UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
FACTOR HUMANO**

**La gestión de la ética organizacional a través de recursos
humanos y su impacto en la rentabilidad**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano

AUTORES

Avalos Alayo, Juliana Patricia (0000-0002-4456-4006)

Cruces Guerreros, Rosse Mary (0000-0003-2919-1229)

Díaz Artadi, Ana Sofía (0000-0002-0291-1890)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo Humberto (0000-0001-9528-5798)

Lima, 28 de febrero de 2019

DEDICATORIA

A mis padres y a todos aquellos interesados en seguir generando mayor conocimiento sobre la ética para contribuir en la lucha contra la corrupción.

Juliana Avalos

A mi rayito de sol en un día nublado.

Rosse Cruces

A mi familia por quererme y acompañarme en cada decisión.

A todas las personas que creen que el cambio comienza por uno mismo.

Ana Sofia Diaz

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanos y amigos por apoyarme en este proyecto trascendental en mi vida y confiar en mí. A mi equipo de trabajo por su compromiso y ganas de contribuir a la generación de mayor conocimiento sobre la ética.

Juliana Avalos

A mi incondicional por alentarme, acompañarme y amarme. A las dos excelentes personas que me acompañan en esta aventura. A todos los que de una u otra forma han contribuido a que este esfuerzo culmine con éxito.

Rosse Cruces

A mi familia y mejores amigos por apoyarme y ser parte de mi crecimiento profesional. A mi equipo de tesis por su dedicación, pasión, compromiso y por demostrarme que somos capaces de hacer grandes cosas. A todas las personas que han sido parte y han contribuido en este proyecto.

Ana Sofía Díaz

RESUMEN

El presente trabajo de investigación cualitativa busca conocer cómo recursos humanos percibe la gestión de la ética organizacional y si esta impacta en la rentabilidad de las empresas. En principio, a través del estudio de casos hemos analizado la opinión de jefes de Recursos Humanos en empresas peruanas con relación a cinco áreas de interés sobre la ética organizacional y la rentabilidad: comprensión del concepto de ética frente a la ética organizacional, alcance de la ética organizacional, alcance de la ética en la gestión de Recursos Humanos, comportamiento ético del líder y relación ética - rentabilidad. Los resultados indican que para los líderes de Recursos Humanos la ética organizacional está directamente relacionada a los valores y es un factor fundamental dentro de la planeación estratégica de la organización porque impacta en la rentabilidad de la misma. Sin embargo, no se han implementado prácticas y/o políticas suficientes y tampoco se han establecido indicadores propios que le permitan medir, evaluar y proponer mejoras en la gestión ética de sus procesos. Finalmente, desde la perspectiva de Recursos Humanos, la responsabilidad de realizar el seguimiento al cumplimiento de las políticas éticas es de los líderes, ya que consideran que ellos son el reflejo de las organizaciones y el ejemplo a seguir de toda la organización. Consideramos que esta investigación generará mayor discusión sobre la relevancia de la gestión de la ética organizacional y una reflexión sobre el rol que asumimos como líderes y profesionales de Recursos Humanos.

Palabras clave: Recursos Humanos; Ética Organizacional; Líder, Rentabilidad.

The management of organizational ethics through human resources and its impact on
profitability

ABSTRACT

The present qualitative research work seeks to know how human resources perceive the management of organizational ethics and if this impacts the profitability of companies. In principle, through the study of cases we have analyzed the opinion of heads of Human Resources in Peruvian companies in relation to five areas of interest on organizational ethics and profitability: understanding of the concept of ethics versus organizational ethics, scope of the organizational ethics, scope of ethics in the management of Human Resources, ethical behavior of the leader and ethical relationship - profitability. The results indicate that for the leaders of Human Resources the organizational ethic is directly related to the values and is a fundamental factor in the strategic planning of the organization because it impacts the profitability of the same. However, sufficient practices and / or policies have not been implemented nor have their own indicators been established that allow them to measure, evaluate and propose improvements in the ethical management of their processes. Finally, from the perspective of Human Resources, the responsibility of monitoring compliance with ethical policies is the responsibility of the leaders, since they consider that they are the reflection of the organizations and the example to follow of the entire organization. We believe that this research will generate more discussion about the relevance of the management of organizational ethics and a reflection on the role we assume as leaders and professionals of Human Resources.

Keywords: Human Resources; Organizational Ethics; Leader, Profitability.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	LA ORGANIZACIÓN Y LA ÉTICA. CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA NUESTRO TRABAJO.....	2
2.1	EL ORIGEN DE LA ÉTICA.....	2
2.1.1	Diferencias entre ética, moral, inmoral y amoral.	3
2.1.2	La importancia de los valores y el sentido común.....	5
2.2	LA ÉTICA ORGANIZACIONAL	7
2.2.1	Definición y origen.....	7
2.2.2	Alcance de la ética organizacional	10
2.2.3	Mitos de la ética organizacional	12
3	EL ROL DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LA ÉTICA.....	16
3.1	EL ROL DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD	16
3.2	LA PLANEACIÓN ÉTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS	26
3.2.1	El rol de Recursos Humanos en la gestión de la ética.....	27
3.2.2	La relación entre los procesos de recursos humanos y la gestión de la ética dentro de la organización.....	29
3.2.3	Principales políticas éticas organizacionales.....	36
3.3	LA COHERENCIA ÉTICA. DEFINICIÓN.	40
4	EL LIDERAZGO Y SU COMPORTAMIENTO ÉTICO.....	42
4.1	EL COMPORTAMIENTO ÉTICO DE LOS LÍDERES DE HOY	42
4.1.1	¿Cuáles son los comportamientos éticos de un líder?	45
4.1.2	Construcción del perfil ético del líder.	50
4.2	¿POR QUÉ LOS GERENTES Y DIRECTIVOS DEBEN SER ÉTICOS?	52
4.2.1	La importancia de contar con directivos y gerentes éticos.....	52
4.2.2	Conflictos éticos y toma de decisiones.....	54
5	ÉTICA Y RENTABILIDAD.....	57
5.1	¿ES RENTABLE SER ÉTICO?	57
6	UNA MIRADA GENERAL A LA GESTIÓN DE LA ÉTICA A TRAVÉS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS PERUANAS.....	61

6.1	METODOLOGÍA	61
6.1.1	Diseño de la Investigación.....	62
6.1.2	Elaboración y revisión del cuestionario.....	63
6.1.3	Definición de la muestra.....	65
6.1.4	Ficha	66
6.2	ANÁLISIS	67
6.2.1	Análisis por área de interés.....	67
6.2.2	Análisis general	86
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
7.1	CONCLUSIONES	88
7.2	RECOMENDACIONES	89
8	REFERENCIAS	91
9	ANEXO. TABLA DE ACCIONES E INDICADORES ÉTICOS.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales diferencias entre ética, moral, amoral e inmoral.....	4
Tabla 2 Las cuatro dimensiones de la ética	12
Tabla 3 Las tres etapas de la organización del siglo XX.....	17
Tabla 4 Los cambios y las transformaciones del área	18
Tabla 5 Interrelación entre los modelos planteados por Chiavenato y Ulrich sobre los procesos de Recursos Humanos	24
Tabla 6 Gestión del Talento Humano.....	28
Tabla 7 Dimensiones éticas de los procesos de Recursos Humanos	35
Tabla 8 Cuestionario. Áreas de interés, objetivos y preguntas.....	64
Tabla 9 Aplicación de la gestión de la ética en sus organizaciones	74
Tabla 10 Razones por las que la ética impacta en las organizaciones.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Correlación cíclica individuo – empresa- productos/servicios y sociedad	19
Figura 2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos.....	21
Figura 3. Roles de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva.	23
Figura 4. Características de las empresas para considerar que tienen un rol positivo en la sociedad	58
Figura 5. Proceso metodológico	62
Figura 6. Sectores a los que pertenecen los entrevistados	66

1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de reforzar los comportamientos éticos en nuestra sociedad, ha dejado de ser una moda pasajera para convertirse en una prioridad de las organizaciones hoy en día. La situación de nuestro país muestra una urgencia por enfocarnos en conocer cuáles son las razones principales por las que enfrentamos situaciones en las que la ética se ha visto afectada o simplemente, no ha estado presente.

La gestión de la ética, es una responsabilidad de cada una de las personas que integra un país. Probablemente todos sabemos que hacer lo correcto no es el principal problema, sino saber qué es lo correcto.

Esta investigación busca conocer qué están haciendo las organizaciones para asegurar un buen comportamiento ético y si dichas acciones son nuevas o ya están consolidándose. Por otro lado, es relevante entender el papel que tiene tanto recursos humanos como los líderes de cada organización.

Para que un país continúe su desarrollo, la investigación y la educación son fundamentales, porque nos van a permitir avanzar, crecer, evolucionar y convertirnos en la sociedad que queremos para el futuro.

2 LA ORGANIZACIÓN Y LA ÉTICA. CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA NUESTRO TRABAJO

2.1 El origen de la ética

Al hablar de ética surgen interrogantes como ¿De dónde proviene la palabra ética?, ¿Ser ético se aprende? ¿Qué implica ser ético? ¿Qué influye en mi comportamiento ético?; entre otras cuestiones que como individuos racionales buscamos respuestas. En más de una oportunidad, hemos escuchado que, al hablar del origen de la ética, recurren a filósofos como Aristóteles, Sócrates.

En esta búsqueda de respuestas nos ayuda Ayala (1995) quien sostiene que la teoría del origen de la ética está basada en la teoría evolucionista de Darwin. Según la teoría del citado autor existen 3 factores biológicos que influyen en el desarrollo de la capacidad ética de las personas:

- Capacidad de prever las consecuencias de las propias acciones: Este factor es explicado basándose en la teoría evolucionista, la cual sostiene que cuando apareció la posición bípeda en los seres humanos, permitió que sus extremidades inferiores y superiores realicen trabajos favoreciendo la supervivencia del humano. Al llevarse a cabo estos cambios, el ser humano comenzó a desarrollar la capacidad intelectual, esta capacidad implicaba construir instrumentos complejos para conseguir objetos o alimentos poco alcanzables en el presente y en el futuro.

Por lo tanto, la capacidad de anticipar el futuro, condición necesaria para llevar a cabo un comportamiento ético, según el autor, está ligada a la teoría evolucionista, debido a que el ser humano construye sistemas avanzados para conseguir sus objetivos por más complejos que éstos sean. Tal habilidad sería finalmente la que explicaría el éxito de la especie humana en relación con otras especies biológicas.

- Capacidad de hacer juicios de valor: El autor añade este factor a la capacidad de abstracción, la cual implica un alto nivel intelectual, esta capacidad permite que se distinga los objetos o acciones más destacables, si dichos objetos o acciones tienen un valor neutral, entonces no se puede hablar de un juicio de valor. Lo mismo aplica al juicio de valor ético, sólo se hablará de un comportamiento ético cuando esta acción sea destacable a nivel ético.

- Capacidad de elegir entre modos alternativos de acción: Este factor está ligado a la capacidad que tiene el ser humano para buscar diferentes alternativas de acción y elegir opciones en función a las consecuencias esperadas. Esto demuestra que el ser humano no tiene una única forma de respuesta.

Con respecto a la disyuntiva sobre si el comportamiento ético tiene mayor influencia biológica o cultural, Ayala (1995) aclara que tiene mayor influencia cultural, ya que ésta impacta con mayor profundidad y en un periodo temporal muy corto. Es cierto que la evolución biológica influye en las decisiones morales, sin embargo, las normas de moralidad por las cuales se rige el ser humano, son fruto de nuestro desarrollo cultural, sin desmerecer el impacto del aspecto biológico. Teniendo en cuenta esta teoría, podemos afirmar que los seres humanos actuamos bajo la influencia de las condiciones culturales, éstas se llevan a cabo en los entornos de los cuales estamos rodeados.

En el desarrollo de esta investigación, nos enfocaremos con mayor énfasis en las condiciones culturales que brindan las empresas con relación a la ética.

2.1.1 Diferencias entre ética, moral, inmoral y amoral.

En alguna oportunidad, hemos escuchado confundir los términos: ética y moral o inmoral y amoral, sin embargo, en la práctica, cada uno de ellos tiene un significado y aplicación diferente. Para una mejor comprensión, en la Tabla 1 vamos a establecer ciertas diferencias entre estos conceptos que parecen estar relacionados o son utilizados como sinónimos

Tabla 1
Principales diferencias entre ética, moral, amoral e inmoral

	DEFINICIÓN	OBJETO DE INTERÉS	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Ética	Define de forma objetiva qué constituye un acto bueno o virtuoso, independientemente de la cultura en la que se enmarque	Estudia los principios y comportamientos correctos. Objetiva.	Teórico, abstracto y racional.
Moral	Conjunto de normas que rigen el comportamiento de las personas que forman parte de una sociedad determinada.	Estudia los principios aceptables por la sociedad. Relativa.	Práctico.
Amoral	Persona que ignora y desconoce el código moral.	N.A.	Práctico.
Inmoral	Toda persona que va en contra de la mora establecida por una sociedad.	N.A.	Práctico.

Teniendo en cuenta esta teoría, revisaremos algunos casos reales donde podremos identificar algunos estos términos:

Caso 1: Nestlé.

Durante la histórica sequía de 2015 en California, esta empresa, fue criticada por vender agua embotellada de los acuíferos de California pese a las restricciones vigentes concernientes al uso del agua. Este es tan solo el escándalo más reciente que sacudió a la empresa multinacional, la que también ha sido acusada de permitir el trabajo infantil no remunerado en las plantaciones de cacao en África Occidental, de donde obtiene la materia prima para su chocolate. Los trabajadores que intentaron crear sindicatos en sus plantaciones alrededor del mundo también han recibido la amenaza de ser despedidos. En este caso, podemos identificar el acto inmoral por parte de esta empresa el cual fue vender agua de una zona con restricciones, además de la explotación infantil y la vulneración al derecho de los trabajadores.

Por otro lado, un ejemplo de una empresa que es ética con un actuar moral es el caso de Mercadona.

Caso 2: Mercadona.

El proyecto de RSC de la cadena de supermercados se traduce en una política empresarial enfocada a las personas y al medio ambiente. Así, en el primer grupo, la compañía ha puesto

en marcha programas como la descarga nocturna silenciosa, para no perjudicar el descanso de los vecinos de sus tiendas, o una iniciativa de compromiso social, con donaciones periódicas a bancos de alimentos y organizaciones, sin ánimo de lucro. En el plano de programas sostenibles, la compañía dirigida por Juan Roig creó la llamada ‘tienda ecoeficiente’, en la que se incorporan una serie de mejoras para optimizar el consumo de energía (reducción de techos, sistemas de recuperación de calor, control de luces a través de sensores de presencia, etc.) o su programa de reutilización de productos.

A diferencia del caso anterior, aquí vemos que el acto moral es la implementación de nuevas formas del cuidado del medio ambiente sin afectar a su productividad. La ética que sigue esta empresa es el cuidado del medio ambiente, el cual, afecta a todo el género humano, animal y vegetal.

En cuanto al significado amoral, consideramos que ninguna empresa puede ser amoral, debido a que todas las empresas existen y trabajan siguiendo lineamientos éticos, los cuales conocen desde antes de existir.

2.1.2 La importancia de los valores y el sentido común

Desde una perspectiva general, al hablar de valores automáticamente los relacionamos con la ética, por tal razón, procederemos a brindar información sobre conceptos importantes de los mismos, así como su importancia en la vida de un individuo y su relación con el sentido común.

Para definir valores, tenemos a Castro (2004) que cita a Hoebel (1973) el cual opina que:

Los valores son los ejes sobre los que se articula la cultura (...) patrones de conducta dentro del conjunto global de potencialidades humanas, individuales y colectivas (...) creencias profundas en cuanto a si las cosas o actos son buenos y debe aspirarse a ellos, o malos y deben ser rechazados (p.478).

Castro (2004) también cita a Coll (1985) quien entiende por valor a “*un principio normativo que preside y regula el comportamiento de las personas en cualquier momento o situación*” (p.478).

Teniendo en cuenta ambas definiciones, las cuales están orientadas a resaltar que los valores son principios normativos que guían el comportamiento humano en cualquier circunstancia, es necesario mencionar que autores han realizado la clasificación de los mismos.

Por ejemplo, tenemos a Ortega y Gasset (2004) quien clasifica los valores y sus respectivos alcances y/o reacciones en la vida de un individuo, de la siguiente forma:

- Sensibles: placer/dolor; alegría/pena.
- Útiles: capacidad/incapacidad; eficacia/ineficacia.
- Vitales: salud/enfermedad; fortaleza/debilidad.
- Estéticos: bello/feo; elegante/inelegante; armonioso/caótico.
- Intelectuales: verdad/falsedad; conocimiento/error.
- Morales: justicia/injusticia; libertad/esclavitud; igualdad/desigualdad; honestidad/deshonestidad; solidaridad/insolidaridad; tolerancia/intolerancia.
- Religiosos: sagrado/profano.

Para efectos de esta investigación, tomaremos en cuenta a los valores morales que Ortega y Gasset (2004) hace mención en su clasificación.

En esa misma línea, Soto y Cárdenas (2007) afirman que los valores morales se convierten en prácticas empresariales al hacer uso constante de estos en el momento que se toman decisiones. Por lo tanto, basándonos en esta premisa, podemos decir que las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa, he ahí la importancia de su formulación y cumplimiento dentro de una organización.

Por otra parte, ¿De qué forma podemos relacionar el sentido común con la ética? Por sentido común entendemos que es la capacidad que tiene el ser humano para razonar, juzgar y decidir en base a los principios éticos que comparte con la comunidad.

Soto y Cárdenas (2007) afirman que los códigos locales son resultado de los juicios morales que ha dictado el sentido común de esas sociedades durante su historia, que se basan a su vez en los valores propios de esa cultura. Además, agregan que el sentido común cambia según las necesidades humanas, reales y concretas, como por ejemplo para el hombre medieval no había sentido común en bañarse todos los días; en cambio hoy en día, si lo hay para muchos hombres.

El sentido común según Dinges (1998), es una de las herramientas más importantes que ayuda a tomar decisiones éticas.

Considerando la teoría mencionada líneas arriba, concluimos que el sentido común en la ética empresarial es importante porque permite que los colaboradores puedan tomar decisiones correctas de forma automática, evitando tener dilemas éticos. Para lograr esto, es necesario que la cultura de la empresa muestre el interés y la necesidad de interiorizar los valores y costumbres éticas, de tal forma que los colaboradores coincidan en la elección de las prácticas éticas.

2.2 La ética organizacional

Hemos podido investigar que la ética organizacional ha ido evolucionando año tras año; comportamientos antiguos que se reconocían como éticos, hoy en día han empezado a ser cuestionados. Por ejemplo, antiguamente las empresas permitían la esclavitud, y en la actualidad esa práctica va contra los derechos humanos y se califica como un comportamiento no ético.

Como observamos, la ética organizacional no es estática, por el contrario, está en constante cambio debido a los cuestionamientos éticos que surgen con el pasar del tiempo. Por otro lado, ante esta evolución surge la pregunta ¿a qué se debe este interés actual en desarrollar políticas éticas en una organización? En nuestra experiencia, hemos podido observar que en algunos casos se debe a la toma de conciencia, por parte de las empresas, del daño que causan a la sociedad y/o colaboradores al realizar prácticas no éticas, en otros casos el interés surge por el deseo de mejorar el posicionamiento en el mercado, o por el deseo de aumentar rentabilidad a largo plazo; entre otras razones.

En efecto, la historia nos muestra que las inquietudes acerca de las prácticas comerciales rapaces o injustas son comunes y los autores que hablan al respecto, coinciden en que no se puede deslindar los negocios y la ética. Sin embargo, antes de profundizar en la influencia de la ética en las empresas, es necesario conocer las definiciones de ética que tienen algunos autores reconocidos.

2.2.1 Definición y origen

En cuanto al origen del término ética organizacional, tenemos a De George (2011) que sostiene que existen 3 sentidos diferentes del uso del concepto “ética empresarial”. El primer sentido hace referencia al desarrollo reciente, ubicado en el periodo desde los setentas, cuando el término entró en uso común en Estados Unidos; esto se debió a que en las instituciones académicas se desarrollaron escritos académicos, cursos sobre ética, etc. El

segundo sentido se refiere al uso del término “ética organizacional” para relacionar y comparar los escándalos en los negocios, los cuales se desarrollaban dentro de la “ética en los negocios”. El tercer sentido de la ética empresarial hace mención a un movimiento dentro de las empresas o al movimiento para construir explícitamente la ética en las estructuras de las corporaciones en forma de códigos de ética, oficiales de ética, comités de ética y capacitación ética.

Por otro lado, con respecto a la línea de tiempo del desarrollo de la ética empresarial, tenemos 03 periodos según Bowie (1966) citado en De George (2011):

- Antes de 1960: La ética se considera parte de los estudios teológicos y religiosos, aplicándolos a terrenos de economía y empresarial.
- Desde 1960 a 1970: En este tiempo se incorporan las cuestiones sociales a la economía, muy vinculadas al derecho y a las cuestiones jurídicas. En esta década, Estados Unidos estaba viviendo una época de agitación social y de cuestionamiento de las instituciones sociales. Además, también aparece la conciencia medioambiental y la responsabilidad del consumidor.
- A partir de 1970: Aparece como disciplina autónoma. Se llevaron a cabo muchos avances, como por ejemplo el desarrollo de la ética biomédica. Por otro lado, la corrupción política y empresarial impulsó el interés por la ética en las organizaciones.

Además, el mismo autor afirma que existen 3 corrientes en donde se intersecta el término de ética empresarial, las cuales son:

- Corriente de la ética en los negocios, se refiere a la aplicación de normas de la ética en los negocios, la cual también se relaciona con aspectos de la vida social y personal.
- Corriente religiosa, también cuenta con una larga historia y un modo similar de filtración e influencia en el pensamiento general de la ética de los negocios. Muchos empresarios viven sus vidas empresariales guiados por sus creencias morales religiosas, y muchos de los afectados por las prácticas empresariales las evalúan con el mismo prisma. En esta corriente existen dos enfoques: el filosófico, el cual estudiaba de forma crítica la justificación moral de la propiedad privada, el papel correcto del gobierno y la regulación gubernamental de los negocios, así como la moralidad de la práctica empresarial; y por otro lado el enfoque descriptivo, el cual estudiaba el desarrollo de las ciencias sociales en el mundo de los negocios.

- La corriente empírica, tradicionalmente basada en los aspectos sociales ya existentes de la gestión, en los cursos y estructuras sobre responsabilidad social corporativa en las escuelas de negocio y la administración de empresas.

Luego de conocer sobre la historia del origen y uso del término “ética empresarial”, procederemos a conocer algunas definiciones actuales de la misma.

Cortina y Martínez (1996) consideran que la ética es un conocimiento y reflexión sobre la moral que se construye de forma racional. Dicho conocimiento debe utilizar tres métodos: conceptual, analítico y filosófico, para poder entender en su totalidad a la moral.

Para Agulló (1990) la ética es:

Un fin y un medio, es un fin puesto que su objetivo es lograr una gestión que incluya el hábito de la reflexión sobre la moral para mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas. Al mismo tiempo, la ética empresarial es un medio, en tanto que facilita la forja del ethos corporativo (p. 35).

Cabe resaltar que la mencionada autora, postula el término “ethos corporativo” el cual, ella precisa como:

Conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos y de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos, es el agente moral que los integrantes quieren alcanzar a partir de una forma determinada de actuación que les identifica (p. 27).

