

# Brumario 21

Sociales • Humanidades • Negocios

## Política y Salud Pública

Coordinación intergubernamental en Argentina frente a la crisis sanitaria del virus Covid 19.

## Educación y pandemia

La institución educativa periurbana y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia.

# Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica



## Gobernanza Ética vs Gobernanza de la Ética

La diferencia entre la gobernanza ética y la gobernanza de la ética en el abordaje de las **tecnologías exponenciales** (robótica e IA) y el marco del **posibilismo tecnológico**.

## Futuro del Trabajo

Los desafíos del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo

## Igualdad de Género

Objetivo que trasciende a la moda dentro de las empresas

## FinTech y Negocios

El efecto económico de Blockchain y su alcance transformacional

ISSN 1853-0362

**Editorial Universidad Siglo 21**

[biblioteca@ues21.edu.ar](mailto:biblioteca@ues21.edu.ar)

Calle De los Latinos 8555

Córdoba, Argentina

UNIVERSIDAD  
**SIGLO** 

## Editorial

# Breve presentación del contenido de la presente edición

En esta edición de Brumario, y de la mano de once artículos inéditos y especialmente elaborados para esta Revista, nos proponemos abordar temáticas signadas por su actualidad, novedad e importancia. Las propuestas son variadas, por demás interesantes y están vinculadas principalmente a Política, Sociedad, Tecnología y Empresas, como grandes bloques temáticos.

Asimismo, las producciones se encuentran atravesadas en su mayoría por el contexto actual de pandemia que representa sin dudas un desafío aún no resuelto y que vale la pena analizar desde diferentes perspectivas.

Siguiendo el orden propuesto en el índice, nos permitimos presentar brevemente la propuesta de cada uno de los autores que conforman la presente edición.

En un primer eje, más orientado al análisis de políticas, podemos identificar los trabajos de Bernal, Trebuq y las autoras Rodríguez Aguirre, Baravalle y Perez.

El Dr. **Marcelo Bernal** nos comparte un interesante ensayo referido a la cuestión del Federalismo argentino y la manera en que se comportó el sistema de relaciones intergubernamentales en nuestro país frente a la crisis sanitaria ocasionada por el virus Covid 19, analizando tres áreas de la política: la sanitaria, la educativa y la social.

El Mgter. **Federico Trebuq** nos propone reflexionar, desde una perspectiva subnacional, acerca de la inserción de Argentina en la economía mundial, considerando las provincias que integran la Región Centro y su participación en el Corredor Bioceánico Central (CBC).

La Dra. **Patricia Rodríguez Aguirre**, la Esp. **Clotilde Baravalle** y la Mgter. **Gladys Pilar Perez** nos presentan un valioso estudio etnográfico para dar cuenta de cómo los establecimientos educativos estudiados enfrentaron la inclusión educativa en tiempos de pandemia, avanzando sobre el análisis de las políticas públicas infanto-juveniles.

En un segundo eje, orientado a proponer interesantes debates vinculados a la transformación digital y la Tecnología, encontramos los artículos de Pallaro, Rodríguez Alba y Karbiner.

El Mgter. **Andrés Pallaro**, Director del Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21, nos invita a pensar sobre el futuro del trabajo, cuya transformación se ha visto acelerada fuertemente por el cambio tecnológico, desde la perspectiva del Tecnohumanismo. En este sentido, el autor expone cinco grandes desafíos que los seres humanos tenemos por delante en tanto y en cuanto aspiremos a construir un futuro del trabajo virtuoso e inclusivo.

El Dr. **Jaime Rodríguez Alba** nos interpela de manera significativa acerca de los problemas éticos que se derivan de la utilización de tecnologías exponenciales tales como la Inteligencia artificial (IA) y la robótica, complementando los enfoques actuales con el abordaje desde la ética del cuidado.

El Mgter. **Marcelo Nicolás Karbiner**, nos desafía a adentrarnos en la tecnología *Blockchain* (BC), clarificando su significado, precisando su origen, sus principios fundacionales, su alcance transformacional y sus efectos sobre la economía.

Finalmente, en el tercer eje, las discusiones que nos proponen Gaidulewicz, Marques Bertinatti & Rodríguez Alba, Orelo, Ríos, Córdoba & Reynoso, están vinculadas al mundo empresarial.

La Especialista en igualdad de género y Directora del Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21, **Laura Gaidulewicz**, nos ilustra con un interesante recorrido histórico sobre la situación de las mujeres en los estados modernos y nos explica los motivos por los cuales las mujeres estamos de moda y la igualdad de género es un objetivo central en la agenda de desarrollo sostenible y de las empresas a nivel internacional.

La Mgter. **Carina Marques Bertinatti** y el Dr. **Jaime Rodríguez Alba** realzan la importancia de la gestión ética empresarial mediante la presentación resumida de los principales hallazgos de una investigación en curso para las empresas cordobesas y proponiendo un instrumento de auto percepción para el diagnóstico y mejora de dicha gestión al interior de las organizaciones.

La Mgter. **Sandra Carolina Orelo** nos invita a profundizar sobre el conocimiento e implicancias de la corriente emergente denominada Gestión basada en evidencias (GBE), tanto para las organizaciones como para sus directivos, enfatizando el rol catalizador que puede propiciar su utilización en la gestión de equipos, aun cuando sus integrantes posean egos altos.

La Mgter. **María Laura Ríos** nos muestra cómo es posible diagnosticar y solucionar problemas y conflictos organizacionales mediante la Investigación Acción Participativa (IAP), para lo cual nos comparte a modo de ejemplo, una experiencia reciente vinculada al diseño de una herramienta

para la gestión eficaz de reuniones, basada en el método de los Seis Sombreros para Pensar de De Bono.

