiento en el tiempo, sin importar el contexto externo Fazzini (2006).

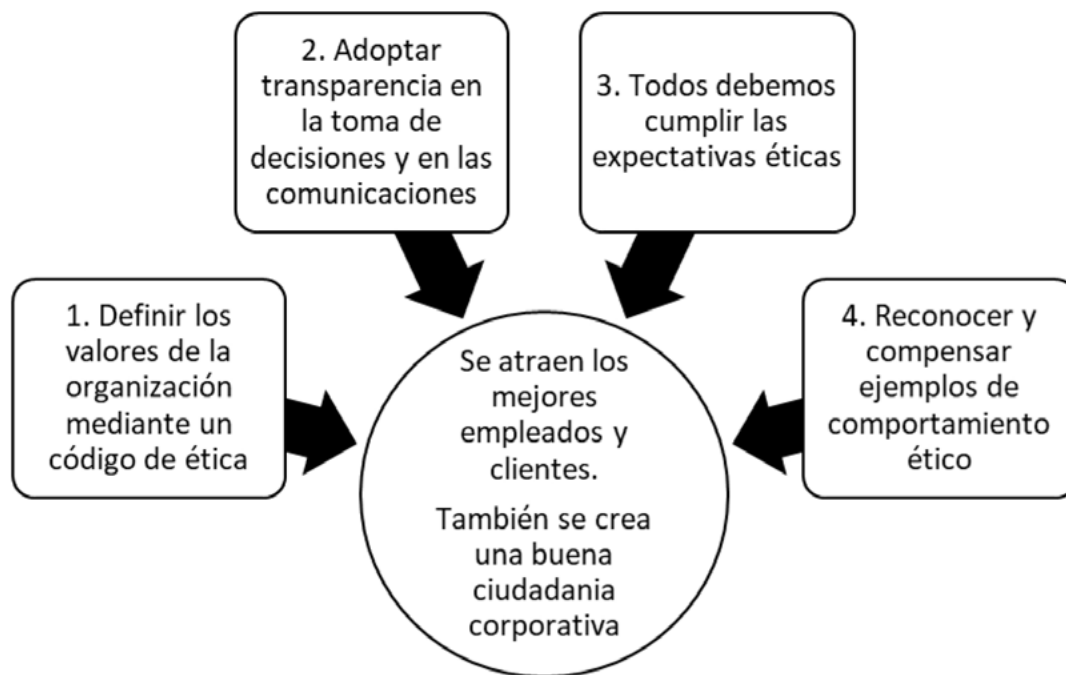
Para afrontar un escenario tan delicado, es necesario ofrecer productos y servicios capaces de garantizar una propuesta de valor a mediano y largo plazo, predisponiendo un abanico de alternativas cada vez más amplio en términos de servicios ofrecidos a los clientes, con la consecuencia de ofrecer lo que en lenguaje empresarial se conoce como fidelización Anselmi & Lattanzi (2002).

Las discusiones sobre la ética en la sociedad de consumo Cavalieri (2002), y más aún, en el mundo de los negocios, en estos últimos tiempos están muy de actualidad, como si existiese un sentimiento común difundido para recuperar en las elecciones políticas y sociales, en el mundo del trabajo, en las acciones de cada día, contenidos de moralidad y justicia más profundos, que el dinamismo y la conflictividad de la vida cotidiana parecen haber borrado o, por lo menos, rodeado de profundas incertidumbres. Los dirigentes, la religión, la academia, la ciencia y el arte, todos quienes se comprometen y tengan alguna injerencia en el contexto actual, deben hacer un frente común para crear formas y dar ejemplo en la búsqueda del bien común, de una dinámica ética.

La ética empresarial es pues, el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista. – valores que comprometen la ética cívica – al ámbito particular de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de postconvencionalismo (Cortina, 1994:89).

Thornton (2013) expresa una cultura empresarial centrada en la ética deriva en efectos positivos para los negocios. Para ello, es importante programar dentro de las compañías un liderazgo ético a través del establecimiento de pautas y procedimientos éticos.

Figura 1: *Procedimientos éticos*



Fuente: *Linda Fisher in Conversation: Ethical Leadership*. Elaboración de los investigadores

De acuerdo a Convey (1993), el liderazgo centrado en principios, se fundamenta en el hecho de que no se pueden violar impunemente esas leyes naturales de la confianza y el reconocimiento en el que los individuos son más eficaces y las organizaciones más poderosas cuando ambos están buidos y gobernados por principios probados.

resulta beneficioso para la empresa y sus accionistas establecer procedimientos y puer-
tos seguros para recoger las quejas relativas a comportamientos ilegales o contrarios a
la ética presentadas por los empleados, ya sea personalmente o a través de sus órganos
de representación, y por terceros. Se fomentará en el ordenamiento jurídico, o a través

de principios, que el Consejo de Administración proteja a estas personas y órganos de representación, y les facilite un acceso directo y confidencial a uno de sus miembros que sea independiente y que, a menudo, será parte de una comisión de auditoría o de ética (OCDE, 2016; p.39)

En el XXII Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre la reforma al estado y de la administración pública, reconociendo que los actos públicos son controlados por una serie principios y que pueden también ser interpelados mediante recursos y vías que la ley ha dispuesto, es necesario que la administración pública se estructure de forma que el proceder ético sea encauzado, y para ello están los instrumentos éticos (mecanismos institucionales concebidos con la finalidad de inducir, motivar y facilitar la toma de decisiones en la esfera de la administración pública), algunos de los instrumentos pueden ser: Códigos de ética, de conducta y/o disciplinarios; Comisiones de ética y, Gestión de riesgos de corrupción.

Diseño metodológico

En este apartado se especifican los elementos necesarios para llevar a cabo el análisis de los principales factores empresariales que impulsan el liderazgo ético en 10 organizaciones colombianas de diversos segmentos económicos.

Se definió una muestra de organizaciones nacionales de diferentes segmentos económicos, que adicionalmente estén en el sector privado y el sector público. Finalmente, la muestra sobre la que se desarrolló la gestión es de 10 organizaciones pertenecientes al segmento financiero/seguros, industrial, agroindustrial, entes territoriales y otros segmentos. La muestra corresponde a las organizaciones que nos permitieron el espacio para aplicar el instrumento de medición, teniendo en cuenta lo álgido que puede resultar el desarrollo de la ética en una empresa

La revisión sistemática de literatura que se hizo en la base de SCOPUS permitió definir tres categorías a investigar: organización, liderazgo y ética, las cuales permitieron abordar los temas propuestos para dicha investigación: liderazgo ético y organizaciones, posturas éticas empresariales que responden a las necesidades organizacionales y estrategias organizacionales para el desarrollo ético empresarial.

La investigación se ejecutó desde un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), puesto que permite abordar distintos aspectos de la realidad; dado que “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (Guelmes & Nieto, 2015; p.24).

Una característica del enfoque de investigación mixta es que ayuda a abordar de una forma más completa la realidad; puesto que permite “aunar cantidad con calidad” (Rus, 2020, p.1), además de que “va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno” (Guelmes & Nieto, 2015; p.25); por esta razón, la investigación utilizó tanto la información cualitativa como la cuantitativa para una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100. Citado en Salas 2019, p.1).

Se procedió a realizar una triangulación en la que se tomaron los datos que arrojaron la aplicación tanto de los cuestionarios como de las entrevistas; de esta forma se relacionó la información con las perspectivas teóricas que fundamentan la propuesta de tal forma que se pueda analizar la “perspectiva teórica para una investigación en particular o consolidar y ampliar el conocimiento de un fenómeno o problema de estudio” (Guelmes & Nieto, 2015; p.26).

Partiendo del análisis de los principales factores empresariales que impulsan el liderazgo ético en las organizaciones, la propuesta de investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto que combinó los métodos cualitativos con entrevistas a cinco gerentes con el propósito de conocer el nivel de ética empresarial y la percepción que tienen los trabajadores en la empresa en la que trabajan.

El componente cuantitativo de la investigación se fundamentó en una revisión sistemática de literatura que resumió los resultados de múltiples investigaciones primarias fundamentados en la base datos que Scopus, tal cual como se señaló en la tabla 1. De igual forma se respaldó la información con otras bases multidisciplinarias como Biblioteca CRAI, bases multitemáticas, extraída de textos especializados, artículos científicos y trabajos de investigación que permitan identificar los principales factores organizacionales que impulsan el liderazgo ético en una empresa.