En un sentido más práctico, Argandoña (1999) indica que la ética en la empresa es la misma ética que desarrollamos en nuestra vida personal pero aplicada a las funciones organizacionales que tenemos en la empresa.

En esa misma línea, Nash (1993) sostiene que la ética es el estudio de las normas morales personales que se aplican al ámbito empresarial. Propone también que la ética empresarial estudia cómo el contexto de los negocios crea sus propios problemas a la persona moral que actúa como administrador de este sistema.

Por otro lado, Alles (2002) señala que la ética es un estilo de vida conformado por acciones basadas en los valores morales, buenas prácticas profesionales y personales y recalca que los principios éticos de una persona están por encima de los intereses antiéticos de una empresa.

Para efectos del presente trabajo, vamos a definir a la ética organizacional como el estudio de los valores y la moral de una organización. Una persona es ética en una organización cuando aplica sus principios personales morales y éticos en las decisiones que toma en su ámbito laboral. Al igual que Argandoña, consideramos que la ética personal no es ajena a la ética organizacional, la influencia de la primera está por encima de las prácticas corruptas que podría realizar la empresa, siendo un motivo suficiente para que una persona ética renuncie a un trabajo.

2.2.2 Alcance de la ética organizacional

Hoy en día, estamos viviendo en un mundo en el que la ética no sólo tiene un alcance personal, sino también organizacional, tal como lo explican claramente Logsdon y Yuthas (1997) basados en la teoría de Kohlberg, quien sostiene la existencia de 3 fases en la conciencia moral a nivel organizacional, las cuales son:

- Pre – convencional: Esta fase, está conformada por dos etapas. En la primera, la organización consigue evitar consecuencias negativas, tales como, castigos, multas, etc. Además, no es de su interés pensar en los demás con tal de cumplir sus objetivos. En la segunda, la organización actúa por conveniencia para conseguir lo que quiere. Por tal razón, a este nivel se le conoce como el nivel más egocéntrico.
- Convencional: En esta fase, la organización también busca satisfacer sus deseos por medio de la aprobación o costumbres del sector donde se desarrolla. En este nivel existen dos etapas, la primera es conocida como “la orientación hacia la concordancia” en donde las demás empresas gustan de la conducta correcta. En la segunda, la empresa busca cumplir con la ley, tanto por respeto como para mantener un orden social sin afectar a ninguna empresa del rubro.
- Post convencional: En esta fase, también existen 2 sub etapas, en la primera la organización realiza una reflexión ética y busca mejorar los estándares legales que aseguran el cumplimiento de los derechos de los demás y en la segunda busca desarrollar la conciencia moral en sus colaboradores.

Por otro lado, Agulló (1990) sostiene que para realizar un análisis sobre la ética, se deben tener en cuenta los siguientes alcances:

- Macro: Se refiere a la visión sistémica y global sobre la ética de las instituciones políticas, los sistemas económicos o sectores que influyen en las organizaciones.
- Meso: El interés ético se enmarca en las políticas internas, visión, misión y cultura de la empresa y responde a la pregunta ¿De qué forma la empresa fomenta el comportamiento ético entre sus colaboradores?
- Micro: El que el individuo es el único responsable de sus decisiones. Toma en cuenta las aspiraciones del colaborador y los medios que usa para lograrlo.

Así también, la autora nos responde a la interrogante ¿Qué influye en el ser humano para que tome decisiones éticas en los diferentes entornos que le rodea? Para esto, ella sostiene que existen 4 dimensiones éticas en las que se enmarcan las decisiones que toma un individuo:

- La ética de lo personal o intimidad: El individuo basa su actuar ético en sus creencias personales con la finalidad de lograr la felicidad.
- La ética profesional: El individuo basa su actuar ético en el concepto que tiene de excelencia profesional. Esta actitud es emitida de forma pública.
- La ética cívica: El individuo actúa de forma ética en la sociedad donde reside. La toma de decisiones de éste individuo está basado en la justicia.
- La ética de la organización: El individuo actúa de forma ética dentro de una organización empresarial, su objetivo es lograr la excelencia organizativa

A continuación, les presentamos la Tabla 2 donde la citada autora establece un comparativo sobre las 4 dimensiones éticas que propone:

Tabla 2
Las cuatro dimensiones de la ética

DIMENSIÓN	SUJETO (QUIÉN DECIDE)	ÁMBITO DE LA DECISIÓN	CRITERIO	TIPO DE ÉTICA	MODELO DE REFERENCIA
Ética de lo personal o intimidad	La persona privada	Ámbito familiar de la intimidad	Felicidad	Ética de máximos en la vida privada	Cosmovisión y modelo de identidad personal
Ética de la profesión	El profesional	Ámbito de la profesión	Excelencia profesional	Ética de máximos en la vivencia de la profesión	Modelo de excelencia profesional
Ética cívica	El ciudadano	Ámbito del espacio público	Justicia	Ética de los mínimos	Modelo de ciudadano
Ética de la organización	El miembro de una empresa	Ámbito empresarial	Excelencia organizativa	Ética de máximos de esa organización	Modelo de empresa

Nota: Tomado de “La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: Un factor clave para la forja del ethos corporativo”, Agullo, 1990

2.2.3 Mitos de la ética organizacional

Para Weiss (2006) un mito es “una creencia que es aceptada sin crítica por los miembros de un grupo, en especial en apoyo de prácticas e instituciones existentes o tradicionales” (p.15). Basado en esa definición, él sostiene que existen 05 mitos sobre la ética en los negocios, las cuales son nociones populares no estudiadas.

- Mito N° 1: La ética es personal

Este mito sostiene que el colaborador decide qué está bien y qué está mal en una organización, basado en sus creencias personales o religiosas.

Con esta afirmación, se subestima la influencia de la organización en el comportamiento ético del colaborador y cabe resaltar que las decisiones del colaborador no son autónomas cuando pertenecen a una empresa. Por el contrario, los colaboradores actúan en base al contexto que la empresa dispone.

Ejemplo: El gerente de una empresa considera que no está mal usar programas piratas en las PC de los trabajadores justificándolo como ahorro en la rentabilidad. Sin embargo, eso va contra la ética empresarial.

- Mito N° 2: Los negocios y la ética no se mezclan

Este mito afirma que los negocios se desarrollan en un ambiente en donde las prácticas son amorales, además también sostiene que la administración de la empresa se basa más en principios científicos más que en religiosos, es decir, si el negocio es rentable, entonces está todo bien. En un sentido similar, Agulló (1990) plantea que existe la inercia a creer que la ética, al igual que la religión, depende de la moral y creencias de cada uno y eso, además, nada tiene que ver con los negocios.

Los negocios no pueden ser amorales, ya que éstos son maniobrados por seres humanos, los cuales cuentan con una percepción moral, por lo tanto, la ciencia pasa a segundo plano y se entiende que la percepción moral es el primer filtro de los negocios.

Ejemplo: Una empresa que se dedica a crear programas hacker, aumenta la rentabilidad pero afecta a las empresas víctimas del hackeo, por lo tanto va contra la ética empresarial.

- Mito N° 3: La ética en los negocios es relativa

Este mito se basa en que la percepción de lo correcto o incorrecto en los negocios solo depende del observador, el cual, usualmente decide en base a sus propios intereses, para favorecer a la rentabilidad de la empresa.

Ejemplo: Un empresario decide aumentar 2 horas diarias a la jornada laboral de sus colaboradores para generar más rentabilidad.

- Mito N° 4: Buenos negocios significan una buena ética

Las empresas que practican este mito, en apariencia mantienen una buena imagen y excelencia corporativa por la rentabilidad que las sostienen, sin embargo, es de conocimiento que esa afirmación es relativa porque no necesariamente una empresa exitosa es sinónimo de prácticas éticas. Muchas de esas empresas sumergen a sus colaboradores a una presión constante bajo condiciones nocivas teniendo como único objetivo, ser exitosamente rentables.

Ejemplo: Nike es una empresa exitosa con grandes capitales, pero también es símbolo del trabajo forzado, por violar los derechos humanos al establecer condiciones

deplorables para sus trabajadores en fábricas de países poco desarrollados porque ahí los costos son menores

- Mito N° 5: La información es neutral y amoral

En este mito, se considera a la información como amoral, y ante denunciar una verdad, prefieren guardar silencio para no “causar daños” en la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, con este tipo de pensamiento y acciones se generan, en gran manera, daños a la sociedad.

Ejemplo: Se retiraron casi 1 millón de juguetes en Estados Unidos procedentes de China porque fueron fabricados por una empresa contratista de China, que, al parecer, empleó pintura que contenía plomo, en contra de las normas de la compañía estadounidense.

Complementaremos los mitos de la ética que plantea Weiss (2006) con los que menciona Agulló (1990), que son:

- La inercia de creer que la ética proporciona en un único paquete valores, normas, instituciones y prácticas.
- La inercia de creer que ante un problema moral bien planteado debería haber una única respuesta “buena”.
- La inercia a creer que los valores que mentalmente o discursivamente son claros, tienen que ser todos a la vez, posibles en la práctica.
- La inercia a creer que la ética es el mundo de las cosas positivas y los aspectos negativos de la vida son un obstáculo a su realización
- La inercia a creer que el tener las cosas claras desde el punto de vista moral quiere decir acertar cuando actuamos
- La inercia a creer que los principios de ética son generales o “universales” y que los problemas de aplicación de estos principios en la vida real van aparte, son un tema ulterior, que no afecta a los principios.
- La inercia a creer que ética puede resolver cosas que, en el fondo, no son de su competencia sino de la política la legislación, la gestión, etc.
- La inercia a creer que la ética empresarial no es más que otra imposición de moda.
- La inercia a creer que la ética empresarial no es más que una declaración de intenciones y un marketing interno basado en acciones que buscan una buena imagen pero que, en realidad, resulta poco éticas para el cambio cultural empresarial.

De lo mencionado, podemos señalar que estos mitos refuerzan una idea errónea de la ética organizacional y pueden servir como referentes para el comportamiento de los colaboradores. En consecuencia, se pueden desarrollar conceptos sólidos y arraigados en la cultura organizacional que en situaciones donde se deben tomar decisiones fundamentales y determinantes para la organización, lo hagan basándose en los mitos aprendidos, lo que es perjudicial a corto o largo plazo, para esta y todos sus integrantes.

3 EL ROL DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LA ÉTICA

Para poder entender cuál es el rol de Recursos Humanos dentro de la gestión de la ética, es importante identificar la evolución que ha tenido el papel del área y/o de los profesionales que gestionan personas dentro de una organización.

3.1 El rol de Recursos Humanos en la actualidad

Para Chiavenato (2007), la expresión “Administración de Recursos Humanos” se refiere a las personas que trabajan dentro de una organización resaltando la dependencia de esta última sobre ellas para el logro de sus objetivos y la realización de su misión, generando una relación bidireccional, ya que como señala el mencionado autor “... es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa” (p.2).

Para efectos prácticos vamos a referirnos como Recursos Humanos al equipo de personas que asume sinérgicamente la responsabilidad de gestionar personas dentro de una organización, a pesar de que dicha área toma diversas denominaciones – Administración de Personal, Dirección de Personas, Gestión del Talento, Gestión de Personas, entre otras – dentro de la evolución y orientación (personas, procesos) que han tenido las propias organizaciones.

El área de Recursos Humanos ha sido impactada directamente por los cambios sociales, culturales, políticos y económicos que a su vez moldearon la gestión en general de las organizaciones; pasando de asumir, en la etapa de la Revolución Industrial, un rol mediador entre los objetivos individuales del trabajador y los objetivos organizacionales a acompañar la transformación radical donde la revalorización del trabajo realizado por las personas empezó a considerarse fundamental para el éxito de una organización, surgiendo el concepto de administración de “recursos humanos” (Industrialización neoclásica) donde se consideraba que las personas eran beneficiadas como agentes pasivos de actividades estructuradas a partir de las necesidades de la organización; es decir eran consideradas meramente recursos productivos que debían administrarse de tal manera que generaran el máximo beneficio para la organización.

Actualmente la dinámica de los cambios sociales, culturales, políticos y económicos son cada vez más ágiles, en parte gracias a los avances tecnológicos (Era de la Información) y a los individuos que han tomado mayor conciencia del valor de sus propias capacidades, de su aporte y del impacto que logran con su trabajo. Esto ha llevado a que el rol de Recursos

Humanos sea más abierto a la participación de las personas dentro de su propia gestión, tratándolas “... como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales...”. (Chiavenato, 2007, p. 2).

En la Tabla 3 el mencionado autor nos permite identificar las diferencias resaltantes de la evolución de la organización no solo en lo estructural y a nivel de cultura sino también - y especialmente - en la forma de gestionar personas.

Tabla 3
Las tres etapas de la organización del siglo XX

	INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA 1900-1950	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA 1950-1990	ERA DE LA INFORMACIÓN 1900-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida, inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida, flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción, inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano

Nota: Tomado de “Administración de RRHH”, Chiavenato, 2007.

En una versión más actualizada, el autor nos resume los cambios y transformaciones del área de Recursos Humanos a través de las etapas de la organización del siglo XX, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Los cambios y las transformaciones del área

INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA 1900-1950	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA 1950-1990	ERA DE LA INFORMACIÓN 1900-
Inicio de la industrialización y formación del proletariado.	Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos.	El mercado de servicios supera al mercado industrial.
Transformación de las oficinas en fábricas.	Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial.	Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes.
Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.	Inicio del dinamismo del ambiente: Inestabilidad y cambio.	Extremo dinamismo, turbulencia y cambio.
Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional. Modelo mecanicista, burocrático estructuras altas y amplitud de control.	Adopción de las estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales. Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha.	Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas. Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes.
Necesidad de orden y rutina.	Necesidad de adaptación.	Necesidad de cambios.
<div>Departamento de personal</div> <div>Departamento de relaciones industriales</div>	<div>Departamento de recursos humanos</div> <div>Departamento de gestión de talento humano</div>	<div>Departamento de gestión de talento humano</div>
Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos humanos	Personas como asociadas

Nota: Tomado de “Gestión del Talento”, Chiavenato, 2009.

Incluso ya diversos autores (Godet, Durance & Mousli, 2010; Robinson, 2009); han venido señalando que nos encontramos en la transición de la era de la Información a la era de la Creatividad e Innovación donde frente a los nuevos retos sociales, políticos, tecnológicos,

educativos e incluso existenciales que se plantean a una velocidad cada vez mayor; urge la necesidad de cambiar los modos de pensamiento y de vida para encontrar soluciones donde primen la innovación y la creatividad.

Así pues, las organizaciones actualmente tienen un patrón de evolución bastante ágil y ligado estrechamente a la tecnología, lo que influencia en la sociedad ya que ésta genera individuos, a su vez, más creativos e innovadores para responder a los nuevos retos organizacionales; pero a su vez estos individuos generan nuevas exigencias a nivel personal, y al posicionarse como el principal recurso de las organizaciones hacen más competitivo el mercado obligando a las organizaciones a generar nuevas estrategias para la gestión de los recursos humanos.

Como se observa en la Figura 1, el individuo determina la ventaja competitiva de una organización al sumar sus conocimientos y habilidades únicas al equipo de trabajo de una empresa influyendo en los procesos, obteniendo productos y/o servicios con alto nivel de innovación, lo que define a la organización actual como ágil y virtual, ya que dichas innovaciones dentro de la empresa, deben ir a la par de las innovaciones tecnológicas y los cambios en la sociedad que estas traen como consecuencia. Este ciclo impacta tanto en el estilo de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece. (Hatum, 2013)

Figura 1. Correlación cíclica individuo – empresa- productos/servicios y sociedad

Frente a este panorama, Recursos Humanos dentro de la organización tiene que establecer una participación más activa para alinearse a la estrategia de la organización en relación a la gestión de las personas dejando de lado el **rol administrativo tradicional puro**, que aún es aplicable en muchas organizaciones.

A fin de determinar un accionar estructurado; Chiavenato (2009) propone organizar las actividades de Recursos Humanos en seis procesos básicos que representan el alcance de las áreas de Recursos Humanos:

- Procesos para integrar personas. - Actividades que sirven para incorporar y/o abastecer de personal a la organización
- Procesos para organizar a las personas. - Son los que estructuran las actividades que realizarán los individuos en la organización; así como el monitoreo y evaluación de las mismas.
- Procesos para recompensar a las personas. - Son los orientados a satisfacer las necesidades de las personas e incentivarlos para optimizar su desempeño y reforzar su pertenencia a la organización.
- Procesos para desarrollar a las personas. - Son las actividades que impulsan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores dentro de la organización.
- Procesos para retener a las personas. - Actividades que buscan generar condiciones óptimas (ambientales y psicológicas) como marco para el cumplimiento de las funciones y/o responsabilidades asignadas a los colaboradores.
- Procesos para auditar a las personas. - A través de los cuales se realiza el monitoreo de las actividades y se cuantifican los resultados de la gestión de la organización. Incluyen bancos de datos.

Como se puede apreciar en la Figura 6, estos procesos engloban una serie de actividades que permiten comprender el alcance del área de Recursos Humanos.

Figura 2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos

Tomado de “Gestión del Talento”, por Chiavenato, 2009.

Por otro lado, Ulrich (2006) señala que Recursos Humanos debe buscar generar valor agregado sostenible y convertirse en una ventaja competitiva para la organización, para lo cual “... los profesionales de RRHH deben centrarse más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo...” (p.45). En ese sentido plantea el “Modelo de los Cuatro Roles”, de Recursos Humanos, que permite identificar cuál es la estrategia o cómo enfoca el área de Recursos Humanos su contribución al negocio en el presente, así como su orientación futura y el énfasis, ya sea, en los procesos y/o en las personas de la organización; entendiendo que no existe una exclusividad en la aplicación de los roles; sino que hay una operatividad multirol en el día a día.

- Rol de Socio Estratégico (Procesos – Estratégico). Mediante el cual se alinea la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización a través del involucramiento que los profesionales de recursos humanos tienen con cada área de la organización para estar en la capacidad de generar soluciones y contribuir así con los objetivos del negocio; Aquí se plantea el rol que conocemos como Business Partner.

Un ejemplo de esto puede ser el ajuste del sistema de compensaciones del área de ventas a través de bonificaciones en una empresa comercial.

- Rol de Agente de Cambio (Personas – Estratégico) Aquí el enfoque es hacia las personas y a lo estratégico, revalorando el papel de la cultura organizacional y entendiendo que los cambios deben ser gestionados adecuadamente para que puedan ser implementados en la organización. El colaborador y los equipos que este conforma tienen un papel relevante, al ser estos equipos los que aterrizan la estrategia de la organización en la operatividad diaria. Esto lo podemos entender también a través de lo que menciona Hatum (2013) cuando cita al Director de Reclutamiento Internacional en L’Oreal1, François de Wazieres, quién afirma:

Como prerrequisito para cualquiera que trabaja en recursos humanos, en especial en ambientes competitivos, tenemos que trabajar en nuestra propuesta como empleador. Tanto para ver si vende afuera, para que pueda atraer y reclutar al mejor talento, como también para ver si puede brindar el ambiente en el que este talento crezca y se desarrolle al ritmo que queremos que lo haga (p.74).

- Rol de Experto en Administración y Gestión (Procesos – Operativo). El cual se enfoca en la optimización de las actividades básicas cotidianas de los recursos humanos a través de la eficiencia de los procesos administrativos tomando como herramientas a la tecnología y la externalización. Con estas actividades administrativas no se genera valor diferencial; sin embargo, de no estar correctamente implementadas y ejecutadas van a impactar en la operatividad de la organización generando consecuencias que afectarían la percepción del colaborador sobre la empresa.
- Rol de Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores (Personas – Operativo) Ulrich (2006) señala que desde el área de Recursos Humanos debemos gestionar la contribución de los empleados estableciendo mecanismos de acercamiento hacia ellos que permitan escuchar sus necesidades y planteamientos, cuidando el clima laboral a través de la integración de los colaboradores y su identificación con la organización; generando - lo que mencionamos anteriormente - la participación de las personas dentro de su propia gestión.

¹ Reconocida por octava vez como una de las Empresas Más Éticas del Mundo en el 2018, según el Instituto Ethisphere; ranking donde la medición se basa en el Ethics Quotient® (EQ) de Ethisphere Institute, que ofrece una manera cuantitativa de evaluar el desempeño ético de una compañía de manera objetiva, coherente y estandarizada. Las puntuaciones se generan en cinco categorías clave: programa de ética y cumplimiento (35 %), ciudadanía corporativa y responsabilidad (20 %), cultura de ética (20 %), gobierno (15 %) y liderazgo, innovación y reputación (10 %).

En la Figura 3 vamos a identificar gráficamente la interrelación entre la estrategia del área de Recursos Humanos y su orientación ya sea, en los procesos y/o en las personas de la organización.

Figura 3. Roles de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva.

Tomado de “Recursos Humanos Champions”, por Ulrich, 2006.

Con fines prácticos, para el presente trabajo vamos a plantear una interrelación entre los Seis Procesos Básicos planteados por Chiavenato y el Modelo de los Cuatro Roles planteado por Ulrich a través de las responsabilidades y accionar específico del área de Recursos Humanos, tal como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 5

Interrelación entre los modelos planteados por Chiavenato y Ulrich sobre los procesos de Recursos Humanos

PROCESOS BÁSICOS CHIAVENATO (2009)	RESPONSABILIDADES	MODELO DE CUATRO ROLES ULRICH (2006)
Procesos para integrar personas	Reclutamiento Selección de personal	Rol de Socio Estratégico
Procesos para organizar personas	Diseño organizacional Diseño de puestos Análisis de puestos Evaluación de desempeño	Rol de Socio Estratégico Rol de Agente de Cambio
Procesos para recompensar a las personas	Remuneración Prestaciones Incentivos Reconocimiento	Rol de Experto en Administración y Gestión
Procesos para desarrollar a las personas	Formación Desarrollo Aprendizaje Administración del Conocimiento	Rol de Agente de Cambio
Procesos para retener a las personas	Cultura y Clima organizacional Seguridad y Salud ocupacional Bienestar Social Relaciones Sindicales	Rol de Socio Estratégico Rol de Agente de Cambio Rol de Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores
Procesos para auditar a las personas	Banco de datos Indicadores Sistemas de Información administrativa.	Rol de Socio Estratégico Rol de Experto en Administración y Gestión

Nota: Elaborado a partir de “Gestión del Talento”, Chiavenato, 2009 y “Recursos Humanos Champions”, por Ulrich, 2006.

- Procesos para integrar personas

A través de estos procesos donde se considera al reclutamiento y la selección de personal, podemos reconocer el rol de socio estratégico que asume Recursos Humanos, puesto que requiere conocer el accionar de las diferentes áreas de la organización, sus necesidades y objetivos a mediano o largo plazo para así poder identificar e incorporar al personal idóneo que permita cubrir esas necesidades y conseguir los objetivos propuestos; además de generar otros beneficios a la organización como reducción de índices de rotación mediante la identificación de personas que se adapten con mayor facilidad a la cultura organizacional.

- Procesos para organizar a las personas

Incluye el diseño organizacional y de puestos, movimiento de personas dentro de la organización y la evaluación del desempeño. Consideramos que en la interrelación con el Modelo de Ulrich se identifica dentro de estos procesos el rol de Socio Estratégico y el de Agente de Cambio; requiriendo en el primer caso un involucramiento con la estrategia de la organización para plantear el diseño organizacional y estructurar las actividades que se realizaran dentro de las áreas además de realizar el monitoreo de las mismas; y en el segundo caso para gestionar los cambios que se produzcan como resultado de ajustes en la estructura organizacional, rediseños o resultados de las evaluaciones así como su impacto en las personas.

- Procesos para recompensar a las personas

Se incluye los programas de recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales. Aquí identificamos el rol de Experto en Administración y Gestión; ya que son actividades orientadas a la administración de la organización que se ajustan al intercambio entre fuerza laboral (que incluye creatividad, innovación, u otro aporte del colaborador a la organización) por retribución (a través de prestaciones económicas u otros beneficios) de forma equilibrada y justa; teniendo en cuenta que una inadecuada gestión de estas actividades operativas impactan en la satisfacción de necesidades del colaborador.

- Procesos para desarrollar a las personas

Se incluye los procesos de formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento). Aquí se evidencia el Rol de Agente de Cambio; puesto que involucra la concientización a los colaboradores para ser partícipes de un intercambio de conocimientos y experiencias entre ellos, lo que impulsará su propio cambio personal a través del aprendizaje. Predomina no solo la identificación de las estrategias que permitirán gestionar mejor el conocimiento sino también el rol de los colaboradores en la operatividad de estas estrategias.

- Procesos para retener a las personas

La cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales) Según Chiavenato (2009) estas actividades buscan

generar condiciones óptimas ambientales y psicológicas. De acuerdo al análisis realizado se pueden identificar tres de los cuatro roles planteados por Ulrich en la ejecución de las mismas, como Rol de Socio Estratégico, Recursos Humanos realiza diagnósticos organizacionales y presenta las propuestas de cambio en la gestión de la cultura que deben estar alineadas al planeamiento estratégico de la organización; en su rol de Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores recoge información, escucha las opiniones y sentir de los colaboradores permitiendo su involucramiento en las decisiones que se tomen sobre ellos. Por último, en su rol de Agente de Cambio, gestiona los cambios que son propuestos y realiza planteamientos para el desarrollo de líderes, potenciando sus competencias.

- Procesos para auditar a las personas

Se incluye la formulación de indicadores y banco de datos. Aquí predominan los roles de Socio Estratégico y de Experto en Administración y Gestión; acompañando en el monitoreo del cumplimiento de los indicadores; formulando normativas internas que van a contribuir a una optimización de la gestión, proponiendo políticas para que los líderes puedan cuantificar los resultados del trabajo de sus colaboradores.

De lo expuesto en relación al rol de Recursos Humanos podemos señalar que tanto Chiavenato como Ulrich resaltan que:

- Existe una necesidad de cambio dinámico de la aplicación de las funciones de Recursos Humanos dentro de la organización.
- Los profesionales del área de Recursos Humanos deben asumir un rol con una visión estratégica a nivel de toda la organización.
- La gestión actual de Recursos Humanos es compartida con los líderes y con el colaborador, promoviendo la creatividad e innovación, dándoles el trato de socios.
- Recursos Humanos debe generar valor agregado de forma sostenible a través de cada proceso.

Lo mencionado por ambos autores nos brinda un punto de referencia para la planificación de la estrategia de Recursos Humanos en una organización.

3.2 La planeación ética de los Recursos Humanos

Como ya se ha establecido el rol de Recursos Humanos y su alcance debe ser orientado a acompañar la estrategia organizacional de forma activa y generar valor agregado sostenible.

Se entiende entonces que la planificación de la estrategia propia de Recursos Humanos debe estar alineada a estos dos factores; pero a su vez y sobretodo debe considerar el factor ético en cada uno de los planteamientos que se realicen, sin que esto signifique necesariamente que se contrapongan entre ellos.

Como lo mencionan Soto y Cárdenas (2007), una vez definidos los principios empresariales que “... unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética...” (p.11); estos principios se convierten en el marco para formular las estrategias de la organización y de las diferentes áreas que la conforman, fomentando el bien común. Teniendo en cuenta que al incorporar el carácter ético - propiciado a través de los valores como guía de actuación - se va a poder operativizar la plataforma ética que representa la visión, misión y los valores declarados de la organización para alcanzar así las metas compartidas, como lo señala Fernández (2012).

Es así que la planeación de la estrategia de Recursos Humanos buscará alinear las necesidades de los colaboradores (individuo) y las de la organización (accionistas) a través de los procesos de Recursos Humanos de forma profesional y ética, considerando a ambos grupos de interés en una misma línea de igualdad y equidad, bajo los principios definidos.

3.2.1 El rol de Recursos Humanos en la gestión de la ética

Siendo la ética un factor inherente a cada individuo afectada por factores externos, no siendo aplicable exclusivamente a nuestro ámbito personal sino en todos los ámbitos de nuestra vida y conociendo también que la organización va a plantear sus propios principios éticos; el rol de recursos humanos en su búsqueda de alinear individuo - organización debe incorporar en la gestión de personas la gestión de la propia ética con el propósito de que la organización se convierta en un espacio favorable para el desarrollo de los colaboradores hacia la excelencia (Fernández, 2012), considerando como bien lo esbozan los autores mencionados en el capítulo 1; que se pueden generar conflictos cuando los principios éticos de una persona de la organización, en cualquier posición que desempeñe, se enfrentan a los principios éticos de la propia organización o a sus intereses antiéticos.

Millar (1996), citado por Soto y Cárdenas (2007), recomienda incorporar consideraciones éticas en la gestión de los procesos humanos en tres niveles: En un primer nivel, el de planeación, toma en cuenta la justicia distributiva (equidad, necesidad, mérito y logro,

contribución y esfuerzo). En un segundo nivel, el de administración - tradicional - de recursos humanos, considera el mérito y la contribución actual, así como el potencial del individuo. Por último, en un tercer nivel, con un enfoque hacia los stakeholders, la responsabilidad social.

Monserrat y Delgado (2010) nos plantean consideraciones éticas dentro del alcance de la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos tomando como base los 06 procesos básicos planteados por Chiavenato (2009), como se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6
Gestión del Talento Humano

SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RESPONSABILIDADES	CONSIDERACIONES ÉTICAS
Administración de Personas	Reclutamiento y Selección de personal	Honestidad, igualdad, respeto, diversidad como valor
Aplicación de personas	Orientación de las personas Diseño de cargos Evaluación de desempeño	Verdad, inteligencia
Compensación de las personas	Remuneración Programas de incentivos Beneficios y servicios	Justicia, equidad y honestidad
Desarrollo de las personas	Entrenamiento Desarrollo de las personas Desarrollo de las organizaciones	Integridad, conciencia moral
Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas	Relaciones con los empleados Higiene, seguridad y calidad de vida	Libertad, dignidad, felicidad
Monitoreo de las personas	Base de datos Sistema de Información	Virtud, Deber

Nota: Tomado de “Ética en la Gestión de Recursos Humanos”, Monserrat y Delgado, 2010.

Asimismo, señalan que para la operabilidad de la gestión de Recursos Humanos se considera al ser humano como un todo, buscando influenciar a los colaboradores con los valores de la organización respetando su integridad. Haciendo referencia a un aspecto normativo mencionan también, que corresponde en dicha gestión garantizar el cumplimiento de leyes nacionales y normas internas donde deben estar plasmados los códigos de conducta social; bajo esta premisa resaltan el modelo de integridad profesional y personal de las personas que tienen como su responsabilidad esta gestión.

3.2.2 La relación entre los procesos de recursos humanos y la gestión de la ética dentro de la organización.

Llegados a este punto es pertinente proponer una relación más estrecha entre los procesos de gestión de Recursos Humanos y el factor ético para así entender su contribución a la gestión ética de la organización.

- Diseño de puestos

Podríamos decir que el diseño de puestos es la línea base de la gestión de personas; ya que vamos a definir qué es lo que requiere la organización para desarrollar determinadas actividades. Al ser este un proceso que se interrelaciona con los otros procesos de recursos humanos debe establecerse de antemano, lo más claro y objetivamente posible; de lo contrario como menciona Green (1992) citado por Soto y Cárdenas (2007), se puede caer en subjetividades en los procesos posteriores sino se cuenta con una mínima estructura.

El área de Recursos Humanos debe asegurar que los directivos o líderes que participan en el levantamiento de información entiendan, que este proceso de diseño, es el insumo para el reclutamiento y selección de las personas que luego van a contribuir con el logro de objetivos en sus áreas y a nivel macro en la organización (rol de socio estratégico); de igual modo se deben definir funciones y responsabilidades acordes a los requisitos que se soliciten en el perfil y a la banda salarial del puesto; teniendo en cuenta que estas van a servir para establecer los indicadores con los que se va a medir el cumplimiento de objetivos de cada colaborador; siendo muchas veces - por experiencia de las autoras de la presente investigación- un proceso que es realizado a la ligera; donde el involucramiento de los líderes no se evidencia; es por eso que el área de Recursos Humanos debe promover el cambio de mentalidad en las personas involucradas (Rol de Agente de Cambio). Es importante recalcar la necesidad de incluir los valores en el diseño de puestos si es que se pretende implementar una gestión ética; dada que permitirá un mejor ajuste cultural.

Es así que consideramos que este proceso debe enmarcarse dentro del principio de la verdad; donde la información declarada en los perfiles sea acorde a la realidad de la organización.

- Reclutamiento y Selección

Según Chiavenato (2009), "... el reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito..." (p. 117) y "... la selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado..." (p. 137).

Lo mencionado tiene como base el intercambio de información entre lo que ofrece la empresa y lo que ofrece el candidato a través de su postulación. En este intercambio debe existir transparencia que les permita tanto al candidato como al reclutador tomar una decisión en base a datos confiables; en consecuencia, le corresponde al área de Recursos Humanos evitar generar falsas expectativas en el futuro colaborador, resaltando aquí la importancia de conocer a la organización (rol de socio estratégico).

De la misma forma debe asegurar igualdad de oportunidades, a través de prácticas inclusivas que permitan la elección de las personas en base al cumplimiento de los requisitos planteados en el perfil de puesto y al mérito evitando subjetividades; velando por que se dé un trato respetuoso durante todo el proceso, no solo a la persona que decide presentar su postulación; sino también a las fuentes de reclutamiento que se utilizan evitando la competencia desleal (reclutamiento directamente de la competencia, clientes y proveedores) dado que además de generar dilemas éticos puede impactar negativamente en la reputación de la organización.

- Remuneraciones, prestaciones, incentivos y reconocimiento

El factor económico es un tema delicado que en muchas organizaciones es manejado de forma confidencial generando suspicacias sobre la distribución de las ganancias entre los miembros de la organización. Por el contrario cuando se introduce el factor ético en la formulación de bandas salariales, asignación de bonos, distribución de beneficios o reconocimientos y además se establecen políticas de compensación transparentes donde todos conocen cual es el aporte que cada miembro de la organización realiza y su correspondiente retribución se evita la discriminación y desigualdad salarial o la percepción de estas, lo que es igual de dañino para la reputación de la organización desde la perspectiva de sus colaboradores. Lo mencionado se refuerza con lo planteado

por Soto y Cárdenas (2007), "... cuando el personal, mediante el sistema de compensaciones, es tratado con dignidad, respeto, confianza, equidad y justicia, es muy probable que se refleje en su conducta un alto compromiso con la organización y responsabilidad en el desempeño de su trabajo..." (p. 265).

Existe una predisposición para reducir la discriminación y/o desigualdad salarial; no solo por parte de las empresas sino también a nivel del estado. En el Perú un ejemplo de ello es la Ley N° 30709 (2017, art. 1), que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, "... mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo". Si bien lo mencionado es un esfuerzo por lograr un trato más justo, queda aún mucho por trabajar; siendo necesario que a nivel organizacional Recursos Humanos proponga políticas de compensaciones que además de transparentes sean justas y equitativas, teniendo en cuenta el aporte efectivo de la persona utilizando herramientas administrativas que permitan su valoración real (Rol de Experto en Administración y Gestión).

- Evaluación de desempeño

A través de la evaluación de desempeño vamos a asignarle valor de forma sistemática al como una persona aporta en la organización y en algunos casos al potencial de desarrollo que tiene (Chiavenato, 2009).

Este es un proceso de suma importancia ya que, bien implementado, nos permite obtener información objetiva para ajustar y/o direccionar de forma correcta, acciones que contribuyan al logro de los objetivos de nuestros colaboradores y de la organización; así mismo va a permitir identificar buenas actuaciones, reconocerlas y replicarlas para el mismo fin. El actuar ético debe manifestarse no solo en la determinación de la metodología del proceso, asegurando que el colaborador tenga información clara y precisa sobre los criterios de la evaluación (basados en la descripción de puestos); sino también en la forma en cómo se transmiten los resultados de dicha evaluación. El brindar retroalimentación es crítico puesto que se requiere sinceridad y puede generar conflictos si no es comunicado adecuadamente; razón por la cual a Recursos Humanos, en mérito a su rol de Socio Estratégico y de Agente de Cambio, le corresponde trabajar con las personas que brindan la retroalimentación (líderes, jefes inmediatos) pues muchas veces

no es fácil emitir opiniones sobre actitudes o puntos de mejora de otros; siendo importante también sensibilizar a los evaluados para que estén en la capacidad de escuchar y aceptar las recomendaciones de sus evaluadores.

- Capacitación y Desarrollo

La organización a través de este proceso va a brindar la oportunidad de agregar valor a sus colaboradores y por ende a sí misma, si bien la capacitación se orienta al presente y se enfoca al puesto actual y el desarrollo se orienta al futuro enfocándose en puestos que las personas podrán ocupar en base al desarrollo de habilidades y competencias; ambos son procesos de aprendizaje; que deben estar basados en la igualdad de oportunidades; procurando que la planeación de la capacitación sea en base a un diagnóstico objetivo y de acceso para todos los colaboradores en igualdad de condiciones y no solo a los identificados como talentos, ya que si bien la organización quiere invertir en aquellos que pueden aportar más; se desmerecería el aporte de aquellos que no son considerados como tales y que también se esfuerzan y contribuyen en la organización.

Es también importante mencionar que la capacitación y el desarrollo pueden ser utilizadas como estrategias para trasladar a los colaboradores la misión, la visión y los valores de la organización; tal como menciona Agulló (1990) “La formación y el desarrollo son una oportunidad para impactar a toda la organización, para evidenciar la viabilidad de la ética empresarial, para transmitir valores, como la transparencia, o mostrar el respeto por los principios éticos...” (p.167)

- Seguridad y Salud - Bienestar

La gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional procura las condiciones mínimas que aseguran la integridad física, mental, condiciones de salud y bienestar de los colaboradores al momento de la realización de sus funciones. No solo debe estar direccionada a corregir situaciones antes bien debe tener como base la prevención.

Existen muchos ejemplos donde los trabajadores no conocen cuales son los riesgos asociados a sus puestos y son obligados a realizar sus actividades en ambientes insalubres o de alto riesgo; como también sin la protección adecuada en horarios de trabajo que exceden lo permitido por la Ley afectando su equilibrio vida-trabajo. Desde otra perspectiva son a veces los mismos trabajadores los que trasgreden las normas de

seguridad y cuidado de la salud, poniendo en riesgo su propia integridad y la de sus compañeros de trabajo.

Recursos Humanos asumiendo su rol de Agente de Cambio y como Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores debe velar por que las condiciones de trabajo para nuestros colaboradores estén alineadas al respeto por la vida humana.

- Auditoria, Indicadores y Sistemas de Información

A través de las auditorias vamos a asegurar que en el desarrollo de los procesos se estén cumpliendo los criterios que consideramos valiosos; nos permiten identificar desviaciones o aspectos de mejora. Con la formulación de indicadores, vamos a poner en evidencia una gestión medible y el logro de los objetivos. En este frente es necesario mostrar imparcialidad en la revisión que se realice en las auditorias, así como con el seguimiento de los indicadores planteados. Se debe exigir cumplimiento tanto de los objetivos; de los procesos y de los compromisos que se asuman producto de las no conformidades u observaciones.

De igual forma se debe plantear la misma exigencia en la gestión de la información. Recursos Humanos debe brindar datos actualizados y disponibles en el momento oportuno (Rol de Experto en Administración y Gestión); por ser esta información el insumo de la toma de decisiones de la plana gerencial y/o jefes de área; decisiones muchas veces críticas cuando tienen gran impacto en los colaboradores; por ejemplo, en temas de reestructuración.

- Cultura y Clima

La cultura en el ámbito organizacional es lo que podríamos definir como la personalidad de una organización y el clima como el estado anímico de la misma. En el caso de la cultura, esta se va a manifestar por medio de la conducta de sus miembros y en el caso del clima a través de su percepción. Ambos procesos están relacionados estrechamente y se impactan entre sí.

La formulación, desarrollo y fortalecimiento de la cultura es un proceso crítico dentro de la organización al que se le tiene que incorporar el factor ético. ¿Cuál es el rol que tiene Recursos Humanos? Al ser la cultura formulada por sus líderes, llevada a la práctica por ellos mismos y decantada a todos los miembros de la organización;

Recursos Humanos en su rol de Socio Estratégico, debe brindar asistencia técnica a los directivos para la identificación y formulación de la cultura, así como con la gestión de los cambios que se requiera.

Por otra parte, debe impulsar su fortalecimiento través de la comunicación interna y la implementación de buenas prácticas de gestión para lograr el bien común.

En mérito a lo señalado, planteamos el siguiente cuadro de relación entre los procesos de Recursos Humanos y las dimensiones éticas asociadas.

Dimensiones éticas de los procesos de Recursos Humanos

PROCESOS BÁSICOS CHIAVENATO (2009)	PROCESOS	MODELO DE CUATRO ROLES ULRICH (2006)	DIMENSIONES ÉTICAS	GESTIÓN DE LA ÉTICA
Procesos para integrar personas	Reclutamiento Selección de personal	Rol de Socio Estratégico	Igualdad Respeto Transparencia	
Procesos para organizar personas	Diseño organizacional Diseño de puestos Análisis de puestos Evaluación de desempeño	Rol de Socio Estratégico Rol de Agente de Cambio	Verdad Sinceridad	
Procesos para recompensar a las personas	Remuneración Prestaciones Incentivos Reconocimiento	Rol de Experto en Administración y Gestión	Justicia Equidad Transparencia	
Procesos para desarrollar a las personas	Formación Desarrollo Aprendizaje Administración del Conocimiento	Rol de Agente de Cambio	Igualdad	Transversal en todos los Procesos de Recursos Humanos
Procesos para retener a las personas	Cultura y Clima organizacional Seguridad y Salud ocupacional Bienestar Social Relaciones Sindicales	Rol de Socio Estratégico Rol de Agente de Cambio Rol de Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores	Respeto por la vida Bien común	
Procesos para auditar a las personas	Banco de datos Indicadores Sistemas de Información administrativa.	Rol de Socio Estratégico Rol de Experto en Administración y Gestión	Imparcialidad Cumplimiento	

Nota: Elaborado a partir de “Gestión del Talento”, Chiavenato, 2009 y “Recursos Humanos Champions”, por Ulrich, 2006.

Cabe resaltar que si bien se han identificado ciertas dimensiones éticas por cada proceso de Recursos Humanos; consideramos que en la operatividad la gestión de la ética es transversal a todos ellos; ya que en la toma de decisiones que afectan a los colaboradores y en la propia interacción que tenemos con ellos desde Recursos Humanos se debe procurar en todo momento ser justos e imparciales, transparentes, respetuosos asegurando un trato digno basado en la igualdad de oportunidades y respeto por la vida orientados siempre a lograr el bien común.

3.2.3 Principales políticas éticas organizacionales

No solo a través de los procesos de Recursos Humanos se puede fomentar la ética empresarial. Dentro de la planeación estratégica se incluyen políticas que van a permitir la implementación de una gestión ética a nivel de la organización.

Como señala Melé (2000) son diversos motivos por los que una organización implementa políticas de ética empresarial: para proteger a la alta dirección de riesgos y posibles sanciones, para responder a presiones de grupos de interés (stakeholders), para reforzar el cumplimiento de normas prohibitivas, para implantar o mantener un conjunto de valores en la cultura empresarial o contribuir al desarrollo de la excelencia humana de los empleados. Cualquiera de estos motivos o todos juntos pueden ser el inicio y determinar la orientación que tomen las políticas de ética en la organización y sus estrategias.

Entre las principales políticas éticas tenemos:

- Declaración de valores

Documento donde se formaliza el compromiso de la Gerencia para poner en práctica los valores de la organización; puede ser parte de la visión y misión o un documento aparte. Un ejemplo de esto lo señala Sheen (2017) cuando menciona la declaración de valores de la empresa J&V Resguardo²; quienes exhiben 07 valores: Honestidad, creatividad, solidaridad, comunicación, vocación de servicio, trabajo en equipo, sentido del humor; los cuales están estrechamente ligados a su visión y misión y si bien algunos de estos no se conciben a primera impresión como valores (vocación de servicio, sentido del humor) es la propia organización la que les da el peso como tales.

² Empresa con certificación de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de la AmChan (2018); 1° lugar en la categoría “Promoción y respeto a la libertad sindical, canales de atención al trabajador y su participación en la gestión de la empresa” y 2° lugar en la categoría “Eficiencia en la gestión de remuneraciones, política salarial y beneficios de los trabajadores” del Concurso de Buenas Prácticas Laborales 2017 del MTPE; 1° puesto en la categoría “Promoción del equilibrio Trabajo- Familia” del Concurso de Buenas Prácticas Laborales 2016 del MTPE.

- Principios de actuación o credos de empresa.

Estos se refieren al accionar ético de la organización involucrando a sus stakeholders. Siguiendo con el ejemplo de J&V Resguardo (Nuestro mensaje de Cultura Liderman, 2017) mencionaremos su marco de referencia, denominado sentido de propósito de la cultura, que dice “Todo lo que hagamos o digamos, sea para hacer feliz o el bien al otro” refiriéndose a los propios colaboradores, colegas de trabajo, clientes, proveedores y todo aquel con el que interactúan.

Otro ejemplo es la formulación de los principios éticos de L’Oreal (Nuestros valores y principios éticos, s.f.) que son: integridad, respeto, valor y transparencia, definidos de forma adicional a los valores de la organización y que según declaran ellos mismos, dan forma a la cultura de la empresa y respaldan su imagen.

La reputación de estas empresas, podrían darnos un indicio de la efectividad de esta práctica; pero hay que tener en cuenta que los principios de actuación o credos de empresa pueden ser poco efectivos o hasta contraproducentes sino se comunican a toda la organización y se fomenta su aplicación de forma sostenida.

- Códigos de conducta.

Estos son redactados con un sentido más normativo y de forma más específica que permitan identificar comportamientos deseados o aquellos que se quiera evitar. Podríamos incluir el código de ética; reglamento interno, lineamientos de algún proceso dentro de la organización o consignas de conducta generales. Si bien se puede considerar como una buena práctica hay que tener en cuenta que pueden tener ciertas limitaciones ya que en el interactuar de la organización se presentan muchas y variadas situaciones que pueden generar problemas éticos que no se encuentran descritos en dichos códigos (Melé 2000).

Adicional a lo ya listado; Fernández (2012) sostiene que pueden incluirse dentro de las políticas éticas otros instrumentos tales como:

- Herramientas de comunicación

Que abarquen la implementación de la línea ética, gestión de plataformas digitales y redes sociales que permitan una comunicación bidireccional con los colaboradores ya sea para fomentar los valores y la ética, consultar, denunciar o reclamar sobre alguna situación que hayan experimentado u observado. Esto refuerza el vínculo con el colaborador generando confianza, haciéndolos sentir escuchados y parte de la gestión de la ética en su propia organización.