La información obtenida llevó a

Planteamiento cuantitativo

Para la validación del instrumento se realizó una revisión en la literatura a partir de la cual se analizaron diferentes autores que proponen instrumentos que identifican si hay rastros existentes o no de liderazgo ético en la organización, entre ellos lo más relevantes para el tema de investigación están Emery, (2001); Arango, (2011); Plasencia, et. al, (2017); García, et. al, (2006). Al comparar los instrumentos que hacen la medición del liderazgo ético y las diversas variables que proponen para medirlo, se seleccionó un instrumento que abordara los objetivos de investigación para el presente artículo, esta fue tomada del “manual para elaborar códigos de ética empresarial”, publicado por el equipo CERES (Consortio Ecuatoriano para Responsabilidad Social). El manual está orientado a las organizaciones que quiera elaborar su propio código de ética y/o ampliar sus conocimientos en cuanto a contenidos y forma de implementación. El aporte cuantitativo de este instrumento a la presente investigación, se evidencia en la presencia de encuestas con preguntas sobre el tema relevante, las cuales se terminan por erigir en variables a considerar para determinar la presencia del liderazgo ético al interior de una organización.

La muestra que se tomó para la aplicación de los instrumentos, tiene las siguientes características:

Tabla 2: Descripción de las organizaciones

Sectores	Público, 2 organizaciones
	Privado, 8 organizaciones
Segmentos económicos	Financiero / Seguros, 3 organizaciones
	Industrial, 2 organizaciones
	Agroindustrial, 1 organización
	Ente territorial, 1 organización
	Otros segmentos, 3 organizaciones
Ubicación geográfica	Regional, 7 organizaciones
	Nacional, 3 organizaciones

Fuente: *Instrumento de medición, características muestra. Elaboración de los investigadores*

Tabla 3: Descripción de las personas

Género	Femenino, 5 encuestados
	Masculino, 5 encuestados
Nivel Escolaridad	Pregrado, 10 profesionales
	Post grado, 10 profesionales
Posición Jerárquica	Mando medio, 3 encuestados
	Gerencia de área, 5 encuestados
	Gerencia general, 2 encuestados

Fuente: *Instrumento de medición, características muestra. Elaboración de los investigadores.*

Acorde a los objetivos propuestos para la presente investigación se analizaron los componentes que hacían referencia al objeto de estudio y se definió utilizar 4 de los 5 componentes propuestos en el manual, se prescindió del componente que hace referencia al marketing responsable porque esta dirigido a los clientes de la empresa, lo cual es un área que no esta dentro del enfoque de la presente investigación. Las áreas seleccionadas son las que hacen referencia a valores y principios éticos, calidad de vida laboral, apoyo a la comunidad y protección del medio ambiente.

Resultados

Los instrumentos se definieron con el criterio de determinar el nivel de ética en 10 organizaciones colombianas y pertenecientes a diferentes segmentos económicos, seleccionando a 10 ejecutivos de diferente nivel organizacional.

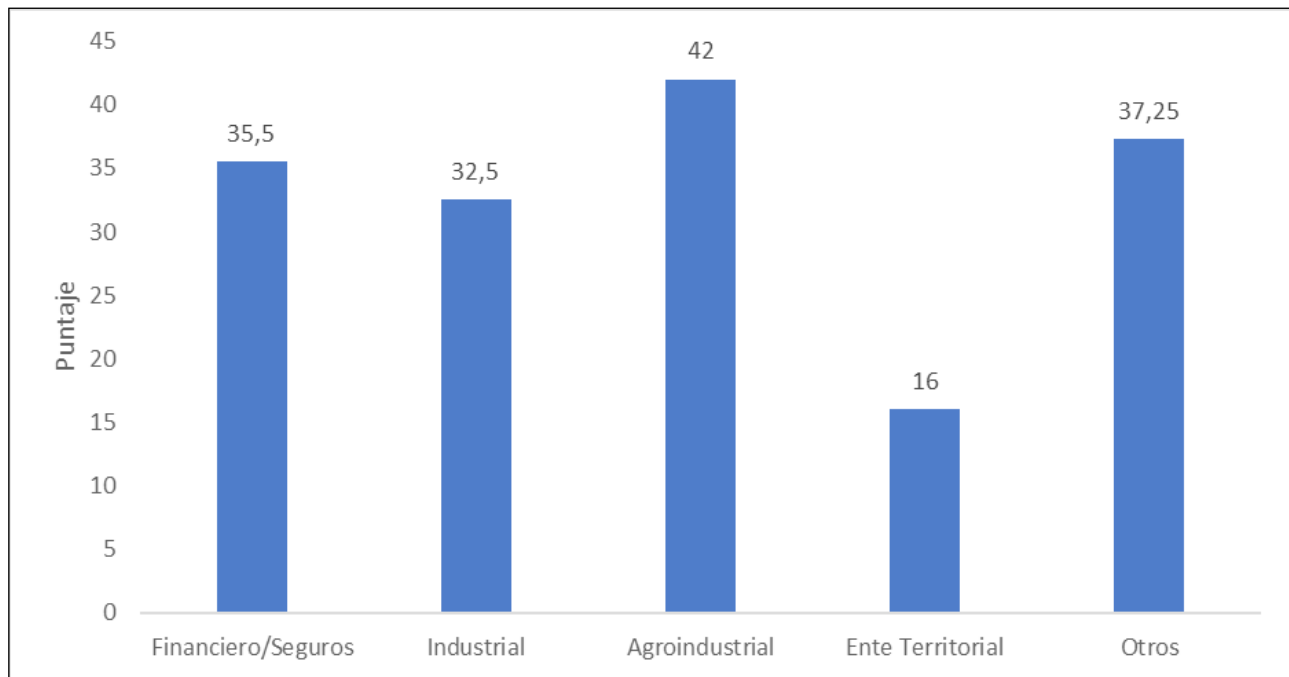
En la encuesta se realizaron 47 preguntas múltiples con una única respuesta (multicotómicas), clasificadas en las áreas consistentes en: (i) valores y principios éticos, (ii) relaciones con el Estado, (iii) calidad de vida laboral, (iv) apoyo a la comunidad, y (v) protección del medio ambiente. Cada pregunta tiene la posibilidad de valorarse con un punto (1) si la respuesta es afirmativa, con cero (0) puntos si la respuesta es negativa, y con cero coma cinco (0,5) puntos si la respuesta corresponde a la opción “A veces”.

Análisis general

Valoración ética general

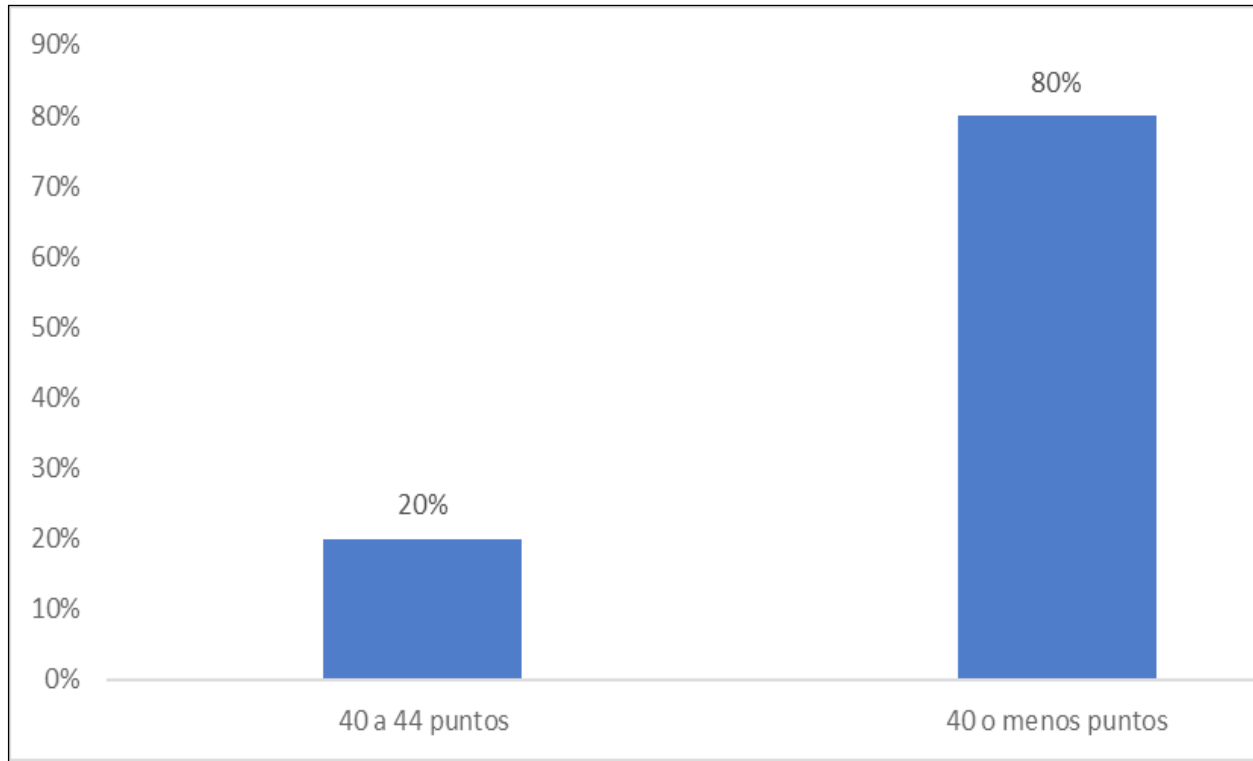
Teniendo en cuenta la Figura 2, se puede observar que, de los segmentos económicos participantes en la medición, el promedio más alto y correspondiente a la valoración general del instrumento para medir la ética organizacional, correspondió al Agroindustrial con 42 puntos, seguido de otros segmentos con una puntuación de 3.25, financiero/seguros 35.5, e industrial 32.5 ; respecto a la calificación más baja, esta correspondió al segmento Ente Territorial con un resultado de 16 puntos, adicionalmente este segmento pertenece al sector público, convirtiéndose esto en un camino de alto riesgo respecto al desarrollo de procedimientos y una operación enmarcada en la ética organizacional.