- Agentes éticos

Podemos considerar a los comités de ética y a los gestores éticos; donde en el primer caso se va a encargar a un equipo multidisciplinario el desarrollo de políticas éticas, la valoración de los resultados, la investigación de casos presentados, planteamiento de medidas de reforzamiento y en el segundo caso son aquellos que llevan a la práctica las estrategias planteadas (compliance officer u oficial de cumplimiento, guardián de la cultura, líderes de equipos u otros).

Agulló (1990) así como Melé (2000) consideran también:

- Auditorías, certificaciones y premios

La auditoría ética va a permitir un seguimiento de los lineamientos éticos que se establezcan a nivel organizacional. Si se va a implementar una gestión ética es importante medirla y evaluarla para entrar en un constante proceso de mejora continua.

El darle calidad a la gestión de la ética en la organización va a denotar el compromiso de esta con las buenas prácticas no solo financieras o contables; sino también con la práctica de los valores organizacionales; buenas prácticas comerciales, de relación con clientes y proveedores; de gestión de personas y otras que expresen el comportamiento ético en general; lo que es avalado a través de las certificaciones y premios que se obtengan; ya que van a resaltar el cumplimiento de este compromiso; dándole visibilidad frente a sus colaboradores y sus stakeholders. Un ejemplo de lo mencionado lo señala Diego de la Torre presidente del directorio de Perú 2021³ quien explica que la creatividad, la innovación, la reputación y la percepción de una organización como un elemento positivo en la sociedad son activos importantes que pueden asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Jordán, 2015).

³ Organización sin fines de lucro que organiza la entrega del distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR®).

- Buen gobierno corporativo

Es el estilo transparente y de altos estándares con los que una organización se desenvuelve; esto puede ser identificado a través de la presentación de estados financieros auditados, notas de prensa y la transparencia de la información en general que logra generar confianza y fortalecer las relaciones de una empresa con sus stakeholders.

- Buenas prácticas

Que en general son la puesta en práctica de las políticas éticas, las cuales pueden servir como referentes dentro de la misma organización o fuera de ella a modo de benchmarking. Aquí algunos ejemplos de cómo se viven los valores y prácticas éticas en las organizaciones:

- J&V Resguardo a través de su “Programa Acepto”; ha establecido un protocolo de acción para los vigilantes, para que puedan estar preparados ante situaciones antiéticas donde terceras personas les propongan participar. Es un programa que involucra a la policía y a los propios clientes con el fin de minimizar los riesgos de malas prácticas a través de la honestidad de los agentes de seguridad, la cual es reconocida de forma mensual. Esta práctica es coherente con su lema “Valemos tanto como lo que cuidamos”.
- Renzo Costa, vivencia sus valores de preocupación por el ser humano y la solidaridad a través de sus políticas de inclusión “Programa Renzo Costa piensa en mí”, donde convocan a personas con habilidades especiales y con discapacidad adaptando sus procesos a las características de esta fuerza laboral, por ejemplo: En el programa de inducción de su área comercial además de la participación del Gerente Comercial (quien elabora y ejecuta el programa) el personal con discapacidad cuenta con un profesional especializado para el entrenamiento. A nivel de capacitación consideran la enseñanza del lenguaje de señas a los colaboradores que deseen aprenderlo. A través de su “Programa Manos Invencibles” brinda oportunidades laborales a internas del Penal de Ancón.
- Lego, demuestra coherencia entre lo que formula como políticas y las acciones que realiza. Los 12 principios que tiene la empresa están relacionados con la

ética, las personas, los niños y el medio ambiente; y entre algunas de las prácticas asociadas están:

El periodo de notificación de término de contrato; es como mínimo, el mismo periodo de la frecuencia de pago (por ejemplo, si la frecuencia de pago es mensual, se notifica con un mes de anticipación).

Medidas para la incorporación de trabajadores con enfermedades crónicas, incluidas enfermedades relacionadas con VIH-SIDA tales como disposición de equipos especiales, tiempo libre para citas médicas, bajas flexibles por enfermedad, trabajo a tiempo parcial o acuerdos de reincorporación al trabajo.

Iniciativas de largo plazo en favor de la protección de los niños (asociaciones con la ONU y UNICEF) y prácticas internas para proteger los intereses de los niños tales como licencias extensivas en caso de maternidad o paternidad; consejería para padres, guarderías, apoyo a trabajadores migrantes que viven separados de sus hijos. (Grupo Lego, s.f.)

Los ejemplos mencionados denotan una implementación de las políticas de estas organizaciones a través de experiencias concretas, lo que podríamos llamar coherencia ética.

3.3 La Coherencia ética. Definición.

De acuerdo a la definición de la Real Academia de la Lengua – RAE, la coherencia “... es una actitud lógica y consecuente con los principios que se profesan.” Esto trasladado al ámbito organizacional y considerando el factor ético; lo definimos como el diseño, implementación y ejecución de políticas, normas y procesos que sean el reflejo del planeamiento estratégico de la organización (misión, visión, valores) y que este a su vez considere la ética empresarial para su formulación; donde todos los miembros de la organización - independientemente del cargo que ocupen o área en la que se desenvuelvan - conozcan y adopten en su accionar diario.

Con relación a lo mencionado, Agulló (1990) señala que fomentar la coherencia ética en la organización exige la necesidad de que alguien asuma dicha tarea y que esta debería ser asumida por Recursos Humanos; aquí diferimos con la mencionada autora ya que si bien la organización establece principios o lineamientos éticos, que desde el área de Recursos Humanos se puede contribuir a gestionar; no podemos olvidar que existe una ética inherente a la persona y la alineación entre ambas es responsabilidad de la organización y de cada

miembro que la conforma. Teniendo en cuenta que la coherencia es la actitud lógica y consecuente con los principios que se profesan; cada individuo debe empezar por ser coherente con su propia ética y a partir de ahí asumir la responsabilidad de fomentar la coherencia ética de la organización.

Melé (2000) considera que para que exista efectividad de los principios o normas éticas que rigen la organización, estos deben ser asumidos por sus directivos y empleados demostrando voluntad para ponerlos en práctica. Esto nos lleva a pensar que si una persona considera que los principios éticos de la organización van en contra de los suyos estaría expuesto a una inconsistencia permanente que afectaría no solo su desempeño laboral sino también su bienestar personal.

Lo mencionado en párrafos precedentes no resta responsabilidad a la organización como entidad ni a los líderes que la dirigen en el fomento de la coherencia ética, ya que la primera fórmula los principios que van a direccionar su accionar y debe asegurar que los segundos sean el ejemplo de dichos principios.

4 EL LIDERAZGO Y SU COMPORTAMIENTO ÉTICO

En el capítulo anterior hemos ahondado sobre el compromiso que tiene el área de recursos humanos frente a la gestión de la ética en la organización, revisando cada uno de los procesos para conocer qué tan coherente es una organización frente a lo que dice y hace. No obstante, estamos de acuerdo en que la gestión de la ética no puede ser tarea únicamente de recursos humanos, pues el cumplimiento de los procesos y las diferentes directrices recae sobre cada persona que integra la organización. Sin embargo, si consideramos que recursos humanos tiene un rol importante en el acompañamiento de los líderes y su comportamiento ético.

Adicional a ello, consideramos de suma importancia tomar en cuenta el papel los líderes de cada organización. Más aún, frente a la grave crisis de valores que no solo golpea nuestro país, sino a toda américa Latina, lo que nos hace preguntarnos, **¿Qué están haciendo actualmente los líderes en el mundo para fortalecer su comportamiento ético, para convertirse en ejemplos a seguir, en inspiración para su gente?** En este capítulo trataremos de colocar sobre la mesa los aspectos más importantes por los cuales consideramos a quienes ejercen el liderazgo un elemento primordial en el fortalecimiento del comportamiento ético de las organizaciones.

4.1 El comportamiento ético de los líderes de hoy

Para poner en contexto el tema de investigación, es importante analizar la situación actual de nuestro país. Nos encontramos atravesando una profunda crisis de valores, a raíz de fuertes actos de corrupción. Y no solo se trata de nuestro país, América Latina se ha visto golpeada por una crisis que inició en el 2014 con la Operación Lava Jato, la cual reveló una serie de sobornos en toda la región y ha tenido repercusión en 12 países de América Latina.

El último informe de percepción de corrupción en el sector público (Transparency International, 2018⁴) nos dio una mala noticia: nuestro país atraviesa su peor momento, pues el ranking nos ha colocado en el puesto 105 de 180, alcanzando un puntaje de 35⁵ sobre 100, nuestra peor posición desde el 2012. Por si fuera poco, 16 países de América Latina están considerados en estado rojo de percepción de corrupción y Venezuela obtuvo como puntaje solo 18 puntos sobre 100. No obstante, algunos países de la región han logrado mejorar sus puntuaciones. Entre ellos, el estudio menciona a Ecuador y Argentina, que alcanzaron 34 y

⁴ Transparencia Internacional es una organización no gubernamental que promueve medidas contra crímenes corporativos y corrupción política en el ámbito internacional. Publica anualmente el Índice de Percepción de Corrupción, una lista corporativa de corrupción a nivel mundial

⁵ La calificación se realiza de 0 a 100, donde 0 se considera altamente corrupto y 100 muy transparente.

40 puntos, reflejando una mejoría significativa respecto al estudio del 2017. En estos dos países han avanzado en las investigaciones en casos de corrupción de altos mandos incluidos ex presidentes. Consideramos que el desafío ahora, es que los países continúen fortaleciendo la autonomía de sus sistemas judiciales para garantizar transparencia e integridad en los procesos futuros.

No podemos dejar de mencionar el escandaloso caso Odebrecht que ha involucrado a 4 de nuestros ex presidentes, Ollanta Humala, Pedro Pablo Kuczynski, Alan García y Alejandro Toledo, actualmente prófugo de la justicia, además de haber comprometido a todo el sistema judicial y otros líderes de partidos políticos peruanos por sus conexiones con los principales escándalos de corrupción.

Por otro lado, el sector privado también se ha visto involucrado en diferentes tipos de escándalos, muchos de ellos han involucrado a sus principales líderes. Sabemos que la alta competitividad, la globalización y la tecnología han hecho que las empresas se enfrenten a diferentes desafíos, entre ellos, liderar de forma ética teniendo en cuenta el impacto que sus decisiones puedan tener a la hora de asegurar negocios a largo plazo, en su reputación y en el reconocimiento de sus marcas.

Mencionaremos algunos escándalos éticos en los que se han visto envueltos los principales líderes de grandes organizaciones privadas:

- Uber:

El CEO y fundador, Travis Kalanick de la conocida aplicación móvil de transporte, tuvo que renunciar a su cargo, luego de que sus propios accionistas lo denunciaran por mal comportamiento y acoso sexual.

- Abercrombie:

Farfán (2018) menciona que el CEO de la marca de ropa americana, Mike Jeffris, tuvo declaraciones discriminatorias que no respaldaron el compromiso que transmitía la empresa con las políticas responsables y aquellas relacionadas con la inclusión, afirmando que su empresa solo pretendía comercializar productos para gente guapa, sin ningún interés de llegar a otro tipo de consumidor. En ese mismo contexto, la marca enfrentó el juicio de una empleada que fue despedida por no encajar con la política de la imagen de la empresa debido a que mientras trabajaba, dejó al descubierto su prótesis del brazo. Esto fue considerado un precedente ya que la demandante fue indemnizada

con 8.000 libras por “acoso ilegal”. Mike Jeffris fue destituido luego de todos estos sucesos.

- FIFA:

Sin duda alguna, uno de los escándalos más recordados de los últimos años. La FIFA, con más de 100 años de historia, se vio envuelta en un escándalo de corrupción, fraude, extorsión y lavado de dinero. ¿Los sospechosos? Incontables altos cargos en diversos países como el presidente de la CONMEBOL, el vicepresidente de la FIFA, el presidente de la CONCACAF y algunos presidentes de Federaciones de fútbol de varios países. Con todos los líderes envueltos en este escándalo, la FIFA manchó su imagen perdiendo la credibilidad no solo ante los amantes del fútbol, sino frente al mundo entero.

- Volkswagen

Su entonces CEO Martin Winterkorn jugó un papel clave en este acontecimiento, ya que su falta de conocimiento y supervisión, pudo haber contribuido indirectamente a la utilización irresponsable de un software que se instaló dentro de los motores de los autos comercializados en los Estados Unidos, que engañaba las pruebas de emisiones dejando al descubierto que los motores emitían contaminantes que superaban hasta 40 veces el límite medioambiental legal.

- Grupo Mambrino:

En noviembre, trabajadores del grupo que le pertenecía a la conocida chef Sandra Pleviani, denunciaron a la empresa por “cobrarles” por trabajar en su empresa. Un mozo salió en el programa de un conocido periodista para contar que la empresa retenía parte de sus propinas. Además, el colaborador aseguró que por indicación del mismo dueño (Carlos Mulanovich) los trabajadores del restaurante no pueden darle la mano. Después de esta denuncia, otros restaurantes como La Trastienda, también se vieron afectados por los testimonios de sus colaboradores que denunciaron no haber tenido los beneficios sociales correspondientes al no trabajar en planilla.

- Telefónica:

Una colaboradora denunció por televisión (Punto Final, 2018) que dicha empresa negó en abril de 2018 información a los fiscales por el caso de Keiko Fujimori, con el argumento de que la empresa no guardaba datos que superen los tres años de antigüedad. No obstante, ella aseguró que sí contaban con la información y que su jefe la obligó a borrarla, asegurando que antes de ser trabajadora era ciudadana. El hostigamiento era

evidente en sus declaraciones: la amenazaron con cambiarla de sede y hasta le cambiaron sus accesos sin previa comunicación. Este caso aún está en investigación, pero lo consideramos un ejemplo sobre el actuar correcto de una organización.

Con esta visión global podemos darnos cuenta que estamos enfrentando un problema sistemático que al afectar a diversos países, impacta directamente también a las entidades tanto públicas como privadas. En todos los casos descritos, consideramos que el compromiso es implementar mecanismos transversales y sostenibles que tengan como objetivo principal orientar los comportamientos internos para crear una fuerte cultura ética que minimice los posibles riesgos a los que se enfrenta una organización o un país. Creemos firmemente que la ética debe ser un valor fundamental de las organizaciones hoy día, de manera que contribuyan a forjar mayor honestidad y refuercen el buen comportamiento dentro de cada una de ellas.

4.1.1 ¿Cuáles son los comportamientos éticos de un líder?

El liderazgo y sus teorías han sido estudiados durante décadas. Consideramos que cada una de ellas nos ayuda a entender lo que significa liderazgo hoy en día y cómo ha evolucionado el concepto. En las organizaciones, el líder se ha convertido en un modelo a seguir y su comportamiento es observado e imitado por las personas que lo rodean y trabajan con él. En este sentido, podemos afirmar que el liderazgo se refiere a un conjunto de habilidades que le permiten a una persona influir y dirigir un grupo hacia el logro de objetivos, con eficiencia y eficacia. Del mismo modo, sabemos que el liderazgo tiene que ver con la motivación y desarrollo de equipos, la empatía, la toma correcta de decisiones, el desarrollo de su inteligencia emocional, el logro de objetivos, etc.

Sin embargo, para efectos de esta investigación y luego de haber revisado las distintas teorías creemos que es importante tomar en cuenta el ejemplo de Jeff Weiner, CEO de LinkedIn. En un video publicado en la red social Youtube (Wharton School, 2018) utilizó **la palabra compasión 23 veces para hablar de liderazgo**, empezando su discurso con la frase "no sería posible estar donde estoy ahora si no hubiera aprendido a ser compasivo". Para él, la compasión es sentir empatía y tomar acción, pues no es suficiente ponerse en el lugar del otro sino existe un esfuerzo por ayudar, de hacer todo lo que esté a su alcance para hacer que su gente tenga éxito y esto implica conocer sus miedos, fortalezas y debilidades. Citando su discurso Jeff Wiener afirma que lleva más de una década practicando este enfoque y asegura con absoluta convicción que liderar con compasión **no es solo una mejor manera de**

formar un equipo, sino que es la mejor manera de construir una empresa. En su discurso menciona tres ejemplos basados en su experiencia en LinkedIn, pero para objeto de esta investigación expondremos solo uno. Según Jeff Wiener, el valor a largo plazo de una empresa se basa en la velocidad y la calidad en su toma de decisiones. Asegura que es difícil tomar las mejores decisiones cuando las personas dentro de un equipo carecen de confianza entre sí y cuestionan constantemente las motivaciones de los demás. En un entorno como ese, las personas pasarán la mayor parte del tiempo buscando políticas corporativas para saber cómo hacer las cosas en vez de centrarse en sus acciones. Frente a ello, LinkedIn trabajó junto a sus líderes, quienes buscaron desarrollar e impulsar una cultura con un espíritu compasivo, donde las personas se tomen el tiempo de entender la perspectiva de la otra generando confianza. Como resultado, LinkedIn asegura poder tomar decisiones importantes en minutos u horas sobre temas que algunas empresas debaten durante meses.

Tomamos este ejemplo para complementar la definición de liderazgo hoy en día: saber qué es lo correcto, tomar decisiones correctas, hacer el bien, entender a las demás personas y tomar acción por ellas, a esto le llamamos ser compasivo. Consideramos la compasión como una cualidad imprescindible de las personas buenas, y no hablamos de compasión como sinónimo de debilidad sino como una característica que implica compromiso, entrega y solidaridad por los demás. Ser compasivo entonces, no solo significa escuchar y entender la problemática de los demás (ser empático), sino que implica ayudar a las personas a solucionar problemas y crear nuevas oportunidades para los demás. Este conjunto de virtudes tiene como resultado la creación de un ambiente de confianza que facilita la toma correcta de decisiones y que consideramos clave para ejercer un auténtico liderazgo.

Hoy en día los principales líderes del mundo se enfrentan a grandes dificultades como lo son la integridad y el compromiso moral. ¿Cómo hacen los líderes para demostrar que su comportamiento es ético? ¿Es posible separar la ética del liderazgo? Para esta investigación, aseguramos que un auténtico líder es ético, ya sea en una organización o al mando de un país. Algunos autores lo definen bajo el concepto de liderazgo ético, y estas son las definiciones que consideramos más importantes:

Para Brown, Treviño y Harrison (2005) el liderazgo ético es “... la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta en los seguidores a través de comunicaciones de doble vía, refuerzo y toma de decisiones (p. 120).

Merino (2012) profundiza aún más sobre el tema:

El liderazgo nos dice que este es una condición temporal de las personas, en la que ciertas destrezas y competencias se muestran, en un momento determinado, ante sus coetáneos, sus conciudadanos o sus subordinados. Cuando ellas aparecen, el liderazgo está presente. Cuando no se manifiestan, el liderazgo está ausente (...) A su vez, el liderazgo ético y responsable también es una condición temporal. Se produce cuando concurren en una persona o personas, además de lo indicado, un sólido código ético y una escala de valores, así como el ejercicio de la responsabilidad. Este liderazgo, del mismo modo, puede ser ejercido por cualquier persona y revelarse mediante ella en una amplia variedad de circunstancias. En la historia del mundo han existido líderes sin ética ni responsabilidad (p.2).

A su vez Cortina (1998) asegura que “La confianza se gana a pulso en la vida cotidiana realizando actos dignos de ella, se la ganan las organizaciones e instituciones incorporando hábitos éticos, que ya van formando parte de su carácter” (p. 101).

Salomon (2000) por su parte, refuerza la idea en que los valores para ser reales deben vivirse. “Los valores no son abstracciones ni simples palabras en una hoja de papel. Necesariamente están personificados en los ejecutivos, gerentes y empleados. Los valores, como la cultura en general, deben vivirse” (p. 48).

Finalmente, Gan (2007) profundiza aún más sobre la importancia de la confianza, credibilidad y ejemplaridad:

No hay nada que destruya más la confianza de los subordinados que la percepción de que las personas que ocupan los niveles directivos más altos están aquejadas de falta de integridad; es decir, que no poseen un sólido sentido de la ética. La integridad implica tres elementos muy importantes para una dirección que tiene en cuenta el entramado de comportamientos y acciones que se dan en una empresa: la confianza, la credibilidad y la ejemplaridad. El directivo ha de ser responsable con su manera de hacer las cosas ya que transmite un ejemplo a los integrantes de su organización. Su actuación como directivo será observada, consciente o inconscientemente por sus subordinados, y de esa actuación -con

su ejemplo-generará confianza o no, generará credibilidad o no. El directivo centrado en la integridad construye confianza y, por tanto, credibilidad (p. 278).

En definitiva, los autores coinciden en que un líder ético es aquella persona que demuestra ser creíble y confiable, demostrando un fuerte compromiso con sus valores.

Asimismo, consideramos importante mencionar la percepción de los mismos líderes. Weinstein (2018) en referencia a la celebración del llamado “El Día de la Ética Global (*Global Ethics Day*)⁶ ” entrevistó a 20 líderes de distintos sectores haciéndoles la pregunta ¿Qué significa para ti ética? Aquí rescatamos las respuestas que consideramos más impactantes para efectos de esta investigación:

- Johnny C. Taylor, Jr., Presidente y CEO de la Society for Human Resource Management. *"La ética significa conocer la diferencia entre lo que es moralmente correcto e incorrecto, y luego actuar en consecuencia"*.
- Vincent Talucci, CAE, Director Ejecutivo, Asociación Internacional de Jefes de Policía. *"Hacer lo que crees que es correcto y poseerlo, independientemente del resultado"*.
- Rob Nichols, Presidente y Director Ejecutivo, American Bankers Association. *"La ética significa hacer lo correcto, incluso cuando nadie más está mirando, y responsabilizarse ante sus colegas, su organización y, lo que es más importante, por tus principios"*.
- John Fithian, Presidente y Director Ejecutivo de la Asociación Nacional de Propietarios de Teatros *"Para mí, la ética clave incluye los principios de honestidad, integridad, imparcialidad y empatía"*.

En resumen, las definiciones antes expuestas nos hablan del ejercicio de un liderazgo ético basado en virtudes, principalmente en la honestidad, integridad, justicia, credibilidad, congruencia, confianza y responsabilidad. ¿Existieron entonces líderes sin ética? Aquí surge el ejemplo de Hitler, quien ha sido considerado como un líder, pero claramente luego de lo expuesto podemos asegurar que las decisiones que tomó y los comportamientos no pueden ser considerados éticos.

En conclusión, en base a lo desarrollado y teniendo en cuenta nuestra experiencia ¿Cuáles son los comportamientos éticos que tiene un líder? A continuación, los detallamos:

- Es honesto. La verdad siempre estará por delante.

⁶ El Día de la ética global es una enseñanza global y una oportunidad para que las instituciones exploren el papel de la ética en un mundo globalizado y fue creada por el Carnegie Council for Ethics in International Affairs

- Respetar a cada integrante de su equipo. Reconoce la diferencia entre lo correcto e incorrecto, entre lo justo e injusto.
- Respetar los procesos internos de la empresa a la que pertenece.
- Entiende que sancionar el mal accionar es correcto. Lo hacen y además lo comunican.
- No utiliza su poder para obligar a otras a cometer actos en contra de las normas establecidas y reglamentos internos de una empresa.
- Es consciente de su accionar y actúa coherentemente de acuerdo a sus valores, a la cultura y a las normas de la organización.
- Es coherente entre lo que dice y hace, en todos los ámbitos de su vida.
- Es un ejemplo para la organización y sus respectivos equipos ya que entiende que todas sus conductas serán observadas y la actuación que tenga podrá generar (o no) confianza y credibilidad en los integrantes de una organización.
- No comete actos de corrupción, lavado de activos, fraudes, robos o manipula de manera incorrecta información de la empresa.
- Está comprometido con la lucha anticorrupción.
- No tolera la discriminación, acoso, hostigamiento y apoya la inclusión e igualdad dentro de su equipo.

Los líderes éticos, **son los principales embajadores de la cultura de la organización, son ellos quienes marcarán la pauta para sus equipos y a través de su gestión es que cada organización podrá definirse como una organización ética o no.**

Es importante mencionar, que el comportamiento ético de un líder se refleja tanto en su vida personal como en su vida profesional. Quien no lo hace no puede considerarse un líder auténtico, prueba de ello es que hemos presenciado la caída de diversas cabezas de empresas poderosas alrededor del mundo frente a los últimos escándalos de corrupción.

Creemos importante considerar el ranking Merco Líderes 2018⁷ (Merco. Monitor empresarial de reputación corporativa, 2019) el cual hace una lista de los líderes empresariales mejor valorados en el país colocando en los cuatro primeros lugares a Carlos Rodríguez Pastor de Interbank, Dionisio Romero del BCP, Roque Benavides de Compañía de Minas Buenaventura y Gastón Acurio de Acurio Restaurantes, respectivamente. Este estudio considera como características de los líderes aportar valores y lograr identificarse

⁷ Merco utiliza un instrumento de evaluación de reputación basado en una metodología que incluye los diferentes grupos de interés y está compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información.

como guía de la empresa, aspectos que esta investigación ha considerado imprescindibles para los líderes de hoy.

4.1.2 Construcción del perfil ético del líder.

Hemos mencionado ya los comportamientos éticos que deben tener los líderes de hoy. Adicional a ello, es importante tomar en cuenta las SIETE CLAVES “C” para la construcción del perfil ético del líder, de acuerdo a Moreno (2004) para completar el perfil ético de un líder. Asimismo, en base a nuestra experiencia consideramos agregar algunos comportamientos de acuerdo a las 7 C ya establecidas por el autor en mención.

1. Primera “C”: Carácter

El autor se refiere a la solidez y a la consistencia de los líderes al enfrentarse alguna situación difícil. Además, menciona 4 pilares importantes del carácter como lo son la prudencia, para hacer las cosas correctamente, la justicia para darle a cada quien lo que le corresponde, la moderación que lo lleva a ser fiel con sus ideas y creencias y finalmente la fortaleza para liderarse a sí mismo.

2. Segunda “C”: Coraje

La RAE define el coraje como “Impetuosa decisión y esfuerzo del ánimo”. Para las autoras de esta investigación el coraje es un valor que implica tener firme decisión, pasión y acción para afrontar un peligro o un posible riesgo. Para el líder ético es imprescindible tener coraje cada vez que tome una decisión, y más aún cuando cree que la decisión que va a tomar puede poner en riesgo o perjudicar a una o más personas.

3. Tercera “C”: Credibilidad

Para el autor, la credibilidad es una virtud imprescindible. Las personas en una organización reconocen como creíble al líder que refleja coherencia entre su discurso y accionar. Un líder que solo repite lo que pueda estar escrito en los reglamentos o políticas internas de una empresa, pero frente a distintas situaciones actúa de forma no ética, no solo generará un mal clima laboral, sino que además puede afectar las motivaciones de los colaboradores.

4. Cuarta “C”: Comunicar

La comunicación es una de las competencias más demandadas por las organizaciones para sus directivos. El líder ha de saber comunicar, de asegurarse que su gente lo comprenda y actúe de acuerdo a lo que dice y no dejar espacios para la creación de dudas, un aspecto que consideramos aún más importante. La comunicación dentro de una

organización debe ser oportuna, clara y concisa, para ello los líderes deben desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con dicha demanda.

5. Quinta “C”: Conocimiento

En esta característica el autor afirma que un líder no necesariamente tiene que saberlo todo, y en la práctica esto es correcto. Considera que los líderes deben ser humildes y aceptar que en algunas áreas pueden existir colaboradores que sepan más que él y entiende que la suma de conocimientos alcanza logros mayores.

6. Sexta “C”: Compromiso

Un líder ético, es un líder comprometido con su trabajo, con la organización y con su equipo. El compromiso se refleja en el trabajo diario por el logro de objetivos y por un comportamiento de acuerdo a sus creencias, sentido común y criterio además de las reguladas por cada organización.

7. Séptima “C”: Comprensión

Para el autor, la comprensión tiene que ver con la flexibilidad, cuando el líder sabe que tiene que investigar de manera profunda cualquier hecho dentro de su organización, con el objetivo de minimizar peligros o tensiones que puedan poner en riesgo el clima organizacional. Más allá de eso, la comprensión es necesaria para que el líder ético logre entender el impacto que sus decisiones pueden tener y a quienes puede afectar.

Asimismo, creemos importante agregar dos características más para completar el perfil ético del líder.

8. Octava “C”: Compasión.

Como lo presentamos al inicio de este capítulo, la compasión es la capacidad que tienen los líderes de comprender los sentimientos de las demás personas y de hacer algo por ellas, es decir tienen una fuerte inclinación hacia la acción, de manera que generan conexiones con las personas creando un ambiente de confianza y credibilidad. Cuando un líder es compasivo y genera conexión con su gente podríamos afirmar que es bastante probable que hasta los mensajes más difíciles sean más fáciles de asimilar.

9. Novena C: Confianza

Generar confianza se ha vuelto cada vez más difícil. Debido a los escándalos que afectaron algunas de las instituciones públicas de nuestro país, los peruanos hemos ido perdiendo la confianza y es imposible evitar que esto impacte también en el sector

privado. En base a nuestra experiencia las medidas éticas como cláusulas que previenen actos ilícitos, los compromisos de buena conducta y las medidas de compliance se están considerando cada vez con más fuerza dentro de los planes estratégicos de las empresas peruanas con el objetivo de recuperar la confianza de los colaboradores y crear un clima de ética y responsabilidad.

Finalmente, reiteramos la idea de que los líderes auténticos son éticos innatos, y las características mencionadas anteriormente comprueban cómo es que se comportan, tanto dentro de una organización, en un grupo, en una comunidad o al mando de un país.

4.2 ¿Por qué los gerentes y directivos deben ser éticos?

Ante esta respuesta podríamos asegurar que los gerentes y líderes deben ser éticos, porque es su responsabilidad y porque es lo correcto. Estamos conscientes que el comportamiento de los líderes de una organización desempeña un papel importante para construir una cultura ética, ya que son los principales responsables de transmitir a través de cada una de sus acciones, aquellos comportamientos que la organización quiere y son los primeros en dar el ejemplo. Sabemos que la dirección de toda empresa es la responsable de formular una estrategia que incluya la ética y que además sea una guía clara para todas las personas que la integran. Son responsables de comunicar todos los procesos y cómo actuar según ellos. Entonces ¿Qué otras responsabilidades tienen los directores y gerentes de las empresas frente a la ética? El tema es amplio porque hay un impacto diferente en cada grupo de interés que pueda tener una empresa, pero para efectos de esta investigación centraremos el tema en el impacto que tiene el comportamiento ético que tienen los gerentes y directivos en los colaboradores de una empresa.

4.2.1 La importancia de contar con directivos y gerentes éticos.

Hemos desarrollado ampliamente los comportamientos éticos que definen a los líderes de hoy confirmando que es imprescindible que existan dichas conductas dentro de cualquier empresa ya que, tarde o temprano, estas serán las encargadas de generar beneficios para sus principales grupos de interés.

Ya sabemos que una empresa es ética cuando se guía por aquellos valores que la conducen hacia una correcta práctica empresarial teniendo en cuenta el sentido común, el respeto, la confianza y la credibilidad. En este contexto se vuelve necesario tener la imagen de alguien

que refleje lo mencionado anteriormente y que ofrezca de sí, lo mejor en beneficio de la organización a la que pertenece. Aquí surge la importancia de contar con líderes éticos que se conviertan en ejemplo responsable de lo que quiere ser la organización y que además motiven a sus respectivos equipos a tomar decisiones correctas.

A continuación, mencionaremos las razones más importantes, en base a nuestra experiencia, de la importancia de contar con líderes éticos.

En primer lugar, el comportamiento de los líderes impacta de forma directa en la cultura de la empresa y en la forma en cómo se viven los valores dentro de la organización. Si los líderes actúan de manera correcta entonces la confianza, el respeto, y la credibilidad serán valores fuertemente arraigados a los colaboradores en general. Si los líderes tienen un discurso arraigado a las políticas éticas internas y sus comportamientos no van de acuerdo a ello, lo que estarán creando es un clima de inseguridad y de desconfianza.

En segundo lugar, si el líder demuestra coherencia entre lo que dice y hace, hará más fácil identificarlo como un modelo a seguir, se le dará mérito por ello y por sus acciones dentro de la organización. En palabras más simples, será más fácil imitar su comportamiento, tratar de ser como él.

En tercer lugar, es importante recalcar este comportamiento a diario. Como ya hemos mencionado, los colaboradores estarán atentos a los comportamientos de sus líderes, aún cuando estos no sean conscientes de ellos. Es aún más significativo la actuación de los líderes en tiempo críticos, situaciones difíciles donde la toma de decisiones puede impactar de forma directa en los colaboradores o en la organización. El líder tendrá que analizar la situación, sus causas y evaluará las posibles consecuencias.

Podríamos citar un ejemplo para poner en práctica lo mencionado. Tenemos una cadena de tiendas de abarrotes que cuenta con valores definidos, un código de ética, un reglamento interno y una línea ética para denuncias. El director general de esta empresa recibe la denuncia donde se afirma que uno de sus gerentes ha estado robando dinero a través de proveedores fantasmas. Al convocar una auditoria, donde participan otras áreas como finanzas, contabilidad y control interno descubren que no es un gerente, sino que son 6 de los 10 que en ese momento conformaban su equipo. El director de la empresa decide ocultar lo sucedido separando a los gerentes implicados, sin embargo, decide no denunciar los hechos para no manchar la reputación de la empresa y para deslindarse de alguna

responsabilidad. Dada la participación de otras áreas no fue posible evitar que se corra el rumor de lo sucedido creando un descontento en los colaboradores que son parte de la organización.

Con este caso queremos ejemplificar lo que puede suceder en nuestras organizaciones: la falta de coherencia y congruencia entre lo que se comunica a los colaboradores frente a lo que se hace en situaciones de crisis. Esto tuvo como consecuencia la pérdida de confianza en los principales líderes de la organización y la desmotivación por la creación de un clima donde cada quien puede hacer lo que quiera.

Otra razón importante es que el comportamiento ético de un líder será imitado y ejercido por los demás miembros de una empresa, pero mejor aún, por sus pares. De forma que asegurará un equipo humano formado en base a la ética que actuará de forma correcta frente a situaciones de crisis.

En conclusión, las razones mencionadas por la que los gerentes y líderes deben ser éticos y motiven a sus colaboradores a comportarse de manera ética, son contundentes. Para ser líder en estos tiempos, es importante no solo ser una persona con valores bien arraigados, sentido común y criterio, sino que se vuelve más importante saber actuar con ética y responsabilidad, tomando decisiones correctas, tema que a continuación desarrollaremos.

4.2.2 Conflictos éticos y toma de decisiones.

Luego de haber revisado las responsabilidades de los líderes frente a la ética no podemos dejar de lado la toma de decisiones, una función primordial de los directivos de las empresas hoy día. Entonces, ¿Cómo podríamos asegurarnos que los gerentes tomen buenas decisiones en cuanto a ética se refiere? Primero es importante que los líderes tengan conocimientos de los lineamientos y del plan de acción de la organización frente a los posibles dilemas éticos.

Según Ferrell y Fraedrich (1991) citados por Soto y Cárdenas (2007, p.116), “Una cuestión ética es un problema, una situación u oportunidad que exige que un individuo o una organización elija entre varios actos que han de ser evaluados como buenos o malos, éticos o faltos de ética”. Hoy en día, los directivos de las empresas se enfrentan diversos conflictos que pueden involucrar a proveedores, clientes, colaboradores y hasta ellos mismos.

En base a lo ya desarrollado en esta investigación y nuestra experiencia consideramos los conflictos éticos más resaltantes a los que se enfrentan los líderes hoy, los siguientes:

- Conflictos de interés:
Los conflictos de interés ponen en riesgo el juicio objetivo y transparente de los directivos. En ocasiones, un conflicto de interés hace que los directivos tomen decisiones que no responden a los intereses de las organizaciones a donde pertenecen.
- Soborno y corrupción:
Los negocios a corto plazo que generen ganancias rápidamente, pueden hacer que los directivos tomen las decisiones incorrectas, siendo tanto víctimas como responsables de sobornos.
- Gestión de los colaboradores:
Aquí hacemos énfasis al trato sobre el colaborador. ¿Qué están haciendo los directivos para cultivar una cultura ética en sus organizaciones? Discriminación, acoso sexual, hostigamiento, trato injusto, son algunos de los problemas a los que se enfrentan.
- Operaciones multinacionales, franquicias:
¿Cómo se aseguran los principales directivos de las empresas que sus operaciones externas actúan de manera ética? Es importante tener en cuenta las culturas propias de las ciudades y tener una fuerte comunicación con los líderes de cada operación.
- Los derechos de los colaboradores frente a los intereses de las organizaciones:
En esta parte es clave encontrar un balance para evitar posibles conflictos. Por ejemplo, frente a despidos de trabajadores, recorte de personal, reestructuraciones, fusiones y la privacidad. ¿Las empresas deberían monitorear los correos electrónicos o el uso de internet de los colaboradores?
- Nepotismo:
Se refiere al trato de favor sobre familiares o amigos, otorgándoles cargos o empleos públicos, sin tener en cuenta otros méritos.

Para enfrentar dichos conflictos éticos es importante tener en cuenta lo siguiente para una correcta toma de decisiones.

1. Identificar los hechos y la situación: El líder debe Identificar cuáles son los hechos ocurridos y quiénes son los involucrados. Podría utilizar las 5C para ahondar sobre los hechos: ¿Qué ha pasado? ¿Cuándo y dónde ocurrieron ciertos eventos? ¿Quién está (o podría estar) involucrado? ¿Cómo sucedió?

2. Establezca la implicancia ética: El directivo debe preguntarse quién o quiénes han sido perjudicados, qué reglas se han trasgredido, cuáles con las políticas internas que no se han cumplido.
3. Analizar cuáles son las opciones y las consecuencias: Frente a dicha situación el directivo debe identificar qué soluciones están de acuerdo a sus principios y valores, a las normas de la organización y finalmente a las normas legales. Cuando lo haya hecho, también debe identificar las posibles consecuencias que pueda tener su decisión, los grupos de interés a los que impactará y cómo comunicará su decisión.
4. Elegir la mejor opción: El directivo deberá hacer una reflexión final sobre cuál es la mejor decisión, la más justa y razonable, que considere el mínimo riesgo.
5. Comunicar de forma clara y oportuna: Primero deberá evaluar a quiénes deberá comunicar esta decisión. Si es a toda la organización, a un área específica. Asegurarse que el discurso sea el mismo, para todos los grupos que hayan sido afectados por la situación.

Con estas recomendaciones buscamos que los líderes de hoy, puedan detenerse a analizar el dilema o conflicto ético al que se puedan enfrentar, de manera que se aseguren de tomar las decisiones correctas para evitar que se repitan dichos problemas.

No obstante, si los actuales líderes tienen conocimiento de los posibles conflictos éticos a los que se enfrenta hoy en día una organización ¿Por qué se repiten los escándalos éticos? Gino y Kouchaki (2016) desarrollaron una investigación dirigida a explicar la deshonestidad repetida donde descubrieron que es más probable que las personas olviden sus actos no éticos, en comparación con otros incidentes. A esto, lo llamaron “amnesia poco ética” u “ofuscación de los propios actos poco éticos a lo largo del tiempo” definiéndola como un mecanismo adaptativo para afrontar el estrés psicológico y la incomodidad de comportarse de forma poco ética.

El no recordar con claridad las acciones no éticas explica porque se repiten un tiempo después. Sin embargo, los investigadores creen conveniente comprender más a fondo la psicología que impulsa las decisiones, ¿Qué están teniendo en cuenta los directivos al tomar sus decisiones? De esta manera, podría entenderse mejor el porqué de las decisiones no éticas y saber cómo tener un comportamiento ético fuerte y firme, que sea inspiración y digno de imitar, dentro de las organizaciones.

5 ÉTICA Y RENTABILIDAD

Hemos establecido que existen diversos motivos por los cuales se implementa una gestión ética; ya sea para evitar sanciones, responder a la presión de los stakeholders, mantener un conjunto de valores, contribuir al desarrollo de los colaboradores, lograr mayor posicionamiento en el mercado o aumentar rentabilidad a largo plazo. En este capítulo desarrollaremos las razones por las cuáles consideramos que existe una fuerte relación entre ética y rentabilidad.

5.1 ¿Es rentable ser ético?

Existen investigaciones que buscan determinar la conexión entre la rentabilidad y la ética como es el caso de Ríos, López, A. y López, C. (2015) quienes analizaron la relación que tiene el comportamiento ético y la calidad laboral de las organizaciones, con el desempeño empresarial en una muestra de 296 micro, pequeñas y medianas empresas en México, encontrando que las empresas que se comportan de manera ética con sus grupos de interés obtienen mejores resultados empresariales (rentabilidad) que aquellas empresas que no lo hacen.

En definitiva, frente a la interrogante planteada, la respuesta es sí. La rentabilidad y la ética tienen una relación directa, pero como aseguran algunos autores esta relación no es inmediata. Según Fontrodona y Santos (2004) citados por Aguiló (2015), aseguran que:

Aunque se han realizado investigaciones que trataban de demostrar que existe una correlación entre ética y rentabilidad, lo que parece ser cierto es que dicha correlación no es inmediata. Por una parte, existen ejemplos de empresas que, pese a no caracterizarse por mostrar una actuación ética, perduran con éxito en el tiempo. En lo que sí parece haber cierto grado de acuerdo es en que, en sentido inverso, la falta de ética no es rentable y que tarde o temprano acaba pasando factura; se puede engañar a alguien alguna vez, pero no a todo el mundo, ni siempre (p. 106).

Podemos asegurar que las empresas que no mantienen un comportamiento ético de forma sostenible, pueden terminar afrontando diversos tipos de problemas, como por ejemplo robos, fraudes, lavado de activos o conflictos de interés. Entonces, adoptar una conducta ética en las organizaciones puede contribuir en el ahorro de costos (al tomar decisiones

correctas que perduren en el largo plazo) y puede ser una ventaja competitiva para la organización, frente a sus colaboradores, consumidores y accionistas.

Trigoso (2018) analiza un estudio realizado por Apoyo Comunicación en marzo del 2018, donde el 48% de limeños le dejaría de comprar a una empresa o marca, si esta ha cometido una falta ética o muestra poca transparencia. Este resultado podría considerarse una muestra del impacto de la ética en la rentabilidad de las empresas peruanas, más aún teniendo en cuenta la fuerte crisis que estamos atravesando. Este porcentaje incluye tanto hombres y mujeres de todos los niveles socioeconómicos. Consideramos esta información importante ya que las empresas peruanas, y en general, deben ser más conscientes de su accionar y tener presente la transparencia en sus procesos y decisiones. Sin embargo, es relevante mencionar, que los limeños mayores de 40 años, son más radicales que los jóvenes entre 18 y 24 años, al no comprar a las empresas ante una falla ética.

Otro dato que es necesario tener en cuenta de este estudio, es sobre el rol de las empresas en la sociedad, ya que el 64% de los peruanos lo valoran, siendo lo más considerado que las empresas sean buenos empleadores y ayuden a la comunidad. Una empresa que no sea buena empleadora, es decir que no tenga preocupación honesta y desinteresada por sus colaboradores y que además su comportamiento tenga un impacto en la comunidad, tendrá más valor para los peruanos. La conducta ética alcanzó solo el 12% de las características de las empresas que tienen un rol positivo en la sociedad.

Figura 4. Características de las empresas para considerar que tienen un rol positivo en la sociedad

Tomado de “El 48% de limeños dejaría de comprarle a una empresa o marca ante falta ética”. Trigoso, M. (20 de marzo de 2018).

Un último punto de este estudio es sobre la pregunta sobre cuáles son las principales fuentes de información para formarse una idea sobre el comportamiento de las empresas. Los encuestados respondieron en primer lugar a otros consumidores (es decir recomendaciones), en segundo lugar lo que refieren los mismos trabajadores de cada organización y finalmente lo que dice la empresa en su publicidad. Por ello, consideramos de suma importancia que las organizaciones se preocupen por tener un comportamiento ético que motive a sus colaboradores a comportarse de manera correcta y enfrentar los problemas éticos de manera correcta haciendo énfasis en manejar una comunicación clara, oportuna y directa.

Finalmente, según Lozano (2004), citado por Aguiló (2015), identifica las siguientes ventajas estratégicas de adoptar una conducta ética en los negocios:

- Mejora de la imagen empresarial, criterio diferenciador en entornos muy competitivos.
- Mayor innovación.
- Cohesión cultural.
- Evitación de conflictos y casos de corrupción.
- Anticipación a las posibles regulaciones futuras.
- Atracción de trabajadores de mayor cualificación.
- Atracción de clientes, proveedores e inversores más fieles.

De esta manera, afirmamos que adoptar la ética como una medida estratégica sostenible dentro de las organizaciones será definitivamente una ventaja competitiva, que contribuirá con mejorar la posición de la organización frente a sus competidores, consumidores, accionistas y trabajadores. No puede considerarse a la ética como una medida de moda o pasajera, como una serie de herramientas a las cuales se accede solo cuando hay un problema, o la simple publicación de códigos y políticas internas. La ética en la organización tiene que ser una constante, una estrategia y la base sobre la toma de decisiones que definirán el futuro y continuidad de las organizaciones y **no con el objetivo de conseguir algo a cambio, sino con la firme convicción que es tarea de todas las organizaciones formar mejores personas, que a la larga construirán una mejor sociedad.**

Según Termes (1996) citado por Aguiló (2015) la actuación en el mundo de los negocios y, singularmente, la gestión de las empresas, ha de ser éticamente correcta no precisamente porque la ética sea rentable para la entidad, sino simplemente porque los negocios tienen lugar entre personas humanas y los hombres, en todas las situaciones y circunstancias, deben

comportarse éticamente, con independencia de las consecuencias que se deriven de tal comportamiento.

Finalizamos este capítulo con la clara idea que la ética si es rentable para las organizaciones, pero no debería ser considerada la única razón para comportarse de manera ética. El comportamiento ético debe estar inherente a las personas, el actuar correctamente, el sentido común, el criterio y los valores, son virtudes de las mejores personas, mientras más de ellas existan y sean parte de una organización, el éxito estará más que asegurado.

6 UNA MIRADA GENERAL A LA GESTIÓN DE LA ÉTICA A TRAVÉS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS PERUANAS.

A lo largo de la presente tesis hemos mencionado situaciones que evidencian la falta de comportamiento ético a nivel social y empresarial. Siendo las personas los principales actores en una organización y teniendo en cuenta que la gestión de Recursos Humanos es nuestro campo de acción profesional, se vuelve relevante esclarecer la importancia de la ética organizacional desde el punto de vista de los propios líderes de Recursos Humanos, así como explorar sus apreciaciones con relación al impacto de ésta en la rentabilidad de la organización. Para ello se optó por entrevistar a seis (06) responsables de las áreas de Recursos Humanos en empresas peruanas utilizando una entrevista semi-estructurada de catorce (14) preguntas abiertas enmarcadas en cinco áreas de interés de la gestión de la ética identificadas en la teoría revisada: comprensión del concepto de ética frente a la ética organizacional, alcance de la ética organizacional, alcance de la ética organizacional en la gestión de RRHH, comportamiento ético del líder y relación ética - rentabilidad. Esta distribución nos permitirá conocer sus opiniones y recabar datos objetivos sobre cómo se gestiona la ética en sus organizaciones, además del rol que ellos asumen dentro de dicha gestión y sobre todo si, desde su perspectiva, existe una vinculación entre la ética organizacional y la obtención de ganancias para su organización.