El total de puntos acumulados en el instrumento ascendió al valor de 336,5, sin embargo, el procedimiento para determinar la valoración general respecto a la ética fue calcular promedios por cada segmento económico.

Figura 2: Valoración ética por segmento económico

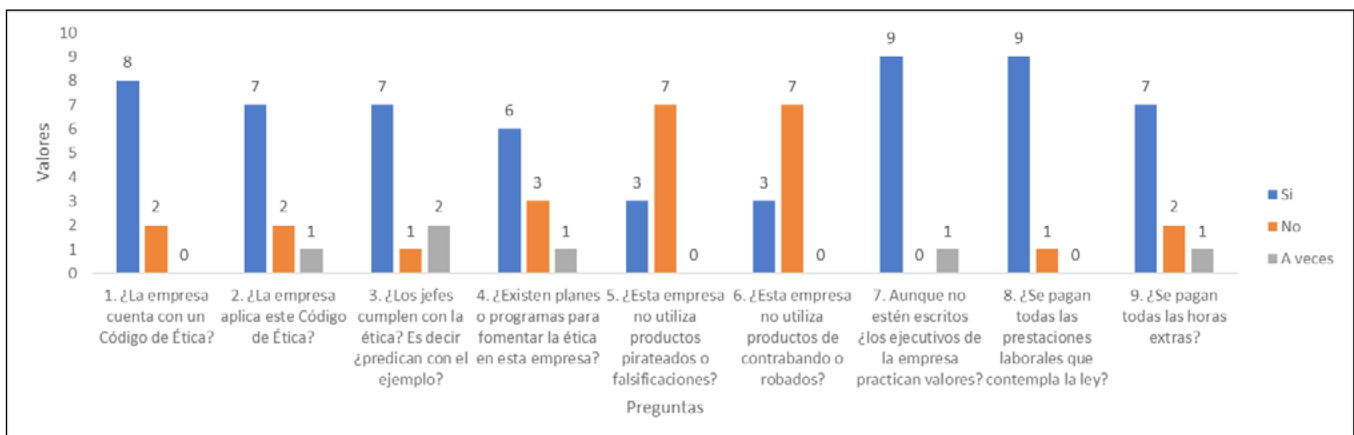
Fuente: *Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores*

Del total de población encuestada y que está representado en 5 segmentos económicos, 3 de estos presentan una calificación inferior a 40 puntos, y 2 segmentos presentaron una calificación de 44,25 puntos y 44 puntos, situación que evidencia que son organizaciones que no están dando a la ética la importancia que deberían, convirtiéndose esto en un camino de alto riesgo.

Figura 3: Puntuación general

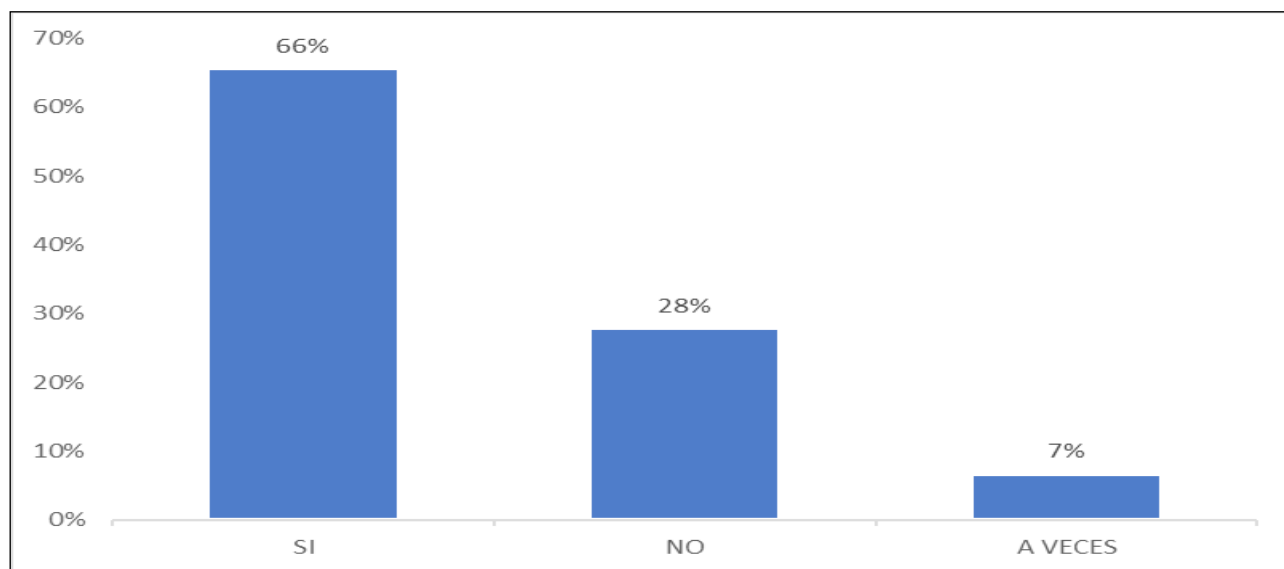
Fuente: Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores

Análisis detallado

Figura 4: Valores y principios éticos

Fuente: Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores

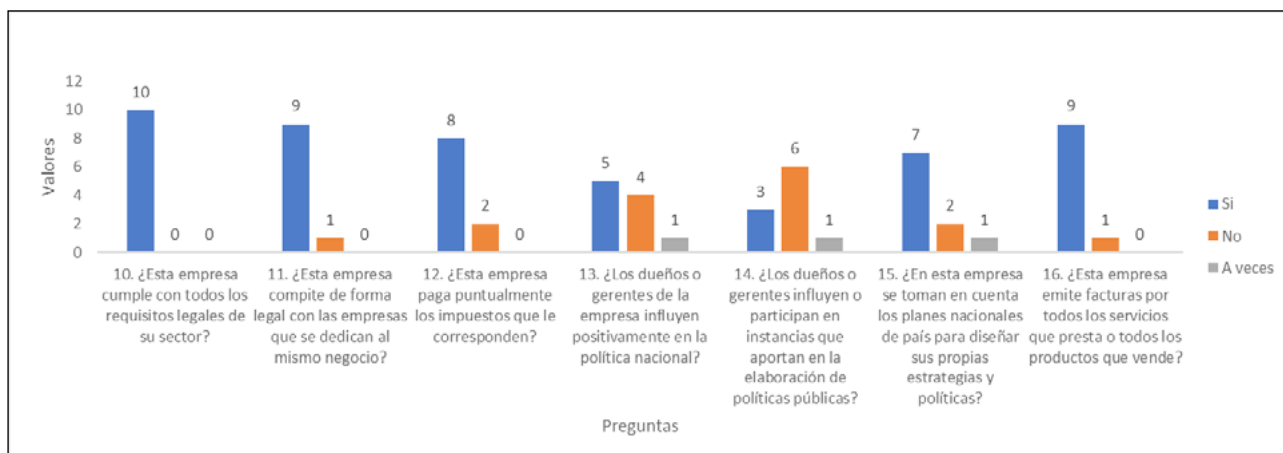
Figura 5: Sumatoria de valores y principios