6.1 Metodología

Dentro del campo de la investigación, la opción metodológica en la cual se desarrolla el presente trabajo es la Investigación Cualitativa. A través de este enfoque se puede conocer como los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean en su ambiente natural. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El cuestionamiento que nos planteamos está orientado a conocer la percepción de los responsables de las áreas de RRHH sobre el impacto de la gestión de la ética en la rentabilidad de sus organizaciones; por lo que consideramos que esta metodología se ajusta para dar respuesta a nuestras interrogantes.

¿Cuál es la comprensión del concepto de ética frente a la ética organizacional?

¿Qué alcance tiene la ética en sus organizaciones?

Desde su rol como Recursos Humanos ¿qué responsabilidad se tiene en la gestión de la ética?

¿Cuál es el rol de los líderes en la gestión ética?

¿Consideran que existe una relación entre la ética y rentabilidad?

Al ser la ética una de nuestras principales variables, este tipo de investigación nos va a permitir un acercamiento al individuo partiendo del entendimiento de que la ética personal no puede separarse de la ética laboral; y como lo señala Agulló (1990) si le colocamos parámetros a la información que se pueda recabar en fórmulas y variables determinadas, se perderá el valor de la experiencia humana, importante para efectos de esta investigación.

Cabe mencionar que el proceso metodológico que seguimos consta de los siguientes pasos en orden cronológico como se muestra en la Figura 5:

Figura 5. Proceso metodológico

6.1.1 Diseño de la Investigación

El diseño a trabajar será a través del estudio de casos, ya que al ser la ética organizacional el conjunto de valores y moral que guía el accionar de una organización cada experiencia particular es importante y rica en análisis. Tomando como referencia la propuesta planteada por Yin (1994) citado por Castro (2010) la clasificación del diseño la haremos considerando dos aspectos:

- El objetivo de la investigación, aplicando un diseño descriptivo puesto que buscamos analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- El número de casos, estaríamos trabajando un diseño de múltiples o comparativos casos; teniendo en cuenta que se ha elaborado un cuestionario cuyas preguntas han sido realizadas a distintas personas para una posterior comparación de sus respuestas. Si bien no hay un consenso sobre cuántos casos deben ser analizados, algunos autores consideran que dos es la cantidad correcta mientras otros señalan diez. Hemos aplicado

el criterio de discrecionalidad escogiendo 06 casos de análisis con el objetivo de lograr una mayor fiabilidad (Eisenhardt, 1989 & Chiva, 2001 citados por Castro, 2010).

6.1.2 Elaboración y revisión del cuestionario

Elaboramos un cuestionario de acuerdo a las áreas de investigación de esta tesis. Por ello, diseñamos un cuestionario conformado por 14 preguntas, principalmente abiertas, con el objetivo de conocer las diferentes percepciones y experiencias de forma totalmente libre por parte de los entrevistados. Es importante mencionar que el orden y la redacción del cuestionario, fue la misma para cada uno de los entrevistados.

Asimismo, definimos 5 áreas de interés, cada una de ellas con un objetivo y con una determinada cantidad de preguntas como puede verse a continuación:

Tabla 8
Cuestionario. Áreas de interés, objetivos y preguntas.

ÁREAS DE INTERÉS	OBJETIVO	PREGUNTA
Ética organizacional	Conocer el grado de comprensión sobre el concepto de ética organizacional y profesional.	<p>¿Qué significa la ética organizacional para ti?</p> <p>¿Consideras que la ética profesional y la ética organizacional se pueden separar? ¿En qué casos?</p> <p>¿Crees que las empresas privadas están comprometidas con la lucha contra la corrupción?</p>
Alcance de la ética organizacional	Conocer en qué medida los líderes entrevistados reconocen la gestión de la ética en sus empresas.	<p>¿Crees que la ética está considerada dentro de la formulación de la estrategia de tu organización?</p> <p>¿Cuáles son las políticas y/o elementos actuales que tiene tu empresa para la gestión de la ética?</p> <p>¿Cuáles son las principales fallas éticas (en general) que se dan en tu empresa?</p> <p>¿Se cumplen las políticas éticas en tu empresa, en qué porcentaje?</p>
Alcance de la ética en la gestión de RRHH	Conocer cuál es el rol del área de RRHH en la gestión de la ética a nivel organizacional	<p>¿Cuál es el papel de RH en la gestión de la ética dentro de tu organización? ¿Cómo mides esa gestión? (Indicadores).</p> <p>¿Consideras el seguimiento de las prácticas éticas existentes recaer como responsabilidad de Recursos Humanos o de los líderes de la organización?</p>
Comportamiento ético del líder	Conocer cómo es el comportamiento ético del líder en la organización.	<p>¿Qué significa ser un gerente/líder ético? ¿Qué características crees que debe tener un líder ético?</p>
Ética y rentabilidad	Conocer si existe relación entre la ética y la rentabilidad	<p>¿Por qué crees que la ética es un ingrediente indispensable para triunfar en los negocios?</p> <p>Consideras que las políticas éticas impactan en la rentabilidad de la empresa. ¿De qué manera?</p> <p>¿Cuál es la razón más importante por la que se han implantado las prácticas éticas formales? ¿Para potenciar determinados valores? ¿Desarrollo profesional? ¿Para reducir situaciones complicadas?</p> <p>¿Cuáles son los impactos positivos más destacados que los gerentes perciben como resultado de las prácticas éticas formales? ¿Mayor enfoque en los valores? ¿Mejora de la reputación? ¿Reducir situaciones delicadas? ¿Mejora del clima laboral?</p>

Finalmente es importante recalcar que el cuestionario fue revisado y aprobado por el asesor de esta tesis, Ricardo Alania. Dentro de las revisiones, se optó por cambiar el término liderazgo ético por comportamiento ético del líder, ya que éste último re afirma que la ética es inherente al liderazgo y se puede evidenciar a través de los comportamientos antes descritos en esta investigación.

6.1.3 Definición de la muestra.

Como hemos descrito ya en la metodología, hemos decidido realizar 6 entrevistas que a nuestro juicio encajan con el objetivo de esta investigación de conocer ¿Qué percepción tienen los responsables de las áreas de RRHH sobre el impacto de la gestión de la ética en la rentabilidad de sus organizaciones?

Los requerimientos mínimos, que decidimos que tenían que cumplirlos tanto las empresas como las personas entrevistadas, fueron los siguientes:

- Todas las empresas debían tener un área de RRHH.
- Los entrevistados debían ser responsables de las áreas de RRHH de sus organizaciones.
- Las empresas debían contar con más de 200 colaboradores.
- Todas las empresas deben contar con experiencia en el mercado, al menos 5 años.
- Las empresas debían ser privadas, ya que las organizaciones sin fines de lucro, tienen grupos de interés distintos que podían sesgar nuestra muestra.
- La muestra considera 4 empresas peruanas y 2 empresas extranjeras.
- En cuanto al rubro, decidimos no hacer ninguna excepción, porque consideramos que la gestión de la ética debe darse en todas las organizaciones por igual. De la misma forma, en cuanto al liderazgo de cada una de ellas, ya que pensamos que las empresas, ya sean líderes en su sector o pequeños emprendimientos, deben estar enfocadas en la gestión de la ética.

En la Figura 6 vamos a poder identificar el sector empresarial a los que pertenecen las empresas donde laboran los jefes de recursos humanos entrevistados para el presente trabajo.

Figura 6. Sectores a los que pertenecen los entrevistados

6.1.4 Ficha

Como hemos mencionado para esta investigación hemos establecido requisitos mínimos que han sido descritos en la muestra. Consideramos pertinente conocer un poco más sobre las empresas que han sido seleccionadas para participar en esta investigación. Con relación a los sectores económicos de las 6 empresas precisamos que:

- 1 empresa pertenece al sector servicios de TI: E1
- 1 empresa pertenece al sector de retail: E2
- 1 empresa pertenece al sector de servicios alimenticios: E3
- 1 empresa pertenece al sector de consultoría: E4
- 1 empresa pertenece al sector de retail y financiera: E5
- 1 empresa pertenece al sector de servicios tecnológicos: E6

Tenemos 4 empresas que tienen sedes principales en Perú (E1, E2 y E4 y E5) y las otras 2 tienen sedes en USA y Argentina. Por su estructura organizativa, todas pueden considerarse grandes empresas, teniendo en cuenta que la empresa más pequeña tiene 250 colaboradores (E1) y la más grande 4700 (E5). Por otro lado, la mayoría de las empresas entrevistadas han tenido cambios culturales en los últimos dos años, como por ejemplo reformulación de valores, expansión de servicios, implementación de prácticas éticas y cambio de directivos.

La característica principal de estas empresas, es que todas se encuentran en una etapa de crecimiento en el mercado; tienen un área de Recursos Humanos definida con un promedio de 6 personas trabajando en dicha área.

Las personas que hemos entrevistado, tienen un puesto de jefatura en RRHH y un promedio de 3 años laborando en las empresas en cuestión. Por otro lado, las denominaciones de los puestos son parecidos, excepto el de una empresa (E6) que engloba, no solo los recursos humanos sino también la administración de la empresa. Los puestos son los siguientes:

- Gerente de Gestión de Talento
- Gerente Corporativo de Recursos Humanos
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Gestión de Personas
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Administración y Finanzas

Esto demuestra que el nombre del puesto que está orientado a realizar funciones de recursos humanos, aún no se encuentra homologado en todas las empresas, al parecer, debido a los cambios evolutivos sobre él mismo en la realidad organizacional.

6.2 Análisis

A continuación, presentaremos en análisis de acuerdo cinco áreas de interés: comprensión del concepto ética organizacional, alcance de la ética organizacional, alcance de la ética organizacional en la gestión de RRHH, comportamiento ético del líder y relación ética - rentabilidad.

6.2.1 Análisis por área de interés

En esta etapa realizaremos un análisis de las 05 áreas de interés y estableceremos un objetivo a cada pregunta que las conforma. De ser el caso se asignarán clasificaciones que permitan agrupar las respuestas obtenidas para una mejor comprensión.

Primera área de interés: Comprensión del concepto ética organizacional

En esta área buscamos conocer el grado de comprensión sobre el concepto de ética organizacional y profesional que tienen los líderes entrevistados, ya que consideramos que esta comprensión es la base para llevar a cabo las acciones éticas.

- Pregunta: ¿Qué significa la ética organizacional para ti?

Objetivo: Conocer si su opinión está ajustado a la definición general de ese término.

Con esta pregunta pretendemos conocer la comprensión del líder de RRHH sobre este concepto, de esta manera podemos tener una idea de las acciones que puede llevar a cabo en la empresa en base a su entendimiento sobre éste tema. De acuerdo a las respuestas brindadas por los entrevistados procedemos a la siguiente clasificación:

A) Empresas que han relacionado la ética organizacional con los valores y acción moral orientada a los stakeholders.

Tenemos a las empresas E1, E2, E3 y E4 consideran que la ética organizacional está ligada a los valores y acción moral que se lleva a cabo en beneficio de los stakeholders

E1: *La ética organizacional son los principios y valores que los directivos de la empresa reflejan como parte de una organización y que afectan directamente a los trabajadores, clientes y proveedores.*

E2: *Significa el grado de compromiso que una compañía tiene con su sociedad y el comercio con el que opera.*

E3: *Considero que es la transparencia con la que actúas en todos los procesos de la organización, desde RRHH estamos muy involucrados con esto porque nos encontramos muy cercanos a la Gerencia General y es desde ahí desde donde se formula cuáles son las líneas de actuación para toda la organización*

E4: *Considero que es la forma como la empresa incorpora los valores y normas éticas “socialmente aceptadas” a la forma de hacer los negocios, y esto se ve plasmado en sus normas y procedimientos internos. Claro está que las empresas adecuan los valores a su forma de hacer negocios para con ello obtener mayor rentabilidad.*

B) Empresas que han relacionado la ética organizacional con los valores y acción moral orientada a la empresa

Las empresas E5 y E6 son empresas que consideran que ética organizacional está más ligada al compromiso y lealtad, que también se consideran valores, pero orientado a la empresa.

E5: *Es hacer lo correcto en la empresa*

E6: *Capacidad del colaborador de ser leal con la empresa*

En base a la información presentada, se puede deducir que la mayoría de empresas relacionan el término de ética organizacional a la definición que hemos presentado en el marco teórico sobre la misma, la cual se relaciona con el impacto que tienen los valores morales hacia los stakeholders y empresa en sí.

- Pregunta: ¿Consideras que la ética profesional y la ética organizacional se pueden separar? ¿En qué casos?

Objetivo: Comprender su criterio en la toma de decisiones para ciertas situaciones

Esta pregunta busca comprender el criterio del líder en la toma de decisiones para ciertas situaciones organizacionales, teniendo una idea de cómo sería su accionar ante este tipo de dilemas.

A) No se puede separar la ética organizacional de la ética personal

Como se puede observar a través de las respuestas brindadas hay un consenso en señalar que la ética organizacional no puede separarse de la ética personal.

E1: (...). *Es muy difícil separarlos porque están relacionados. Si tu ética profesional no está de acuerdo con la forma de actuar de la organización en la que trabajas te podrías estar enfrentando a un dilema ético. //como dilema ético// me refiero a que la organización puede hacer cosas que a ti como profesional no te parecen éticas...*

E2: *En la vida de cada persona hay solo una forma de actuar bien. No es que actúes de una manera en el trabajo y otra en tu vida personal, la forma correcta de hacer bien las cosas es una.*

E3: *No debería; ya que deben alinearse; pero en la práctica si sucede y te enfrentas al dilema de hacer lo que dice la gerencia y demostrar así tu compromiso con la organización o dar un paso al costado para no ir en contra de tus principios*

(...)

E4: *Deben estar en sintonía, la forma como los profesionales desarrollan sus actividades en una organización debe ser consecuente con sus valores, y estos deben estar alineados a los valores de la organización (...).*

E5: *No. Porque el correcto proceder es uno solo. En ningún caso.*

E6: *No, considero que están totalmente conectados.*

En el análisis de esta pregunta, los entrevistados consideran que la ética personal y organizacional debe ser la misma, aplicada a cualquier situación organizacional. Estas respuestas van alineadas a lo que afirma Arangadoña (1999), con respecto a que la ética organizacional y ética personal no deben separarse.

- Pregunta: ¿Crees que las empresas privadas están comprometidas con la lucha contra la corrupción?

Objetivo: Conocer su percepción sobre la responsabilidad ética de las empresas privadas.

Esta pregunta busca conocer su percepción sobre la responsabilidad ética de las empresas privadas, en base a la experiencia que tienen en los puestos directivos que han ocupado, ya sea en la sociedad peruana o extranjera.

A) Empresas que consideran que las empresas si están luchando contra la corrupción

Las empresas E1 y E2 consideran que las empresas están empezando a luchar o en algunos casos, consideran que ya están luchando contra la corrupción.

E1: *Si. O lo están empezando a hacer. Las empresas actualmente tienen que cuidarse y tener comunicación clara sobre la posición que tienen frente a la corrupción y cómo la enfrentarán...*

E2: *Creo que las empresas formales están bien encaminadas. Se están actualizando los procesos de recursos humanos dirigidos a fomentar una cultura ética y preocupada por la gente, las auditorias son más recurrentes, las distinciones externas cuentan (...).*

B) Empresas que consideran que las empresas no están luchando contra la corrupción

Las empresas E3, E4 y E6 consideran que las empresas no luchan contra la corrupción, sobre todo resaltan el desinterés de las empresas nacionales.

E3: *No, ya que muchas veces se victimizan frente a actos de corrupción cuando en realidad asumen un rol de complicidad por ejemplo al pagar sobornos para agilizar trámites. Tenemos ejemplos muy claros aquí en Perú.*

E4: *No todas, la forma de hacer negocios en algunos sectores está enquistada en actos de corrupción. Creo que en el Perú se debe trabajar mucho en esto, ya que no solo es una cuestión de las empresas si no es parte de la cultura del ciudadano común. “La ley del más vivo” (...).*

E6: *No, la mayoría de empresas realiza algún acto corrupto con fines lucrativos.*

Asimismo, podemos resaltar que la E5 considera que las empresas transnacionales luchan con mayor intensidad contra la corrupción, a diferencia de las empresas nacionales.

E5: *Considero que las empresas trasnacionales en otros países están más comprometidas que aquí. Debido a que en otros países son más estrictos con los asuntos éticos.*

Con respecto al análisis de esta pregunta, podemos rescatar que no existe un consenso entre los líderes sobre la participación de las empresas privadas frente a la lucha contra la corrupción. La mayoría señala, que se cometen actos de doble moral, en donde las empresas adoptan la postura de víctimas de corrupción, pero a la vez practican actos corruptos como, por ejemplo, el soborno. Cabe precisar que los líderes reconocen que hay algunos esfuerzos para cambiar estas prácticas corruptas.

Segunda área de interés: Alcance de la ética organizacional

En esta área buscamos explorar en qué medida los líderes entrevistados reconocen la gestión de la ética en sus empresas; para identificar si existe una coherencia entre la intención de gestionar con ética, lo cual puede ser reconocido en la formulación del Plan Estratégico, y las políticas o prácticas realizadas en la gestión diaria.

- Pregunta: ¿Crees que la ética está considerada dentro de la formulación de la estrategia de tu organización?

Objetivo: Conocer si la empresa ha considerado a la ética para elaborar su plan estratégico

Con esta pregunta queremos identificar si la ética ha sido considerada dentro de la formulación del Plan Estratégico de la organización; ya que desde este punto se evidencia la intención de la organización por tener una actuación ética.

A) Empresas que la han considerado en la estrategia y la califican como un elemento importante

En este caso se agrupa a las empresas E1, E2, E3, E4, que indican que sí se ha tomado en cuenta el factor ético dentro de la formulación del Plan estratégico de la organización y además E1, E2 y E4 la consideran como su marco de actuación relacionándola directamente a los valores y decisiones que toman identificando su importancia en la sostenibilidad de su organización.

E1: *Sí, ya que existe transparencia en las acciones y decisiones que nos comprometemos.*

E2: *Sí, es parte de los valores de la compañía en la que opero. El plan estratégico tiene como base el crecimiento de la empresa y aumento de las ventas siempre de acuerdo a los valores y a la integridad.*

E4: *Sí, la consideramos un ingrediente fundamental, muy importante a la ética tanto profesional como de la organización para los servicios que prestamos. (...) de la calidad profesional depende nuestro prestigio y la continuidad del negocio.*

Asimismo, se observa también una vinculación de la ética en la formulación del plan estratégico con la ética personal y valores del gerente general de la organización.

E3: *Sí y creo que eso está ligado a la ética personal del Gerente General ya que tiene muy marcado el tema de valores y suele tomar decisiones de manera objetiva.*

A) Empresas que no la han considerado en la estrategia, pero la califican como un elemento importante

Aquí se evidencia que, si bien el factor ético no ha sido considerado inicialmente dentro de la formulación del planteamiento estratégico, la organización ha visto necesario empezar a trabajar en ello.

E5: Lamentablemente no. Recientemente estamos trabajando con el desarrollo de la ética en la empresa, exactamente hace 2 años.

B) Empresas que no la han considerado en la estrategia

En esta clasificación se considera a la empresa E6, que señala que el factor ético no ha sido considerado la planeación estratégica y tampoco brinda mayor valoración a ese hecho.

E6: No, no ha sido considerada.

En base a la información analizada podemos señalar que en su mayoría las organizaciones consideran a la ética como un elemento importante y necesario dentro del planteamiento estratégico de la organización, expresada a través de los valores y las decisiones que toman, asociándola al crecimiento y éxito organizacional.

- Pregunta: ¿Cuáles son las políticas y/o elementos actuales que tiene tu empresa para la gestión de la ética?

Objetivo: Ver la aplicación de la gestión de la ética en sus organizaciones

Con esta interrogante buscamos evidenciar que exista una coherencia en la organización entre lo que se dice y se hace; ya que como hemos observado la mayoría de casos plantea la importancia de incluir al factor ético dentro de la gestión de la organización; pero esto debe ser llevado a la práctica. Como se ha revisado ampliamente existen diversas políticas y prácticas que permiten una óptima gestión de la ética y pueden ser aplicadas por las organizaciones. En función a nuestro marco teórico vamos a agrupar las respuestas obtenidas, como se muestra en la Tabla 9 de acuerdo a la siguiente clasificación:

Tabla 9
Aplicación de la gestión de la ética en sus organizaciones

PRINCIPALES POLÍTICAS Y PRÁCTICAS ÉTICAS	RESPUESTAS DE CASOS PRESENTADOS
Declaración de valores	E2, E3, E4, E5
Principios de actuación o credos de empresa	No presentan
Códigos de conducta	E1, E2, E3, E4, E5,E6
Herramientas de comunicación	E2,E4,E5
Agentes éticos	E4
Auditorías, certificaciones y premios	No presentan
Buen gobierno corporativo	No presentan
Buenas prácticas	E1,E2, E5

Como se puede observar una de las prácticas más consolidadas es la implementación de códigos de conducta, que incluye el reglamento interno y el código de ética, también se evidencia que las organizaciones le dan importancia a la declaración de sus valores. Por otro lado, tres de las seis empresas han implementado una línea ética como herramienta de comunicación para temas relacionados a la gestión ética; sin que esto signifique que las empresas no tengan otros canales de comunicación solo que no son principalmente utilizados para reforzar la gestión ética.

En referencia a las buenas prácticas, si bien 03 empresas señalan que el factor ético está incorporado en sus operaciones no se identifica prácticas concretas:

E1: *Las políticas de RRHH están alineadas a los valores: transparencia, sensibilidad, innovación, respeto e integridad. Esto lo aplicamos en los procesos de selección, capacitación y compensaciones, de manera que tratamos de forma justa a todos los colaboradores, sin dar lugar a imparcialidades.*

E2: *La ética no es negociable. En la compañía cualquier persona que no esté dentro de lo ético no labora con nosotros.*

E5: *Se ha implementado un curso virtual de ética, de fácil acceso para los trabajadores y que permite realizar un seguimiento mensual.*

Una de las empresas ha manifestado contar con agentes éticos que asegure el monitoreo de la gestión ética

E4. *Mantenemos una línea ética para denuncias y un comité de ética que permite revisar los casos denunciados.*

Con relación a los principios de actuación o credos de empresa que son utilizados para fortalecer e interiorizar la ética dentro de la cultura de la organización; ninguno de los casos ha señalado contar con ellos. Tampoco existe la práctica de realizar auditorías o intención de contar con certificaciones relacionadas a este tema ni a ser reconocidos como buen gobierno corporativo.

De lo descrito podemos señalar que las empresas han implementado algunas políticas como soporte a la gestión ética; mostrando una preferencia por aquellas que pueden ser consideradas normativas (código de ética, reglamento interno, código de conducta). Las cuales, como hemos mencionado en el marco teórico, pueden tener ciertas limitaciones. Por otro lado, si bien la mayoría de entrevistados optan por realizar una declaración de valores; no se evidencia un reforzamiento de estos a través de prácticas concretas lo que podría afectar la implementación de la gestión ética. Debe tomarse en cuenta también en el análisis que la participación del colaborador dentro de la gestión ética solo está contemplada a través de las denuncias que pueden realizar por medio de la línea ética con la que cuentan 3 empresas; más no se asegura una comunicación bidireccional que permita un mayor aporte de los colaboradores.