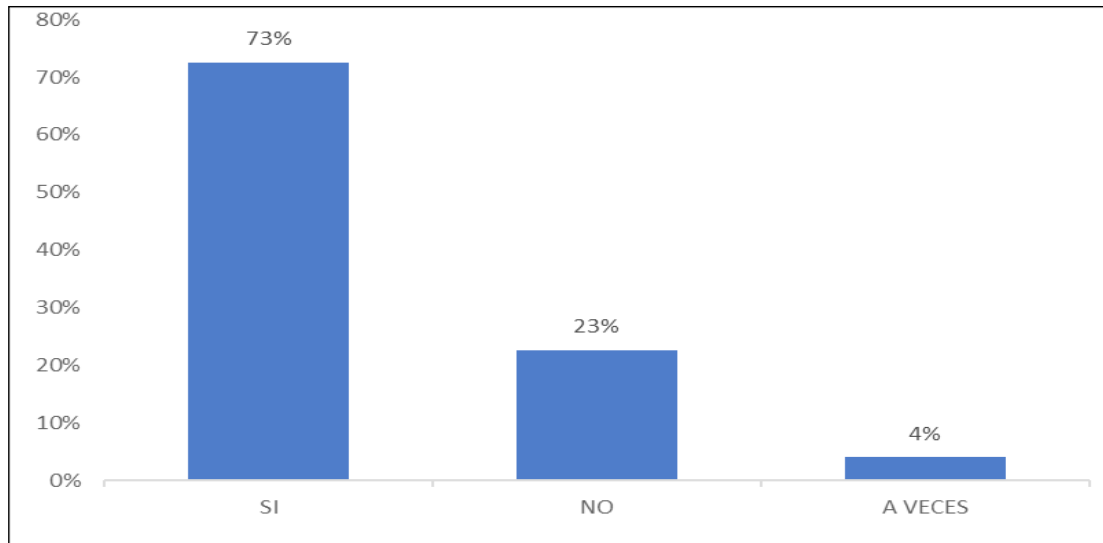
Fuente: Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores

Teniendo en cuenta la categoría de Valores y Principios Éticos, se logra concluir que, del total de encuestados para las nueve preguntas, se obtuvo un 66% de puntuación afirmativa, siendo estos 54 de 90 puntos posibles para el total de la categoría. Por otra parte, la puntuación negativa fue de un 28% con 25 puntos; y para la puntuación restante se obtuvieron 6 puntos, lo que equivale a un 7%. En la gráfica No. 4, se puede observar el detalle de la puntuación por pregunta.

Figura 6: Relaciones con el Estado

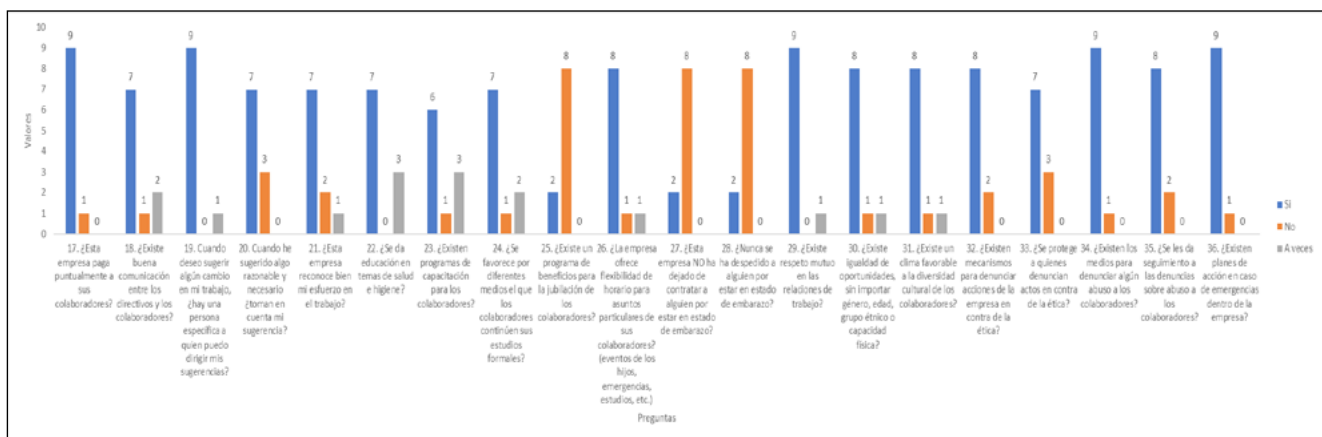


Fuente: Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores

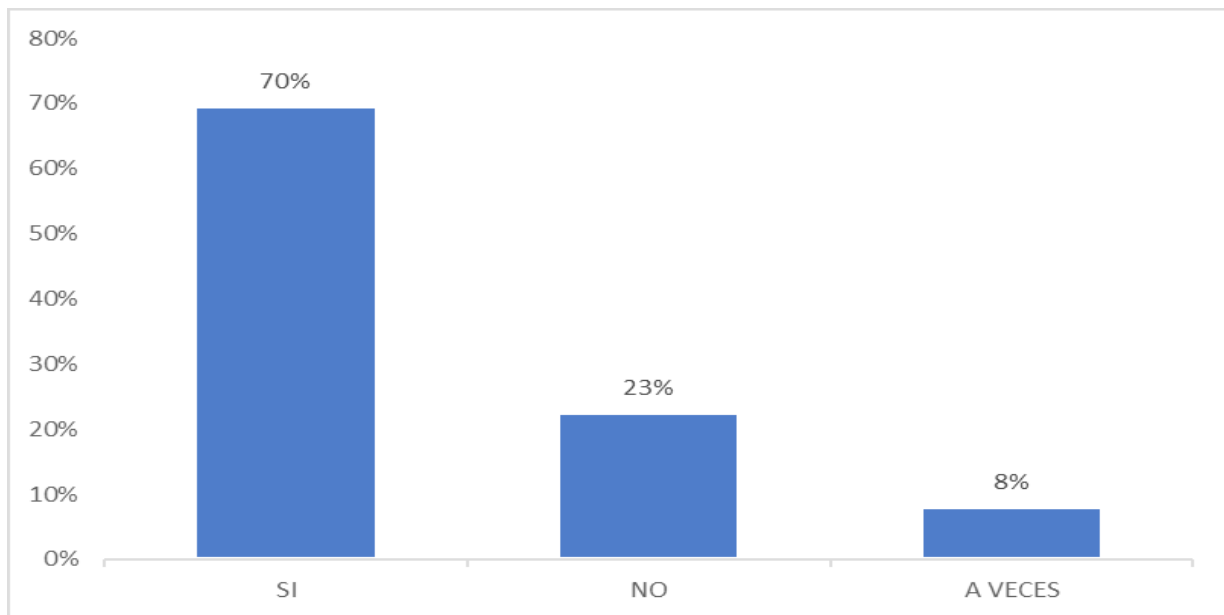
Figura 7: Sumatoria relaciones con el Estado

Fuente: *Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores*

En la categoría de Relaciones con el Estado, se obtuvieron 51 puntos positivos que corresponden al 73% del total de encuestados. El 23% se obtuvo sobre la puntuación negativa que pertenece a 16 puntos de 70 posibles. Para la última opción se obtuvieron 3 puntos equivalentes a un 4%

Figura 8: Calidad de vida laboral

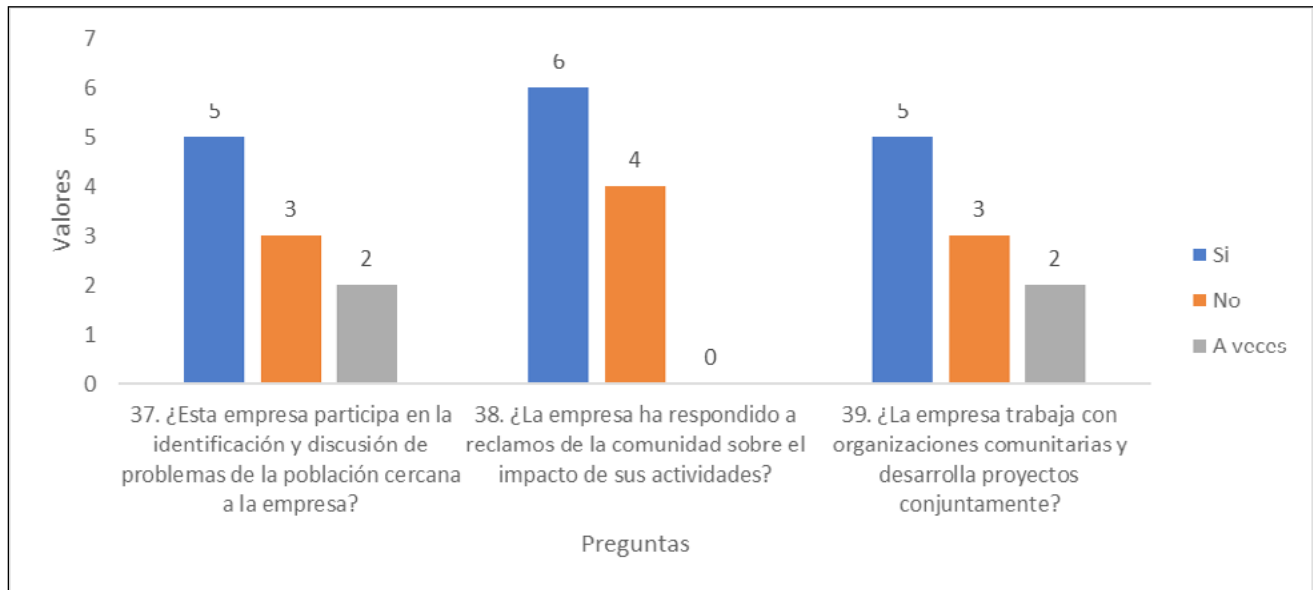
Fuente: *Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores*

Figura 9: *Sumatoria calidad de vida*

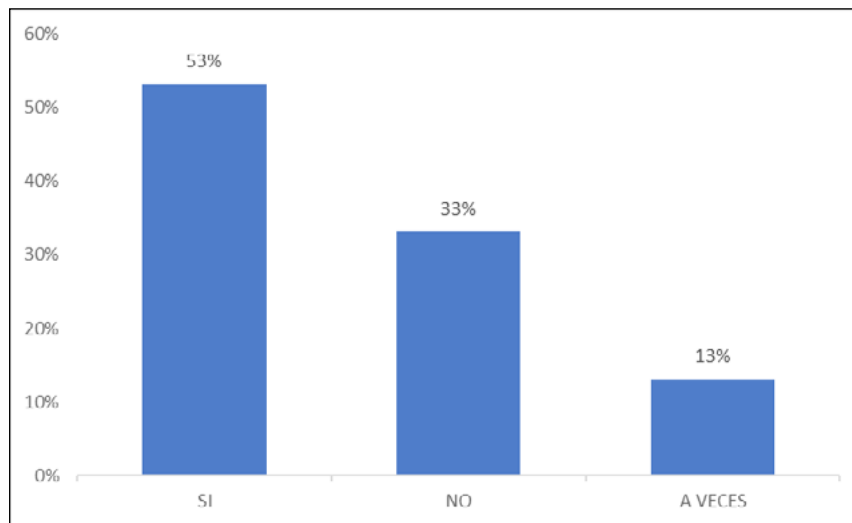
Fuente: *Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores*

Respecto a la categoría de Calidad de Vida Laboral, se identifica entre la puntuación general, que 139 de los 200 puntos posibles entre todas las preguntas, corresponden a respuestas afirmativas, obteniendo un 70% del total; y donde el detalle de la puntuación se puede observar en las respuestas por preguntas, presentadas en la Gráfica No. 6. Además, el 23% corresponde a una puntuación negativa con 45 puntos; y la calificación restante es de 16 puntos con un 8%.

En esta categoría se aconseja a las organizaciones emplear acciones que permitan mejorar los índices para aumentar la percepción sobre la calidad de vida en sus colaboradores, de acuerdo a los aspectos que los involucran directamente desde el ámbito laboral.

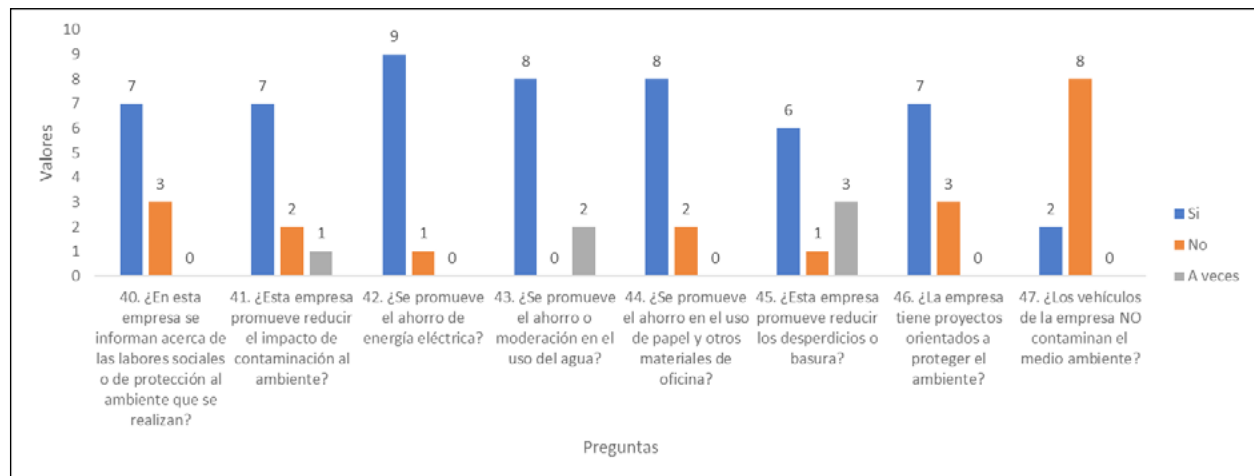
Figura 10: *Apoyo a la comunidad*

Fuente: *Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores*

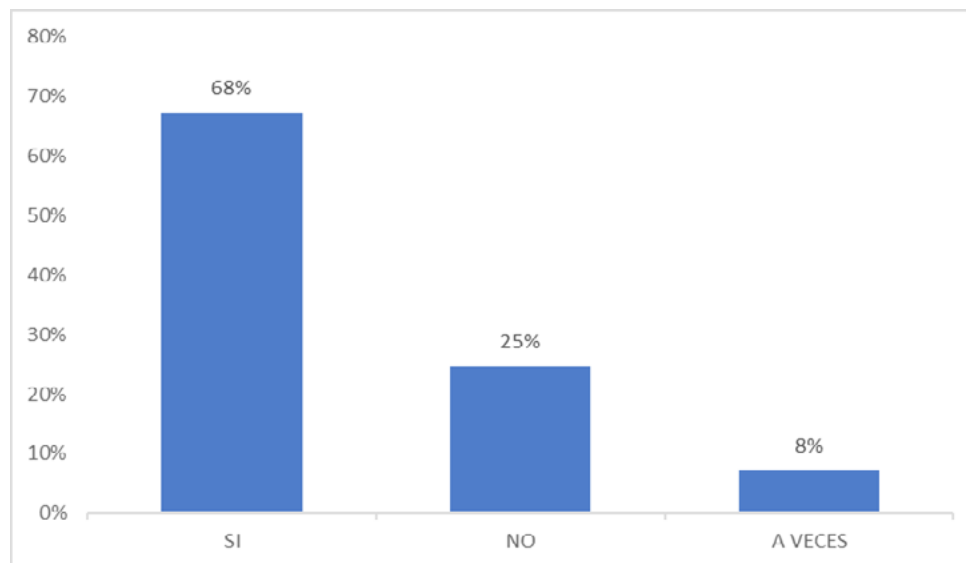
Figura 11: *Sumatoria apoyo a la Comunidad*

Fuente: *Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores*

En la categoría de apoyo a la comunidad, se logra evidenciar que la percepción positiva por parte de los encuestados sobre la participación de la empresa en la comunidad es de un 53%. El 13% de las respuestas considera que este apoyo es intermitente y el 33% restante cree que definitivamente la empresa debe tomar un rol más participativo con la comunidad.