- Pregunta: ¿Cuáles son las principales fallas éticas (en general) que se dan en tu empresa?

Objetivo: Observar actitud crítica frente a fallas en la gestión

A través de esta pregunta buscamos identificar si los líderes entrevistados presentan una actitud crítica frente a fallas en la gestión y a su vez conocer cuál creen ellos que es el origen de estas deficiencias en sus organizaciones. De acuerdo a las respuestas presentadas hemos decidido clasificar las fallas mencionadas bajo estos dos criterios:

A) Fallas atribuibles a las personas

Según lo mencionado por las empresas E1, E2 y E5; las fallas presentadas recaen en actuaciones y decisiones de los individuos dentro de la organización, quienes a pesar de tener lineamientos éticos deciden actuar en contra de lo establecido.

E1: *Personalmente creo que las fallas éticas están relacionadas a la personalidad de las personas. Una persona que no tiene valores y que no sabe diferencia entre lo bueno y lo malo, a pesar de tener políticas internas en la empresa. Va tener la tendencia a fallar. Por ello hay que asegurar se contratar buenas personas.*

E2: *Las principales son cuando no mides con la misma vara a todos y/o eres permisivo con algunos y no con otros. También cuando te haces de la vista gorda ante algún evento.*

E5: *Decisiones de gerentes por mala gestión, robos, fraudes y a veces, acoso por parte de algunos gerentes.*

B) Fallas atribuibles a la organización

En este grupo consideramos aquellas respuestas que denotan una deficiencia en la gestión ética por razones atribuibles a los procesos y/o decisiones organizacionales ya sea porque no existe un plan de trabajo concreto (E3); no se es consecuente con el accionar ético (E4) o no existe un seguimiento o monitoreo establecido para dicha gestión.

E3: *Creo que la principal en las organizaciones es que no hay una real conciencia sobre la formulación de la ética organizacional; no hay un compromiso de actuación que acompañe esa formulación y solo queda en el documento ya que no llegan a implementarse. En mi empresa creo que es que no hemos trabajado en ese punto antes de reinsertarnos en el mercado, lo estamos haciendo sobre la marcha y es un punto en contra.*

E4: *Como lo comenté al inicio, en algunas ocasiones por cuestiones de rentabilidad o costo debemos tomar decisiones que podrían considerarse poco éticas en otro contexto.*

E6: *Falta mayor seguimiento y disciplina en el cumplimiento de las prácticas éticas*

Del análisis realizado podemos señalar que todas las empresas concuerdan en que existen fallas en la gestión de la ética; los líderes entrevistados identifican dos causales uno de ellos el factor humano y otro el factor organización, lo cierto es que en cada uno de estos factores hay una influencia del otro, es decir si está fallando el factor humano

ya sea porque hay colaboradores que no siguen los lineamientos éticos o toman decisiones que no van acordes a la cultura ética de la organización; es muy probable que se deba revisar los procesos de contratación para potenciar el fit cultural; así mismo reforzar la comunicación interna para dar a conocer los códigos de éticas y reglamentos internos e implementar también procesos de auditoria que aseguren el cumplimiento del actuar ético.

Por otro lado, si la falla es a nivel organizacional y no existen procesos y/o normas definidas o estas no son respetadas por los líderes al momento de tomar decisiones priorizando la rentabilidad por sobre el factor ético; podría ser considerado como referente para los colaboradores cuando se enfrenten a un dilema ético en el desarrollo de sus funciones.

- Pregunta: ¿Se cumplen las políticas éticas en tu empresa, en qué porcentaje?

Objetivo: Evidenciar si existe monitoreo de la gestión

La intención de esta pregunta es explorar si hay un seguimiento real de las políticas y/o prácticas éticas implementadas; si es que se han fijado objetivos que permitan determinar el comportamiento ético dentro de sus organizaciones.

Teniendo en cuenta que las 06 empresas han tenido respuestas similares vamos a considerar solo una clasificación para el análisis:

A) No existe una medición actualmente

Los 06 líderes de RRHH encuestados manifiestan que no realizan una medición de la gestión ética en sus organizaciones; sin embargo, tienen una percepción optimista de su cumplimiento:

E1. *No lo estamos midiendo actualmente, pero puedo asegurar que es un porcentaje que está en aumento.*

E2. *Se cumplen, no existe medición actualmente, pero frente a casos específicos de robos la decisión ha sido unánime.*

E3. *No hemos establecido una medición; si me preguntas percepción puedo decir que se actúa de forma ética porque el Gerente así lo hace.*

E4. *No sé si podría determinar un porcentaje, consideramos que, si se cumplen, ya que los clientes nos vuelven a llamar por la calidad del trabajo que realizamos...*

E5. *Creo que se cumple en un 60%, realmente no lo estamos midiendo.*

E6. *Si se cumplen, podría decir que en el 50% de los casos. No, no tenemos indicadores.*

Es significativo que, siendo la ética calificada por la mayoría de empresas como un elemento importante no se hayan establecido parámetros que permitan determinar si es que realmente existe o no un comportamiento ético en la organización. Hay que tener en cuenta que si se va a implementar una gestión ética de calidad es necesario medirla y evaluarla demostrando así el compromiso de la organización con los valores organizacionales.

Tercera área de interés: Alcance de la ética en la gestión de RRHH

El objetivo de esta área es conocer cuál es el rol de RRHH en la gestión de la ética a nivel organizacional e identificar si los líderes entrevistados consideran suya la responsabilidad de gestionarla.

- Pregunta: ¿Cuál es el papel de RH en la gestión de la ética dentro de tu organización? ¿Cómo mides esa gestión? (Indicadores).

Objetivo: Identificar rol de RRHH en la gestión de la ética ¿Existe relevancia de la gestión ética?

Frente a esta interrogante, buscamos obtener información sobre cuál es la responsabilidad de RRHH en la gestión de la ética organizacional e identificar si se actúa de forma estratégica o mantiene un rol más tradicional. De acuerdo a las respuestas presentadas vamos a analizar la información sobre el rol de RRHH bajo dos perspectivas como promotor y como ejecutor:

A) Rol de promotor

Según lo observado en las respuestas de las empresas E2, E3, E5 y E6; tienen mayor claridad sobre su intervención en la gestión de la ética en sus organizaciones. Asumen

una participación más activa, se ven como un área que fomenta el actuar ético a través de sus procesos, del ejemplo que dan o de las herramientas éticas que proponen.

E2: *RRHH, juega un papel de catalizador*

E3: *Somos un área que debe velar por la persona y por la organización; estamos en un punto medio y nos toca tomar decisiones que los afecta a ambos. A través de los procesos de RRHH fomentamos los valores y procuramos transmitirlos también a través del ejemplo*

E5: *Recursos Humanos genera las herramientas para desarrollar el comportamiento ético.*

E6: *Es el área que propone herramientas éticas, sin embargo, no es la única área responsable*

B) Rol de ejecutor

Por otro lado, las empresas E1 y E4; brindan información que denota un rol más operativo, no evidencian una orientación dinámica en la gestión de la ética.

E1: *Actualmente, solo medimos el tema de trato justo e imparcialidad, sobre la encuesta de clima laboral.*

E4: *El área de RRHH es encargada de la difusión de las políticas éticas.*

Al ser consultados sobre como miden la gestión ética desde el rol que asumen como RRHH; cuatro de las seis empresas señalan que no han implementado indicadores en ese sentido.

E2: *...no hay medición porque en mi empresa no tenemos permitido ningún acto que vaya en contra de sus colaboradores o de la reputación de la organización*

E3: *...aún no hemos implementado indicadores que nos permitan medir la gestión.*

E4: *...no hemos establecido indicadores*

E6: *...por ahora, no medimos esta gestión*

Dos de las empresas consideran que han establecido un indicador que les permite tener una idea sobre cómo se percibe la gestión ética por parte de los colaboradores.

E1: *Actualmente, solo medimos el tema de trato justo e imparcialidad, sobre la encuesta de clima laboral.*

E5: *...son las notas que los colaboradores tienen luego de llevar el curso de ética que nosotros hemos implementado.*

De lo planteado podemos deducir que aunque la mayoría de los entrevistados consideran que tienen una participación más activa en la gestión de la ética; esta no llega a ser estratégica, ya que hacen alusión a aspectos generales como propuestas de herramientas y fomento de valores a través del ejemplo; más no a situaciones concretas que indiquen que hay una relevancia de la gestión de la ética en el área de RRHH, lo cual es corroborado con la intencionalidad de medir dicha gestión, puesto que no han establecido indicadores que permita un monitoreo sobre el comportamiento ético de su área ni de la organización en general. Si bien ya se había establecido en la pregunta anterior que la totalidad de las empresas no manejan indicadores para medir esta última, en este punto ponemos en relevancia que son los propios líderes de RRHH los que no han establecido indicadores éticos para evaluar su propia gestión.

- Pregunta: ¿Consideras el seguimiento de las prácticas éticas existentes recaer como responsabilidad de Recursos Humanos o de los líderes de la organización?

Objetivo: Identificar responsabilidad del seguimiento a la aplicación de la ética

Con esta pregunta buscamos conocer la opinión de los líderes de RRHH con relación a quien debería asumir la responsabilidad de hacer seguimiento a las prácticas éticas. De acuerdo a las respuestas planteadas vamos a proponer la siguiente clasificación:

A) Responsabilidad de líderes

Hay una coincidencia por parte de cuatro empresas (E2, E4, E5 y E6) en determinar de forma contundente que la responsabilidad del seguimiento a la gestión ética es de los líderes de la organización; es más dos de ellas deslindan de responsabilidad a RRHH (E2 y E4)

E2: *Creo que los líderes son los responsables del seguimiento como representantes de la cultura. No estoy convencido que sea responsabilidad de RRHH.*

E4: *La principal responsabilidad de estas prácticas recae en los líderes de la organización, no creo que sea responsabilidad del área de recursos humanos,*

ahí se puede hacer seguimiento y control a estas prácticas. En tal sentido es responsabilidad final de los líderes saber que tan orientadas a los valores organizacionales se están realizando las actividades en la organización.

E5: Considero que recae sobre los líderes de la organización, porque son ellos los que tomas decisiones más trascendentales y de mayor impacto para la empresa.

E6: No, considero que las prácticas éticas recaen sobre la alta dirección y jefaturas.

B) Responsabilidad de ambos

Una de las empresas (E3) señala que existe una responsabilidad compartida. Teniendo en cuenta que esta misma empresa asume un rol promotor de la gestión ética, ahora menciona que los líderes deben ser el ejemplo de actuar ético y asumir una función de supervisión permanente.

E3: En ambos, porque los líderes son los llamados a poner en práctica los valores y el actuar ético en la organización y debe incorporarse en sus funciones el supervisar que sus operaciones se den dentro de un marco ético.

C) Responsabilidad de toda la organización

Por otro lado, una empresa (E1) atribuye a toda la organización la responsabilidad de hacer seguimiento al cumplimiento de los lineamientos éticos de la organización

E1. Es una responsabilidad de toda la organización: de los líderes y de en general de todos los colaboradores.

Como se puede observar en los casos presentados no hay un consenso sobre quién debe asumir la responsabilidad de realizar el seguimiento al comportamiento ético de la organización. Existe una mayor coincidencia en señalar que son los líderes los llamados a hacerlo, aun así, resalta el deslinde de responsabilidad que realizan dos jefes de RRHH al señalar explícitamente que no corresponde a esta área dicha función. Por otro lado se manifiesta una responsabilidad compartida que involucre a ambos actores como a cada miembro de la organización.

Al respecto de la intervención de los líderes en la gestión ética, hemos encontrado en la literatura que son los llamados a promover con el ejemplo los comportamientos éticos ya que impactan de forma directa en la cultura de la empresa y en la forma en cómo se viven los valores dentro de la organización; aún así como habíamos mencionado cuando definimos la coherencia ética, consideramos que la gestión ética - incluido el seguimiento al cumplimiento de las políticas- involucra a todos los miembros de la organización independientemente del cargo que ocupen.

Cuarta área de interés: Comportamiento ético del líder.

El objetivo de esta área de interés es conocer cómo el comportamiento ético del líder en la organización.

- Pregunta: ¿Qué significa ser un gerente/líder ético? ¿Qué características crees que debe tener un líder ético?

Objetivo: Detallar las características del comportamiento ético.

Para responder a esta interrogante, todas las empresas aseguraron que el líder ético es una persona consecuente y consistente con sus valores. Ser ejemplo, actuar de acuerdo a lo que dices, tener en consideración los valores propios y la cultura de la organización son algunas de las características que mencionaron.

E3: *Ser líder ético significa incorporar en tu actuar diario tus valores, vivir los valores, llevar a la práctica la ética, ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace; debe poner el ejemplo.*

E4: *Ser consecuente con sus valores y que estos se vean reflejados en la forma de gestionar o liderar un equipo de trabajo. Por ejemplo, no puedes pedir que tu equipo llegue temprano si tú no lo haces.*

E5: *Debe tomar decisiones correctas en base a sus principios morales. Enseñar con el ejemplo, los valores de la empresa.*

Quinta área de interés: Ética y rentabilidad

Nuestra última área de interés tiene la finalidad de conocer si existe relación entre la ética y la rentabilidad. Sabemos de acuerdo a la teoría que si existe una relación directa entre la ética

y la rentabilidad. No obstante, es importante conocer cómo es que los líderes entrevistados perciben dicha relación.

- Pregunta: ¿Por qué crees que la ética es un ingrediente indispensable para triunfar en los negocios?

Objetivo: Conocer que tan importante es la ética de los actuales directivos frente la toma de decisiones.

Cinco de las seis empresas identifican a la ética como un ingrediente indispensable para triunfar en los negocios. Las similitudes en las respuestas se basan en que la consideran importante para que la organización genere confianza frente a los proveedores, colaboradores y la sociedad. También toman en cuenta que la ética es el principal diferenciador para que un negocio perdure en el tiempo además de hacer hincapié en la toma de decisiones correctas. La empresa que no considera indispensable la ética para triunfar en los negocios, es una de las empresas peruanas que asegura que existen empresas que han triunfado tomando decisiones no éticas. Sin embargo, sostiene que hacer negocios de forma ética es lo ideal y lo más sostenible en el tiempo.

E6: No estoy seguro que sea un ingrediente indispensable para triunfar en los negocios, se ven casos donde se puede triunfar en los negocios al margen de la ética, es más en algún momento las empresas han tomado decisiones antiéticas por cuestiones de costos o rentabilidad. Sin duda hacer negocios de forma ética es lo ideal y lo más sostenible en el tiempo, pero esto no necesariamente podría reflejarse en un triunfo en los negocios.

Podemos asegurar, que todos los entrevistados coinciden en que la ética es un ingrediente indispensable para triunfar (de manera correcta y sostenible) en los negocios.

- Pregunta: Consideras que las políticas éticas impactan en la rentabilidad de la empresa. ¿De qué manera?

Objetivo: Entender la importancia de la ética en la rentabilidad de la empresa.

Ante esta interrogante, todos los entrevistados coincidieron en que las políticas éticas si impactan en la rentabilidad de la empresa. Las diferencias se dan frente a la pregunta

¿De qué manera impactan? Las razones que detallaron los entrevistados fueron las siguientes:

Tabla 10

Razones por las que la ética impacta en las organizaciones

RESPUESTAS DE LOS CASOS	SECTOR DE LA EMPRESA
Reputación	Servicios de T.I, Retail
Aseguran que la empresa perdure en el tiempo	Retail, Consultoría
La ética contribuye a tomar decisiones de manera objetiva	Restaurantes
Ayudan a desarrollar la marca empleadora.	Servicios tecnológicos

Hemos conseguido cuatro respuestas puntuales. En dos casos (E1 y E5) consideraron que las políticas éticas impactan directamente en la reputación de las organizaciones. Otras dos empresas (E2 y E4) consideraron que las políticas éticas son indispensables para generar negocios a largo plazo. En el caso de la E3, la empresa extranjera de restaurantes, considera que las políticas éticas impactan en la toma de decisiones objetivas. Finalmente, solo la E6 consideró que las políticas éticas correctamente implantadas ayudan a desarrollar una fuerte marca empleadora que ayudaría a captar nuevos clientes, impactando directamente en la rentabilidad.

E1: Totalmente. Si tus decisiones no son las correctas o no son éticas, por ejemplo, eligiendo a un proveedor sin experiencia solo porque es un amigo tuyo o conocido, al final esto impactará a nivel de reputación interna y externa de tu organización y esto en la rentabilidad de la empresa.

E2: Considero que sí, ya que son ellas que hacen que la empresa perdure en el tiempo. La mala imagen de una compañía puede afectar directamente a las ventas y por ende a la rentabilidad.

E4: Sí, impacta en la reputación de la empresa y el consumidor ya no compra. Por otro lado, los accionistas se desinteresan.

E5: Sí. Las políticas éticas ayudan a desarrollar la marca empleadora, la cual facilita la captación de clientes.

Definitivamente, los líderes entrevistados aseguran que las políticas éticas impactan en la rentabilidad de la empresa, a pesar que todas actualmente tienen diferentes políticas y/o prácticas éticas.

- Pregunta: ¿Cuál es la razón más importante por la que se han implantado las prácticas éticas formales?

Objetivo: Comprender el verdadero motivo sobre la implantación de políticas éticas. Es una moda o va de acuerdo a su filosofía.

Dos empresas, E3 (extranjera) y E4 (peruana), han coincidido que la razón más importante por la que han implantado prácticas éticas formales en sus empresas es para potenciar los valores actuales para disminuir los riesgos. La E1 (peruana) considera que es básico para implantar una cultura de respeto, donde importe el impacto que pueda tener cada decisión, independientemente de qué papel desarrolles en la organización. E5 (extranjera y la más grande de la muestra), responde de acuerdo a un problema a cual la empresa se está enfrentando como lo es el robo y el fraude. Finalmente, E5 y E6 (extranjeras) consideran el desarrollo profesional como una de las razones más importantes.

E3: Para potenciar los valores de la organización y crear una cultura basada en la ética que sea percibida por todos colaboradores y clientes y así minimizar situaciones de riesgos.

E4: Para disminuir el porcentaje de robos y fraudes que se estaban llevando a cabo en la empresa. Además, desarrollar profesionalmente a los colaboradores.

E5: Para generar autonomía en los colaboradores, en otras palabras, desarrollo profesional.

- Pregunta: ¿Cuáles son los impactos positivos más destacados que los gerentes perciben como resultado de las prácticas éticas formales?

Objetivo: Identificar cuáles son los impactos positivos de una cultura ética.

Destacamos como uno de los impactos más positivos que los líderes entrevistados perciben al implantar prácticas formales es el mejor clima laboral (E1, E5 y E6) que

impacta directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa (E5 y E6). Luego cada una de las organizaciones identifica un impacto positivo distinto:

E2: Generación de confianza

E3: Fortalecimiento de la cultura

E4: Mejor reputación de la marca

E1, E5 y E6: Mejor clima laboral

E1: *Transparencia en los procesos, comunicación abierta y definitivamente una mejora en el clima laboral. Lo importante es desterrar por completo los actos de corrupción en el país, tanto en el sector público como privado. Los primeros pasos están en la TRANSPARENCIA de los actos.*

E2: *El impacto más positivo que puede dar a los Gerentes/Jefes es la confianza. Ya que esta al estar convencido que trabaja con gente “ética”. Le da la tranquilidad que las acciones y/o decisiones que se tomen están avaladas con esos principios.*

E5: *Mayor rentabilidad, mejor clima laboral debido a que los colaboradores están más satisfechos y mejor reputación de la empresa.*

La mitad de las respuestas coinciden en que uno de los impactos más importantes al implementar políticas éticas es la mejora del clima laboral. La otra mitad de las respuestas están enfocadas en el fortalecimiento de la cultura, desarrollo profesional y generación de confianza, que podemos asegurar son parte de las acciones que se realizan en las organizaciones para mejorar el clima laboral.

6.2.2 Análisis general

De acuerdo a la literatura revisada y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, es necesario esbozar un análisis desde una perspectiva general, el cual presentamos a continuación:

- Para los líderes entrevistados existe una identificación clara del concepto de ética, relacionándolo con los valores y principios morales. Asimismo, refieren que no puede separarse la ética personal de la organizacional, tal como lo menciona la teoría. Por otro lado, es necesario precisar que los resultados coinciden en que las empresas privadas

realizan esfuerzos por luchar contra la corrupción, más no son suficientes ya que aún reconocen la existencia de malas prácticas de gestión.

- En la totalidad de los casos estudiados, la gestión ética es importante al ser incluida en el planeamiento estratégico de las organizaciones. Sin embargo, no se han establecido mecanismos que contribuyan a una mejora continua de dicha gestión. Asimismo, las políticas y prácticas mencionadas por los líderes entrevistados son insuficientes al ser estrategias aisladas que no responden a un objetivo concreto. Peor aún, al no evaluarse su efectividad, los líderes caen en subjetividades optimistas, ya que desconocen el verdadero impacto de dichas prácticas y no pueden identificar el origen de las fallas existentes, las cuales son atribuidas tanto a la organización como a las personas.
- La mayoría de los líderes entrevistados consideran que recursos humanos cumple un rol como promotor de la gestión ética y atribuyen el seguimiento del cumplimiento de las prácticas éticas a los líderes de la organización. No obstante, y de acuerdo a la información obtenida, se identifica una limitación al solo aplicarse criterios normativos exigidos por ley sin una estrategia definida, por lo que recursos humanos estaría cumpliendo solo un rol de ejecutor, que no le permite una gestión óptima de la ética.
- Existe coincidencia por parte de los líderes entrevistados al señalar que un líder ético es una persona que demuestra coherencia entre su comportamiento y sus valores, teniendo como característica principal ser ejemplo en la organización. De acuerdo al marco teórico presentado, los líderes auténticos son éticos innatos y presentan en su comportamiento nueve características, las cuales no han sido consideradas en su totalidad por los entrevistados.
- Todos los entrevistados concuerdan en que la ética es un ingrediente fundamental en los negocios ya que permite la sostenibilidad de una organización a largo plazo. También coinciden en que es necesaria la implementación de políticas éticas, aunque difieren en las razones y los beneficios obtenidos, destacándose el efecto que tiene la ética sobre el clima laboral.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido conocer desde la perspectiva de recursos humanos, cómo se gestiona la ética organizacional y si esta impacta en la rentabilidad. La relevancia de esta investigación está enmarcada en un contexto de crisis de valores que afecta a nuestra sociedad, viéndose esto reflejado en las organizaciones.

7.1 Conclusiones

- La gestión de la ética organizacional inicia en la formulación del planeamiento estratégico de las organizaciones participantes de esta investigación ya que se considera un elemento importante para la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Asimismo, dentro de este contexto, la mayoría de empresas consideran que se cumple con la gestión de la ética al implementar prácticas normativas, sin considerar mecanismos que permitan una medición objetiva de la efectividad de dichas prácticas; en otras palabras, no existen esfuerzos por realizar una gestión integral que responda a un objetivo concreto. A pesar de ello, si se considera que existe una relación entre la ética y la rentabilidad ya que los comportamientos éticos en una organización repercuten tanto en su reputación como en el clima laboral, que a largo plazo impacta positivamente en la rentabilidad.
- Para los líderes de Recursos Humanos entrevistados, existe una clara identificación de lo que significa la ética. Los valores y los principios morales son las características que más resaltan en su comprensión. Además, la ética personal y la ética organizacional deben existir en sintonía, donde los valores y principios morales de cada persona estén alineados con las prácticas empresariales de la organización. De lo contrario, se puede dar lugar a dilemas éticos.
- Se identifica que según la percepción de los entrevistados, el rol de Recursos Humanos dentro de la gestión de la ética, corresponde a un rol promotor, sin embargo, al limitarse a la aplicación de criterios normativos exigidos por ley sin una estrategia definida, cumple con las características de un rol ejecutor.
- En la actualidad, las organizaciones participantes en esta investigación consideran necesaria la implementación de políticas éticas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

- Se determina que un líder ético es una persona que demuestra coherencia entre su comportamiento y sus valores teniendo como característica principal el ser ejemplo para la organización.