Figura 12: Protección al medio ambiente

Fuente: Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores

Figura 13: Sumatoria protección medio ambiente

Fuente: Instrumento de medición. Elaboración de los investigadores

Para la última categoría, se logra evidenciar una percepción positiva generalizada con un 68% de puntuación favorable, pero se aprecia una reacción negativa acerca del cuidado del medio ambiente proveniente de los vehículos empresariales; llegando la puntuación negativa a un 25%, con 20 puntos totales de los 80 posibles, detallando esto en cada pregunta expuesta. Por su parte, para el último ítem de respues-

ta, se observa una puntuación no concluyente acerca del cuidado de las compañías al medio ambiente, dando como resultado un 8% equivalente a 6 puntos.

Análisis Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es un coeficiente que indica la confiabilidad de la consistencia interna de los ítems (la encuesta en este caso), para indicar cual nivel de correlación existe entre ellos y los datos encontrados. Importante resaltar, que el coeficiente asume que la muestra escogida para la medición es representativa dentro del modelo. El resultado de este análisis oscila entre 0 y 1, donde al estar más próximos al 1, se expresa un alto nivel de consistencia entre los ítems y el estar más cercano a 0, indicará un nivel muy bajo de correlación entre los mismos.

Resultado:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

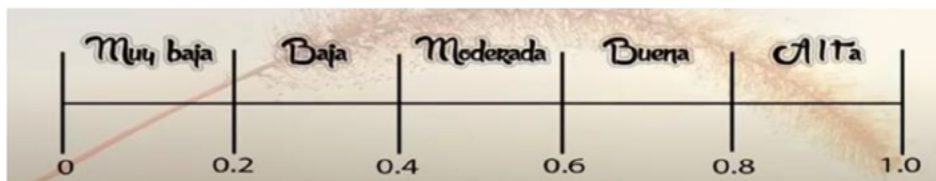


Tabla 4: Alfa

Alfa(α)		0,95
K (número de ítems)		47
Vi (varianza de cada ítem)		6,4125
Vt (varianza total)		90,8525

Fuente: *Elaboración de los investigadores*

De acuerdo al resultado encontrado para la encuesta de 0,95; se puede interpretar que el nivel de correlación existente entre las preguntas y respuestas encontradas, es alto, entendiéndose como confiable.

Tabla 5: *Descriptores*

Descriptores		Análisis
Media	0,72	0,72 representa el reparto equitativo de todos los datos encontrados
Moda	1	El valor que más se repite dentro de los resultados encontrados
Desviación estándar	0,43	Con el 0,43 se puede interpretar el grado de variabilidad o dispersión, de los datos alrededor de la media
Rango	[0,1]	El rango de los resultados se encuentra entre 0 y 1
Mediana	1	La mediana 1, equivale a la posición media dentro de la cantidad de resultados encontrados entre 0,0,5 y 1

Fuente: *Elaboración de los investigadores*

Planteamiento cualitativo

Sobre el referente, se debe decir que el instrumento seleccionado abarca cinco (5) áreas en una extensión de cuarenta y siete (47) preguntas que fueron atendidas por los gerentes de las diez empresas. Ahora bien, de los diez gerentes que rindieron la encuesta, se seleccionaron a su vez a cinco gerentes para que ellos contestaran una entrevista, que abarca diez (10) de preguntas en tres áreas del mismo instrumento aplicado, con el fin de que se amplíe por éstos sus respuestas rendidas en la encuesta.

El criterio para la selección de estas diez preguntas, en tres de las cinco áreas, fue el poder obtener a través de sus respuestas, información más relevante con relación a identificar el nivel de ética empresarial y la percepción que tienen los trabajadores en la empresa en la que trabajan. Las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 6: Preguntas entrevista

Pregunta	Áreas
¿La empresa aplica este Código de Ética?	Valores y transparencia de la empresa
¿Existen planes o programas para fomentar la ética en esta empresa?	Valores y transparencia de la empresa
Aunque no estén escritos ¿los ejecutivos de la empresa practican valores?	Valores y transparencia de la empresa
¿Los jefes cumplen con la ética? Es decir ¿predican con el ejemplo?	Valores y transparencia de la empresa
¿Existe buena comunicación entre los directivos y los colaboradores?	Calidad de vida laboral
¿Esta empresa reconoce bien mi esfuerzo en el trabajo?	Calidad de vida laboral
¿Existe respeto mutuo en las relaciones de trabajo?	Calidad de vida laboral
¿Existen mecanismos para denunciar acciones de la empresa en contra de la ética?	Calidad de vida laboral
Cuando deseo sugerir algún cambio en mi trabajo, ¿hay una persona específica a quien puedo dirigir mis sugerencias?	Calidad de vida laboral
¿La empresa ha respondido a reclamos de la comunidad sobre el impacto de sus actividades?	Relaciones con la comunidad

Fuente: *Elaboración de los investigadores*

Resumen entrevistas:

Tabla 7: Resumen respuestas entrevistados

Sujetos				
Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5
La organización cuenta con un código de ética definido y basado en valores, el cual se socializa con los colaboradores, se aplica y se promueve constantemente. Adicionalmente, se promueve la óptima comunicación, se apoyan las ideas innovadoras y se reconoce los resultados extraordinarios.	La empresa cuenta con un código ético el cual esta implementado desde hace muchos años, la cultura organizacional gira entorno a él , es la norma básica para el desarrollo del trabajo y se práctica en toda la organización. Los valores son una práctica diaria y la comunicación se fundamenta en el respeto, es ágil , directa y no se manejan grandes diferencias entre jefe-colaborador. La empresa maneja auditorias continuas en todos los procesos que involucran a las áreas administrativas, gerenciales y el manejo del personal. Hay sistemas de reconocimiento constante por el esfuerzo adicional a la labor. Existe una línea exclusiva para el manejo de las acciones que están relacionadas con la ética de la empresa.	La empresa no cuenta con un código ético, por lo tanto no lo practica, actúan bajo la legislación laboral Colombiana y la ética entre los colaboradores, directivos, proveedores y clientes se promueve y fundamenta sobre valores como respeto, igualdad, justicia y tolerancia. Los canales de comunicación son directos y personales. La relación con la comunidad es respetuosa	El código ético se práctica por medio de las políticas de gestión que tiene la compañía y adicionalmente a los contratos de trabajo por medio de unas clausulas puntuales. Los valores principales son el respeto y honestidad los cuales se reflejan en las relaciones laborales y comerciales. La comunicación es personal y directa. La empresa tiene un sistema de comunicaciones internas para tratar los temas relacionados con la ética y con la comunidad el contacto es directo, personal y por medio de correo electrónico.	A pesar de ser una empresa joven, aproximadamente dos años en el mercado, contamos con un código de ética y la definición de unos valores corporativos. Estos componentes son la base del ADN de la organización. Los servicios financieros que prestamos a nuestro mercado, han sido definidos desde el punto de vista comercial y financiero bajo una ética, que permita la sostenibilidad del negocio en el largo plazo y con el firme objetivo de contribuir al crecimiento de las personas naturales y pymes que hacen parte de nuestros clientes.

Fuente: *Elaboración de los investigadores*

Discusión

Lanzara (1983) escribió que el sentido de urgencia caracteriza ahora a la sociedad y a las organizaciones. Castrogiovanni (1996) menciona que todo el mundo está reestructurando, reorganizando, reinventado, reduciendo el tamaño de su organización y subcontratando, todo a un ritmo acelerado. Lo efímero existe ahora debido a las preocupaciones omnipresentes sobre tales asuntos como escándalos corporativos, reciclado, comercio justo, pruebas médicas, inflación e intriga política, cuya influencia llevó a Bishop (2007) a caracterizar los tiempos actuales como la edad de la ética.

La ética es fundamental para la operación o funcionamiento de cualquier organización, independiente del sector, del segmento económico y de los objetivos corporativos que se tenga definidos.

Se considera difícil definir un instrumento de medición óptimo de la ética organizacional. Es por eso que hemos abordado una nutrida literatura al respecto, donde evidenciamos enfoques y conceptos para abordar el tema de cuestión. En ese orden de ideas, se definió un instrumento de medición que diera la oportunidad de ir al interior de 10 organizaciones colombianas y determinar su relacionamiento con la ética.

Teniendo en cuenta la muestra sobre la cual se aplicó el instrumento de medición, los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la investigación y el resultado de la aplicación del instrumento, se puede desarrollar una discusión sobre los siguientes aspectos:

- 1) Aunque las 10 organizaciones tienen definidos unos valores corporativos y un código de ética, los resultados evidencia que estas entidades no le dan la importancia necesaria al desarrollo de una ética organizacional, es decir,

aunque tiene herramientas que promueven la misma, no son efectivas en su aplicación, evaluación y seguimiento.

- 2) Las organizaciones de la muestra, consideran que el tener definido un código de ética, unos valores corporativos, el facilitar otras herramientas organizaciones como comités de convivencia, encuestas del clima organizacional, entre otros, son suficientes para garantizar la operación ética de la empresa en el desarrollo de sus objetivos corporativos.
- 3) Las posturas organizacionales que se evidencia en la literatura expuesta, definen claramente en que deben concentrarse los líderes para garantizar una cultura ética, sin embargo, para las organizaciones de la muestra es solo suficiente el no incurrir en hechos de corrupción, o el no generar episodios de evasión de impuestos, o el pagar oportunamente la nómina a sus colaboradores, sin considerar aspectos supremamente importantes como el desarrollo de negocios que generen valor para las ambas partes por ejemplo, así como el no propender por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, o el definir una política de precios razonable de acuerdo a las condiciones económicas y sociales del momento en el mercado donde desarrollan su actividad
- 4) El anterior punto se considera teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones de las muestras, precisamente ellos definen como necesidades únicas y primordiales la efectividad en la generación de ventas y rentabilidad, para las organizaciones de los segmentos financiero, industrial y agroindustrial; para los segmentos de entes territoriales u otros, su necesidades primordiales se centran en la efectividad de sus procesos del día a día, o en la generación de una imagen positiva de sus respectivos líderes. Sin embargo, las 10 organizaciones no le dan la importancia ne-

cesaria a desarrollar una postura ética en el desarrollo de su objeto social, cualquiera que este sea.

- 5) La literatura revisada en el desarrollo de la investigación, abarcó diferentes estrategias que pueden ser implementadas en el interior de las organizaciones, y así garantizar una operación ética, pero con base en los resultados obtenidos de las organizaciones que componen la muestra a la que se le aplicó el instrumento de medición, se puede llegar a la conclusión de que las estrategias organizacionales que desarrollan, están ubicados básicamente en las perspectivas financieras y de mercado, buscando incrementar las ventas, llegar a otros nichos de mercado, optimizar los costos y gastos y presentar una rentabilidad mucho mayor a los socios o accionistas. Sin embargo, la perspectiva de capital estratégico donde puede ubicarse el desarrollo de una cultura ética en la organización, no se le da la importancia necesaria ni se le asignan los recursos suficientes como humano, técnico y financiero
- 6) Craft (2013) señaló que la toma de decisiones ética incluye características personales como el género, la edad, la educación, el nivel de desarrollo moral y factores internos como el clima organizacional, sin embargo, la toma de decisiones éticas es necesariamente una situación específica. Esta situación se evidencia de alguna manera en los resultados de los instrumentos de medición a la muestra, donde factores como la calidad de vida de los colaboradores, e incluso el impacto a partes interesadas exógenas como la comunidad o el medio ambiente, pasan a una segunda instancia, precisamente porque no hacen parte de los grandes objetivos corporativos
- 7) Dando continuidad al anterior punto, los resultados del instrumento también evidencian una reacción negativa respecto al cuidado del medio

ambiente, yendo en contravía con unos de los puntos fundamentales en el desarrollo ético organizacional, este es un punto neurálgico en el contexto organizacional no solo nacional, sino mundial, el deterioro del medio ambiente (aire, agua y suelos) es evidente y hoy más que nunca se necesitan organizaciones con un alto compromiso en términos de sostenibilidad y medio ambiente.

La discusión generada sobre los resultados, las encuestas revelaron que hay temas que desconocen los colaboradores, otros donde la respuesta debió ser positiva teniendo en cuenta que el comportamiento ético debe ser una regla sin excepción en toda organización.

La situación descrita y la conclusión a la que se puede llegar, debe permitir que se generen espacios para trabajar en formación y acompañamiento no solo a los líderes sino a todo miembro activo de una organización, la ética es fundamental en este preciso momento, por lo que se vive en el contexto mundial, no solo en las empresas, sino en toda organización independiente de que su objetivo final sea tener un beneficio económico.

La oficina de transparencia en Colombia, se ubica en el puesto 96 entre 180 países evaluados en el índice de percepción de corrupción de transparencia internacional, teniendo en cuenta 37 puntos sobre 100.

Colombia obtuvo esta calificación a partir de datos proporcionados por ocho fuentes que miden los niveles percibidos de corrupción en el sector público, según la opinión de analistas, académicos e inversionistas internacionales y nacionales, en aspectos como la existencia de sobornos en trámites de negociación, la desviación de recursos públicos en ejecución, la sanación efectiva a casos de corrupción, la corrupción política, entre otros aspectos.

Escándalos como el de Odebrecht que pagó US\$32,5 en sobornos a funcionarios y contratistas en Colombia, el caso del desfalco a los recursos de la gobernación de Córdoba por \$87.000 millones, el caso del Guavio por la construcción de la central hidroeléctrica de Cundinamarca, con un desfalco al estado de \$15.000 millones, entre otros. Situaciones que evidencian la necesidad y el sentido de urgencia tanto en el sector privado (generador de hechos de corrupción) como el sector público, de aplicar controles anti corrupción, pero más allá es el desarrollo de una cultura ética organizacional.

La ética en las organizaciones determina y orienta claramente a todos los miembros de la organización, a capacitarse para relacionarse con respeto y construir, a partir de las diferencias de cada individuo, el bien común el cual debe ser el mismo de la organización a la que pertenecen.

Como objetivo de desarrollo sostenible aplicable a la presente investigación, se consideró pertinente el correspondiente al objetivo número 8, a saber: “Trabajo decente y crecimiento económico”. Lo anterior, en la medida en que, conforme a dicho objetivo, es posible, mediante un liderazgo ético lograr una estructura organizacional con prácticas reales en la formulación de mejores maneras de producir, ofrecer, y fomentar políticas empresariales que promuevan las prácticas éticas en la organización y el mercado. Esto, motiva el desarrollo de un modelo de colaboración, buenas prácticas, y creación de conocimiento, a través de las diferentes herramientas de comunicación e interacción que brindan las nuevas tecnologías. Esto proporcionaría un nuevo espacio en el que se puede ofrecer, a través de la organización, posibilidades de crecimiento y superación de problemas de índole social.

Las transformaciones son inherentes a la cuarta Revolución e impactan profundamente los sistemas sociales y económicos, por este motivo es necesario promover en las organizaciones la capacitación en el fortalecimiento de un liderazgo ético, capaz

de comunicar, transmitir y apoyar por medio de un criterio transparente, un entorno organizacional propicio para adaptarse a los retos que se suscitan en un mercado en continuo cambio. Esta postura construirá y fomentará un clima de confianza en la organización.

Adicional a los anteriores puntos, es importante mencionar que la Ética debe comenzarse a formar en los hogares, como segundo escenario en las instituciones de educación en todos sus niveles. Lo anterior, de alguna manera garantizaría que las personas que hagan parte de una organización independiente de su objetivo social o razón de ser, mantendrán una postura y forma de actuar ética, donde su principal objetivo sea el bien común utilizando los medios adecuados.

Las organizaciones privadas y públicas también deben desarrollar programas de formación, concientización respecto a los valores y la ética como pilares fundamentales el desarrollo económico del país.

En un contexto económico global, las alianzas estratégicas y las relaciones comerciales son fundamentales, sin embargo, el comportamiento ético aparece en el escenario como garantía para que las partes involucradas tengan un crecimiento sostenible en el tiempo, garantizando la continuidad del comercio y el mantenimiento de los mercados.

Citas aclaratorias

[1] diario digital argentino de actualidad y economía

BIBLIOGRAFÍA

- Anselmi, L., Lattanzi, No. (2002): Elementi di management e dinamica aziendale. Andameti, decisioni, risultati, Torino, Giappichelli.
- Agudelo Pérez, D. (2019). *Gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas: paradojas entre la teoría y la práctica* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Alvarado, Pablo; Cossio, Karen; Fernández, Constanza; Gaggero, Sebastián; Huerta, Diana; Rodríguez, Catalina; Troncoso, Felipe. (2015). Estudio de modelo organizacional colaborativo para la innovación empresarial. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Gobierno de Chile. Santiago (2015).
- Arango Bayer, Gloria Lucía (2011). Instrumentos usados para medir clima ético en organizaciones de salud. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 11(2), 042-053. [fecha de Consulta 22 de Julio de 2021]. ISSN: 1657-4702. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127024227003>
- Bishop, W. H. (2007). The role of ethics in 21st century organizations. *Journal of business ethics*, 118 (3), 635-637.
- Catturi, G. (2003): *L azienda universale: l idea forza, la morfología e la fisiologia*, Padova, Cedam.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259.