7.2 Recomendaciones

- Implementar una estrategia organizacional que permita una gestión de la ética más efectiva que no solo contemple el aspecto normativo sino también el reforzamiento de la cultura ética a través del planteamiento de objetivos éticos e indicadores que respondan a acciones específicas que permitan su constante evaluación, considerando en su implementación una responsabilidad compartida entre los miembros de la organización, donde los directivos y gerentes sean los que plantean y transmitan a través del ejemplo los comportamientos éticos esperados en los colaboradores y estos asuman una participación más activa en dicha gestión.
- Las organizaciones deben interiorizar la importancia de sumar a sus equipos personas con valores fuertemente arraigados, que entiendan el valor del aspecto ético para así reforzar los comportamientos éticos, a través de capacitaciones y entrenamiento.
- Incluir de forma transversal en los procesos y prácticas organizacionales a la visión, misión y valores de manera que estos puedan verse reflejados y a la vez refuercen los comportamientos éticos de los colaboradores. Para ello, esta integración debe ser comunicada e interiorizada por todos los niveles de la organización. Solo así se podrá lograr la coherencia ética.
- Recursos humanos debe tener como premisa principal generar valor agregado sostenible dentro de la organización. Esto, en la gestión de la ética, debe trasladarse a un rol más estratégico y dinámico, participando en el diseño, implementación y seguimiento de las políticas éticas, que ayuden a formar espacios más favorables para el desarrollo de los colaboradores.
- Hoy en día para que una organización sea sostenible en el tiempo, el valor de la ética no debería ser considerado solo como un número. Las empresas tienen que reconocer que la ética contribuirá a fortalecer su cultura y a desarrollar mejores personas, que finalmente no solo tendrán un impacto positivo en la organización misma, sino también en nuestra sociedad, la cual necesita con urgencia una cultura sólida en cuanto a ética se refiere. Por ello, la aplicación de las prácticas éticas no debe realizarse solo con el

objetivo de impactar positivamente en la rentabilidad, sino con la idea de construir mejores lugares para trabajar que a la vez contribuyan en el desarrollo de mejores profesionales.

- El perfil ético del líder debe considerar las nueve C que se desarrollan en esta investigación, siendo la compasión, una de las virtudes más necesaria dada la coyuntura actual. Un líder que es compasivo, logra no solo entender lo que está pasando con las personas que lidera sino que también interviene y toma acción para conseguir resultados en beneficio de todos, generando un clima de confianza, donde sea más fácil tomar decisiones.

8 REFERENCIAS

- Aguiló, M. (2015). Los códigos éticos como instrumento de potenciación de la ética en las organizaciones. Una aproximación al caso de las organizaciones no gubernamentales. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia- UNED, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas [En línea]. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Maguilo/AGUILO_ROSES_Mario_Tesis.pdf [Consulta: 04 de enero de 2019].
- Aguiló, S. (1990). *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: Un factor clave para la forja del ethos corporativo*. (Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull, Facultat d'Economia-IQS, Departament de Gestió Empresarial. Barcelona, España).
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El Diccionario*. México: Granica.
- Argandoña, A. (1999). Business Ethics in Spain. *Journal of Business Ethics*, 22(3), 155 – 173. doi: 10.1023/A:1006253604449
- Ayala, F. (1995). *Origen y evolución del hombre*. Barcelona: Alianza Editorial.
- Brown, Treviño, & Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16(2), 117-134.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/issue/view/39> [Consulta: 04 de enero de 2019].
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de RRHH*. (8a ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República del Perú. (26 de diciembre de 2017). Ley que Prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres [Ley N° 30709]. Recuperado de <http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/CLPlegcargen/coleccion00000.htm/tomo00447.htm/a%C3%B1o488856.htm/mes512629.htm/dia514388.htm/sector514389.htm/sumilla514390.htm> [Consulta: 04 de enero de 2019].
- Cortina, A. & Martínez, E. (1996). *Ética*. Madrid: Editorial Akal.
- Cortina, A. (1998). *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Madrid: Taurus.
- De George, T. Richards. (2011). Historia de la ética empresarial. En *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 361-388). España: BBVA 2011.
- Dinges, J. (1998). Ética y sentido común. *El Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, (61), 29-33.

- Farfán, B. (23 de agosto de 2018). Quotes from Mike Jeffries, former Abercrombie & Fitch CEO. Quotes About His Business Philosophy and Sexualizing a Retail Brand [Entrada en blog]. Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/quotes-from-mike-jeffries-abercrombie-and-fitch-ceo-2892142> [Consulta: 22 de noviembre de 2018].
- Fernández A. (2012). Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9, (1), 17-35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5028128.pdf> [Consulta: 22 de Noviembre de 2018].
- Gino, F. & Kouchaki, M. (2016). We're Unethical at Work Because We Forget Our Misdeeds. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/05/were-unethical-at-work-because-we-forget-our-misdeeds> [Consulta: 20 de diciembre de 2018].
- Godet, M., Durance, P. & Mousli, M. (2010). *Creatividad e innovación en las regiones. Resumen del Informe del CAE N° 92 (31/08/10)*. Recuperado de www.cae-eco.fr/IMG/pdf/CAE92_Resume_ES.pdf [Consulta: 18 de octubre de 2018].
- Grupo Lego. (s. f.). *Principios por una empresa responsable*. Recuperado de https://www.lego.com/r/www/r/aboutus/-/media/aboutus/docs/responsible-business-principles/lego-group_responsible_business_principles_spanish.pdf?la=en-US&l.r=-792683068 [Consulta: 22 de noviembre de 2018].
- Hatun, A. (2013). *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. (1a Ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a Ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jordán, R. (2015). Perú 2021: Estas son las 65 peruanas socialmente responsables [Entrevista a Diego de la Torre]. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-2021-son-65-peruanas-socialmente-responsables-188236> [Consulta: 20 de diciembre de 2018].
- Logsdon, J. & Yuthas K. (1997). Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. *Journal of Business Ethics*, 16 (12-13), 1213-1226. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1005741931995>.
- Melé, D. (2000). Políticas de ética empresarial: Posibilidades y limitaciones. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (5), 1-7.
- Merco. Monitor empresarial de Reputación Corporativa. (2019). Mercolíderes. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-lideres> [Consulta: 22 de enero de 2019].
- Merino, B. (2012). Liderazgo ético y responsable en nuestra sociedad. *Strategia*, 7(25) ,78-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/issue/view/433> [Consulta: 20 de diciembre de 2018].
- Monserat, J. & Delgado, Y. (2010). Ética en la gestión de Recursos Humanos. *Revista Educación en Valores*, 2 (14), 26-39.

- Moreno, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano*, (183), 84. Recuperado de <http://www.upgto.edu.mx/docs/mfi/c4/liderazgo/claves.pdf> [Consulta: 18 de noviembre de 2018].
- Nash, L. (1993). *Ética nas empresas*. Boa intencoes a parte. Sao Paulo: Makron Books.
- Nuestro mensaje de Cultura Liderman. (2017). Recuperado de <https://www.liderman.com.pe/cultura-liderman/> [Consulta: 22 de noviembre de 2018].
- Nuestros valores y principios éticos. (s.f.). Recuperado de <http://www.loreal.es/el-grupo/qui%C3%A9nes-somos/nuestros-valores-y-principios-%C3%A9ticos> [Consulta: 20 de noviembre de 2018].
- Ortega y Gasset, J. (2004). *Introducción a una estimativa ¿Qué son los valores?*. Madrid: Ediciones Encuentros.
- Punto Final (2018). Entrevista a Silvana Castagnola. *Punto Final* [Programa televisivo]. Recuperado de <https://www.latina.pe/latina-play/punto-final/contenido/analista-de-telefonica-denuncia-haber-sido-forzada-a-negarle-informacion-a-jose-domingo-perez> [Consulta: 22 de enero de 2019].
- Real Academia Española (RAE). (2018). Coherencia. *En Diccionario de la Lengua Española*. 23ª Ed. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=9ggcmPj> [Consulta: 04 de enero 2019].
- Real Academia Española (RAE). (2018). Coraje. *En Diccionario de la Lengua Española*. 23ª Ed. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=AnqFjwv> [Consulta: 04 de enero 2019].
- Ríos - Manríquez, M., López – Salazar, A. & López – Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: Impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *HOLOS* [en línea] 3, pp. 308 -320. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547178026> [Consulta: 02 de diciembre 2018].
- Robinson, K. (2009). *El Elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo*. (1a Ed.). Barcelona: Grijalbo.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. (1a Ed.). Lima: Universidad de Lima Fondo Editorial.
- Solomon, R. (2000). *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios: El éxito basado en la integridad de las personas*. México: Oxford University Press.
- Soto, E. & Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. (1a Ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Gan, F. (2007). Gestión de recursos humanos. En V. Gimenez & J. Tejada (Comps.), *Formación de Formadores* (pp. 231-334). España: Paraninfo.
- The Ethisphere Institute. (s.f.). The 2018 World's Most Ethical Companies Honoree List. Recuperado de <https://www.worldsmostethicalcompanies.com/honorees/> [Consulta: 04 de enero 2019].

- Transparency International. (2018). The 2018 Corruption Perceptions Index. Recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2018> [Consulta: 30 de enero 2019].
- Trigoso, M. (20 de marzo de 2018). El 48% de limeños dejaría de comprarle a una empresa o marca ante falta ética. *Gestión*, p. 10.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. (1a Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Warton School. (14 de mayo de 2018). *Jeff Weiner, Keynote Speaker. Warton Undergraduate Graduation 2018* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=NMJ_UrMNyLY [Consulta 15 de octubre de 2018].
- Weinstein, B. (2018). I Asked 20 Successful Leaders What 'Ethics' Means To Them. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2018/10/16/i-asked-18-successful-leaders-what-ethics-means-to-them/#47046d0c32b9> [Consulta: 20 de diciembre de 2018].
- Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. (4a Ed.). México: Thomson.

9 ANEXO. TABLA DE ACCIONES E INDICADORES ÉTICOS

Tomando como referencia el trabajo realizado por la Fundació Factor Humà (2015 -2016), se propone como modelo la siguiente tabla de acciones e indicadores éticos, enmarcada en lo que se puede considerar tres líneas estratégicas de cualquier organización: la gobernanza, la función directiva y la gestión de las personas.

1 La Persona como valor

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
MISIÓN Y VISIÓN		
Elaboración escrita de la misión y visión de futuro de la organización.	• Misión y visión escrita, accesible, clara y conocida por todos.	Contribuye a compartir la razón de ser de la organización, la visión de hacia dónde va.
Explicitar el valor de las personas en la misión y visión de la organización y hacer campañas periódicas.	• Número de campañas realizadas.	
Pasar periódicamente un cuestionario que mida la coherencia de la misión y visión con el día a día y permita introducir mejoras.	• Nivel de coherencia percibido.	
LOS VALORES		
Identificación de los valores de la organización siguiendo un proceso participativo.	• Valores corporativos explicitados y publicados. • Personas/ áreas/ grupos de interés que participan (en valores absolutos - número- y relativos -%). • Descripción del proceso participativo.	Contribuye a formalizar el compromiso de la organización con la ética y sus valores.
Revisión de los valores y su coherencia con el día a día.	• Resultados de encuesta interna sobre ética. Por ejemplo: a) Nivel de coherencia percibido entre los valores -el que la organización dice- y el comportamiento cotidiano -el que la organización hace; b) ranking de priorización/ importancia de los valores, etc. • Encuesta realizada externamente • Reflejar los resultados por grupos de interés.	Internamente, mejora la identificación, compromiso y sentimiento de pertenencia con la organización. Externamente, mejora la confianza de los grupos de interés.
Acciones de seguimiento y mejora sobre la interiorización de los valores y la ética de la organización.	• Indicadores evolutivos sobre los indicadores mencionados.	Consolida el compromiso y la confianza.
EL SENTIDO DEL TRABAJO		
Formalizar la política de gestión de personas y hacer campañas de difusión.	• Datos de la encuesta sobre el nivel de valoración de la aplicación de la política.	Refuerza el vínculo con la organización al incrementar el nivel de conciencia de la contribución a la sociedad.
Crear espacios para favorecer entre las personas la expresión de los valores del trabajo (colaboración, participación, solidaridad, etc.).	• Nivel de valoración (consulta) • Memoria del que se hace como organización comprometida con la sociedad.	
DIGNIDAD Y DERECHOS HUMANOS		
Desarrollar políticas y programas/ acciones de protección de los derechos humanos (trato digno, prevención de cualquier tipo de acoso).	• Número de programas/acciones realizados.	Garantiza el respeto a la dignidad de las personas y los derechos humanos.

2 La ética y el buen gobierno

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
FORMALIZACIÓN		
Adhesión a principios prescriptores/ estándares de ética/ manifiestos -y difundir internamente-, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas. - Adhesión al Manifiesto Factor Humà. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de adhesiones formalizadas y descripción de acciones que se derivan de ellas. • Carta de aceptación. • Informe de progreso anual. 	Genera compromiso de las personas con la ética y la propia organización a largo plazo.
DELEGACIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL		
Creación de estructuras específicas: <ul style="list-style-type: none"> - órganos de participación y de gestión. - Comité de ética. - Identificación área/persona referente (gestor ético, defensor de los grupos de interés, síndicos, ombudsman, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de órganos creados -composición, funciones, periodicidad-. • Número de personas con asignación de roles y responsabilidades sobre ética (a diferentes niveles). • Número de reuniones. • Número de acciones realizadas. • Número de personas implicadas. • Número de gestiones realizadas. 	Asegura la implantación de la ética en la gestión.
Creación de herramientas para promover, gestionar y hacer el seguimiento de la actuación ética: <ul style="list-style-type: none"> - Código ético/ conducta. - Políticas: RSE, buen gobierno, compra ética, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de herramientas para la gestión ética. • Cuadro de indicadores clave sobre ética. • Relación de acciones realizadas. • Datos publicados (Transparencia) • Cuestionarios de nivel de identificación y satisfacción con el código ético. 	
COMUNICACIÓN, FORMACIÓN, TRANSPARENCIA		
Creación de espacios de reflexión, participación y diálogo sobre ética aplicada.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de: reuniones/ personas participantes/ situaciones analizadas/ acciones de mejora implantadas. 	Contribuye a extender la ética en la cultura de la organización y a su interiorización en las personas.
Memoria / informe anual con contenido específico sobre ética.	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria publicada. • Aprobación por el Consejo de Administración. • Información evolutiva sobre el cuadro de indicadores clave sobre ética. 	
Acciones de formación en ética /cultura corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la formación realizada (impacto en la mejora de la ética). 	
Se traslada a los proveedores los principios éticos.	<ul style="list-style-type: none"> • % de los proveedores con los que se ha compartido el código ético. 	
Se pide a los proveedores el compromiso con la ética / se hace seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • % de proveedores que demuestran compromiso con la ética. 	
Incorporación de agentes externos en los mecanismos de evaluación y mejora de la actuación ética.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado/número de agentes incorporados. • Resultados del proceso de evaluación. 	

3 Igualdad de oportunidades y diversidad

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
CULTURA ORGANIZATIVA		
Existencia comisión igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones/ anuales. 	Garantiza la igualdad de oportunidades en la organización.
CONTRATACIÓN		
Existencia de programas externos e internos referidos a la igualdad y no discriminación en la contratación.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de personas en colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral. Número de incidentes de discriminación. 	Garantiza que los responsables de contratación comprenden su importancia.
FORMACIÓN		
Existencia de documentos específicos referidos a la igualdad y no discriminación en la formación.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de incidentes de discriminación en la formación y medidas correctivas. 	Garantiza que los responsables de formación comprenden su importancia.
MOVILIDAD / PROMOCIÓN		
Existencia de documentos específicos referidos a la igualdad y no discriminación en la movilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Número de casos de promoción realizados, desglosado por variables de riesgo de discriminación: sexo, edad, personas con discapacidad, otros. Personas implicadas. 	Garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de movilidad interna o promoción.
RETRIBUCIÓN		
Existencia de documentos específicos referidos a la igualdad y no discriminación en la retribución.	<ul style="list-style-type: none"> Relación salarial entre hombres y mujeres. Número de incidentes de discriminación. 	Garantizar la igualdad de oportunidades en la retribución.
DIVERSIDAD		
Grupos de trabajo de fomento de la diversidad. Desarrollo de políticas de acción positiva de fomento de la diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de personas en diferentes categorías de diversidad. Número de personas que participan en iniciativas. 	Fomenta la diversidad como herramienta para enriquecer el capital humano de la organización.

4 Desarrollo y ocupabilidad

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL		
Elaboración de planes de formación y mentoraje.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos asignados a formación. Horas de formación por persona/año. 	Estimula el progreso de las personas y la organización.
GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO		
Implantación de programas de gestión del cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados acompañados y evaluados. 	Acompaña en la mejora profesional.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
Implantación de políticas y procesos de gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el mapa de conocimiento. Asignación de líderes de conocimiento. 	Transmitir la importancia de generar y compartir conocimiento.
OCUPABILIDAD		
Implantación de programas de ocupabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos destinados a los programas. Número de programas de recolocación. 	Fomenta que las personas puedan desarrollar su capacidad para adaptarse a los cambios.

5 Transparencia, comunicación y participación

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
DESCENDIENTE		
Canales y mensajes adecuados a las características de la organización. Procedimiento para atender y dar respuesta a: sugerencias, quejas, solicitudes de información, <i>feedback</i> , etc.	<ul style="list-style-type: none">• Tipos canales.• Número de personas y segmentación• Número de sugerencias, quejas, solicitudes, respuestas dadas.• Valoración de la calidad de la comunicación.	Promueve la implicación en la organización.
Formación en liderazgo participativo en los directivos y mandos.	<ul style="list-style-type: none">• Número de mandos formados.• Valoración de los equipos y personal.	
ASCENDENTE		
Programas para promover la participación en el plan estratégico, valores y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Número de personas y áreas que han participado según las diferentes iniciativas de participación implantadas.	Promueve la participación en la organización y conocer "aquello que se espera de mí".
Espacios de intercambio de opiniones y conocimientos entre el personal. Evaluación anual del cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Número de encuentros.• Número de canales.• Número de asistentes.• Número/ porcentaje de personas que realizan la reunión anual de desarrollo con su superior.	
Conocimiento descripción del lugar de trabajo. "¿Que esperan de mí?"	<ul style="list-style-type: none">• Descripción lugares de trabajo.• Entrevista con el mando.	
TRANSVERSAL		
Fomentar las relaciones transversales. Trabajar por proyectos.	<ul style="list-style-type: none">• Número de reuniones y participantes.	Promueve la visión global de la organización.
INFORMAL		
Espacios informales de encuentro. Promoción de acciones de voluntariado. Realización de actos lúdicos.	<ul style="list-style-type: none">• Número de actividades y participantes.	Contribuye a crear un ambiente de confianza.

6 Seguridad, salud y bienestar físico y emocional

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL		
Disponer de sistema de gestión y prevención de riesgos laborales implementado.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados auditorías prevención. Índice siniestralidad. Número de personas formadas. 	Garantiza la seguridad y la salud de las personas.
Formar e informar sobre riesgos laborales.		
BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL		
Evaluación de riesgos psicosociales.	<ul style="list-style-type: none"> Índice de siniestralidad. 	Velar por el bienestar físico y emocional de las personas.
Protocolo para identificar malestar emocional antes del inicio del conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> Número de situaciones identificadas y canalizadas e impacto. 	
Desarrollo competencial para directivos/as y otros mandos a nivel emocional.	<ul style="list-style-type: none"> Personas y horas de formación realizadas. 	
Evaluar el impacto en la organización y condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Acciones realizadas y periodicidad. 	
Plan de promoción de la salud.		
Reuniones eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de formación en reuniones eficientes. 	
BIENESTAR Y ACCESIBILIDAD UNIVERSAL		
Accesibilidad en todos los edificios.	<ul style="list-style-type: none"> Número de quejas y reclamaciones. 	Garantiza la protección de las personas con movilidad y/o comunicación reducida temporal o permanente.
Mirada amplia.		
Atención a la diversidad funcional.		

7 Retribución equitativa y justa

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
EQUIDAD RETRIBUTIVA		
Planes de acción para reducir desigualdades.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de equidad retributiva entre los empleados. • Bandas salariales/categorías. • Cuadro resumen estructura salarial. • Datos masa salarial. 	Contribuye a mejorar la equidad interna y la competitividad externa.
RETRIBUCIÓN RESPONSABLE		
<p>Estudio interno para asegurar que las bajas retribuciones son dignas.</p> <p>Observaciones: controlar la horquilla salarial y asegurarse que nuestra organización tiene clase media y no trabajadores pobres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción entre retribución mínima y máxima. • Salario mínimo establecido. 	Asegura que las retribuciones más bajas permiten disponer de una vida económicamente digna.
TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA		
<p>Conseguir que la estructura salarial sea conocida.</p> <p>Generar espacios de información y participación vinculados al conocimiento y comprensión de la retribución entre los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro resumen estructura salarial. • Datos masa salarial. 	Mejorar la transparencia y la comprensión sobre la retribución y su significado.

8 Flexibilidad y equilibrio en las esferas vitales

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
FLEXIBILIDAD EN LOS TIEMPOS DE TRABAJO		
Programa/ iniciativas de flexibilidad (bolsa de horas).	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas acogidas. • Absentismo/reducción de jornada/salidas. • Consecución de objetivos (productividad). 	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.
FLEXIBILIDAD EN EL ESPACIO DE TRABAJO		
<p>Programas de teletrabajo.</p> <p>Programa trabajo por objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas acogidas. • Clima laboral (encuestas). • Número de personas acogidas. • Consecución objetivos (más productividad). 	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.
AYUDAS SOCIALES		
Programa ayudas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • € destinados. • Número de personas beneficiadas. 	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.
PERMISOS		
<p>Facilitar permisos para necesidades especiales.</p> <p>Observaciones: atención a no caer en el paternalismo. Abrir abanico de opciones, evitar estructuras rígidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • € destinados. • Número de personas beneficiadas. 	Fomenta el equilibrio personal, laboral y familiar.

9 Corresponsabilidad en las relaciones laborales

ACCIONES A REALIZAR	INDICADORES	OBSERVACIONES
CONTRATACIÓN		
Contratación (asegurar estabilidad laboral).	<ul style="list-style-type: none"> • % temporalidad (trabajadores temporales sobre el total). • Media de antigüedad. • Número de jornadas y coste ETTs + subcontratación. 	Garantiza la estabilidad laboral.
MARCO LABORAL ESTABLE		
Aplicación de la negociación colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • % participación en las elecciones sindicales. • % trabajadores en conflicto/total de la plantilla. 	Garantiza la calidad laboral.
MARCO DE RELACIONES FUNDAMENTADO EN EL DIÁLOGO Y LA CONFIANZA		
Fomentar la participación, confianza y diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> • Número y calidad de los pactos logrados. 	Fomenta la estabilidad y clima laboral basado en la confianza.