- Crespo, M. (2003). Lo Ético de la Ética Empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, No. 22, abril-junio, 2003. (p. 308). Venezuela.
- Castaldo, S., & Bertozzi, P. (2000): *Category Management. Creare valore per il consumatore*, Milano, McGraw-Hill.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Organization task environmental: Have they changed fundamentally over time? *Journal of Management*, 28 (2), 129-150
- Cavalieri, E. (Ed.). (2002). *Economia ed etica aziendale*. G. Giappichelli.
- Çevikarslan, Salih (2011), “Explaining heterogeneity in firms’ innovation strategies”, ponencia en DIME Final Conference, del 6 al 8 de abril de 2011, Maas- tricht. En http://final.dimeeu.org/files/cevikarslan_D2.pdf. Consultada el 19 de julio del 2011.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (s.f.) Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial. Recuperado de [https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual para Elaborar Codigos de Etica Empresarial.pdf](https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual_para_Elaborar_Codigos_de_Etica_Empresarial.pdf)
- Cortina, Adela; Moratalla, Agustín; García Domingo. (1994). *Etica de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trotta, S.A., 1994
Altamirano,34.28008 Madrid.
- Cortina, A. (2010). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. Conferencia dictada el 04 de junio de 2010. Recuperado de https://globalizacionydemocracia.udp.cl/wpcontent/uploads/2014/03/ADELA_COR-TINA_2010.pdf

- Coase, Ronald (1996), “La naturaleza de la empresa”, en Oliver Williamson y Sidney Winter (coords.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México, pp. 67-84.
- Covey, S. R., & Pantelides, O. (2007). *El liderazgo centrado en principios*. Ediciones Paidós.
- Dávila & Maturana 2014 Estudio de modelo organizacional colaborativo para la innovación empresarial. <http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2017/07/Estudio-de-modelo-organizacional-colaborativo-para-la-innovaci%C3%B3n-empresarial-2015.pdf>
- Deloitte (2016) “Creación de programas de ética y cumplimiento de clase mundial Cinco ingredientes para satisfacer las expectativas globales” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/risk/Etica%20y%20cumplimiento.pdf>
- Demsetz, Harold (1997), *La economía de la empresa*, Madrid, Alianza Editorial.
- (1996), “Una revisión de la teoría de la empresa”, en O. Williamson y S. Winter (coords.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, FCE, México, pp. 220-247.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. & Ehrhart, M. (2001). *And organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them*. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Esguerra. (2018). *Liderazgo ético: tres perspectivas conceptuales*. Trabajo de Grado, Universidad del Rosario. Bogotá D.C
- Emery, J. D. (2011). Fuqua/Coach K Center on Leadership & Ethics (COLE) Mission.

- Fazzini, M. (2006). *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Milano, F. Angeli.
- Fisher, L. (2014). *Ethical Leadership 7 Lenses: principles and Practices Leadership excellence essentials presented by HR.com* | 01.2014
- Gandol, F. & Stone, S. (2016). *Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis*. *Review of International Comparative Management*. 17 (3), pp. 212 – 224.
- García, S. D. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión gerencial*, (1), 45-57.
- García Garnica, Alejandro, & Taboada Ibarra, Eunice Leticia. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: teoría y práctica*, (36), 9-42. Recuperado en 28 de enero de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802012000100002&lng=es&tlng=es.
- García, R., Ferrández, M. R., Sales, M. A., & Moliner, M. O. (2006). Elaboración de instrumentos de medida de las actitudes y opiniones del profesorado universitario hacia la ética profesional docente y su papel como transmisor de valores. *RELIEVE-Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 12(1).
- Gazzoni, F. (2003): *Manuale di Diritto Privato*, Napoli, Ed. ESI.
- Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A, & Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership: The next Generation*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Gómez, A. (2018). Deloitte “Código de ética y Conducta. Todo empieza con la integridad”. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Docu->

[ments/about-deloitte/C%C3%B3digo%20de%20C3%89tica%20y%20Conducta%20de%20LATCO%20-%20Marzo%20de%202018.pdf](https://www.deloitte.com/latam/about-deloitte/C%C3%B3digo%20de%20C3%89tica%20y%20Conducta%20de%20LATCO%20-%20Marzo%20de%202018.pdf)

- Grandlgruber, Bruno (2010), *Instituciones, coordinación y empresas*, Antrophos-UAMC, México. ——— (2004), “Abrir la caja negra: teorías de la empresa en la economía institucional”, *Análisis Económico*, núm. 41, vol. XIX, 2do. cuatrimestre, UAM-A, México, pp. 19-58. y Arturo Lara (2007), “Introducción: La teoría económica institucional y evolutiva”, en Geoffrey M. Hodgson”, *Economía institucional y evolutiva contemporánea*, UAM, México, pp. 7-23. —Hodgson, Geoffrey, 2007b), “La ubicuidad de los hábitos y las reglas”, en Geoffrey Hodgson, *Economía institucional y evolutiva contemporánea*, UAM, México, pp. 89-122.
- Grojean., Resick., Dickson., Smith. (2004). *Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics*. *J Bus Ethics* 55, 223–241 (2004). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Guelmes Valdés. E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (2). pp. 23-29. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu>
- Hamburger, A.y Cortés, J. (2017). ¿Por qué las organizaciones necesitan directivos íntegros?. Edición Mary Julieth Guerrero. Bogotá: Editorial Bonaventuriana y Centro Editorial UNIMINUTO, 2017
- Infobae. <https://www.infobae.com/2015/06/27/1737996-los-diez-paises-menor-etica-empresarial-nivel-global/>

- Jaramillo, Alberto (2010), “Empresa y administración: una aproximación a la visión austriaca”, Ad-Minister, Universidad EAFIT, núm. 16, enero-junio, Medellín, pp. 11-29.
- Kesidou, E. y Carter, S. (2018). «Entrepreneurial Leadership: An Exploratory Study of Attitudinal and Behavioral Patterns over the Business Life-Cycle». *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 63-88.
- Lanzara, G.F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, exhibition. *Journal of Management Studies*, 20(1), 71-95.
- Márquez, J. L. (2009). *La nueva gerencia y las transformaciones sociales*. José Luís Márquez.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.
- Mises, L. (2011). *La acción Humana*. (Décima edición) Unión editorial. 2011.
- Nussbaum, M. C. (2011). La crisis silenciosa. *Signo y pensamiento*, 30(58), 16-22
- OCDE (2016) Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es> ISBN 978-92-64-25917-1 (PDF)
- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., & Nicado García, M. (2017). Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(1), 170-179.
- Redondo Sama, G., & Elboj Saso, C. (2018). *Liderazgo y creación social: una aproximación a las principales aportaciones* (No. ART-2018-110734).

- Ruiz C, Jocelyne K, Silva V, Neif G, & Vanga A, María G. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441. Recuperado en 09 de febrero de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&tlng=es.
- Rus, E. (10 de diciembre 2020). Investigación mixta. ECONOMIPEDIA haciendo fácil la economía. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Salas, D. (2019). El enfoque mixto de investigación: algunas características. INVESTIGALIA. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Sandow, D. y Allen, AM (2005). La naturaleza de la colaboración social: cómo se hace realmente el trabajo. *Reflexiones: The SoL Journal* , 6 (2-3), 2-3.
- Sarmiento, C. D., Lafont, L. R., Lambraño, M. L., & Barranco, S. G. (2018). Liderazgo: consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Revista de economía & administración*, 71-88.
- Senge, P. (1998): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica, Barcelona.
- Senge, P. (2009) "The necessary revolution". Doubleday Editions.
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2014) The global competitiveness report 2014–2015. Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network.

- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective. *International journal of social research methodology*, 6(1), 61-77.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Tovar, L. A. R. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32.
- Torralba, F. (2017). Liderazgo ético, la emergencia de un nuevo paradigma. *PPC Editorial*.
- Thornton, L. F. (2013): Realizing Leadership. Linda Fisher Thornton in Conversation: Ethical Leadership.
- Urbáez, M. F. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371
- Whetten, D. A. (2011). *Developing management skills*. Pearson Education India.