El Mgter. **Jorge Córdoba** y el Técnico y piloto de aviación **Pablo Reynoso** nos presentan una interesante mirada acerca de la aviación ejecutiva en Argentina y su reciente crecimiento en tiempos de pandemia. A través del análisis de casos de éxito locales de grandes, medianas y pequeñas empresas, argumentan que la incorpora-

ción de aeronaves a la estrategia de negocios ha logrado trascender la imagen de lujo.

Esperamos brindar algunas aportaciones a estas problemáticas y fundamentalmente contribuir modestamente a despertar un mayor interés en estos temas, como así también disparar otros tantos cuestionamientos a partir de su reflexión y análisis.

Los invitamos entonces, a todos y a todas, a disfrutar de la lectura que humildemente les proponemos a través de Brumario.

**Carina Marques Bertinatti**

Editora Revista Brumario

Universidad Siglo 21

---

## Contenido

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Un análisis de las características de la coordinación intergubernamental en Argentina frente al virus Covid 19 .....                                                  | 1   |
| Bernal Marcelo                                                                                                                                                        |     |
| Etnografiando -a la institución educativa periurbana- y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia (Modelo metodológico) .....               | 11  |
| Rodríguez Aguirre Patricia, et al.                                                                                                                                    |     |
| La dimensión transnacional de la política económica exterior. Una mirada desde la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central.....                                 | 25  |
| Trebucq Federico                                                                                                                                                      |     |
| Los desafíos del futuro del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo .....                                                                                        | 37  |
| Pallaro Andrés                                                                                                                                                        |     |
| Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica. Construyendo posibilismo tecnológico desde interacciones éticas. ....                                   | 51  |
| Rodríguez Alba Jaime                                                                                                                                                  |     |
| ¿Cuál es el efecto económico de Blockchain? Un compendio ontológico de las perspectivas tecnológica e institucional para comprender el alcance transformacional ..... | 66  |
| Karbner Marcelo Nicolás                                                                                                                                               |     |
| La igualdad de género en las empresas: el desafío que trasciende a la moda .....                                                                                      | 79  |
| Gaidulewicz Laura                                                                                                                                                     |     |
| En la búsqueda del Gen ético empresarial: un estudio exploratorio desde las empresas cordobesas.....                                                                  | 99  |
| Marques Bertinatti Carina, Rodríguez Alba Jaime                                                                                                                       |     |
| La gestión basada en evidencias (GBE): Una herramienta útil, especialmente en momentos de pandemia y egos altos.....                                                  | 111 |
| Orelo Sandra Carolina                                                                                                                                                 |     |
| La investigación en la empresa: una oportunidad de avanzar hacia una organización inteligente.....                                                                    | 118 |
| Ríos María Laura                                                                                                                                                      |     |
| La aviación ejecutiva en argentina. Una mirada en perspectiva.....                                                                                                    | 127 |
| Córdoba Jorge, Reynoso Pablo                                                                                                                                          |     |

# En la búsqueda del Gen ético empresarial: un estudio exploratorio desde las empresas cordobesas<sup>20</sup>.

Carina Marques Bertinatti<sup>21</sup> y Jaime Rodríguez Alba<sup>22</sup>

---

## RESUMEN

El presente artículo pretende resumir los principales hallazgos realizados en virtud de un proyecto de investigación en curso vinculado a la gestión ética empresarial. En primer lugar, se describe sintéticamente la problemática y objetivo que aborda el proyecto, así como su grado de avance. Se trata de un análisis exploratorio referido a la gestión ética que están llevando a cabo las empresas en la Ciudad de Córdoba y que propone la aplicación de un instrumento de auto diagnóstico especialmente diseñado a tal efecto. Seguidamente se presentan las líneas teóricas y conceptuales más importantes consideradas al momento de la elaboración de dicho instrumento y se comenta la metodología empleada, así como la naturaleza de la muestra de empresas seleccionada. Finalmente se exponen y analizan los resultados obtenidos referidos al instrumento propuesto e implementado en una muestra de diez empresas cordobesas de diferente tamaño, tanto industriales como de servicios y la valoración obtenida del formulario de auto diagnóstico sugerido por parte de las mismas.

---

<sup>20</sup> El presente artículo se basa en el Proyecto de investigación iniciado a fines de 2018 en el marco de la Secretaría de Investigación de la Universidad Siglo 21 dirigido por los autores del presente. El equipo de investigación se encuentra también integrado por: Consuelo Ávalos, Carla Grasso, Carlos Origlia, Luis Ulla, Rodrigo Lopez Thais, Leandro Giusti, Macarena Perusset y Julián Piva. Los resultados del proyecto serán dados a validar al Dr. García-Marzá de la Universidad de Alicante (España), colaborador internacional del equipo de investigación.

<sup>21</sup> Carina Marques Bertinatti, Mgter. en Dirección de Negocios (UNC), Máster en Marketing, Consultoría y Comunicación Política (Universidad Santiago de Compostela España), Licenciada en Economía (UNC). Universidad Siglo 21, carina.marques@ues21.edu.ar.

<sup>22</sup> Jaime Rodríguez Alba, Dr. En Filosofía por la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid), Magister en Sociología por la UCM (Universidad Complutense de Madrid), Licenciado en Filosofía por la Universidad de Oviedo. Universidad Siglo 21 y UNIR (Universidad Internacional de la Rioja) de España, jaime.rodri-guez@ues21.edu.ar.

## PALABRAS CLAVE

Gestión ética empresarial, Sustentabilidad, Teoría de los *stakeholders*

---

## Introducción

Tanto en nuestro país como en la gran mayoría de los países del mundo, se han registrado delitos de corrupción que han escandalizado a la opinión pública y que involucran por lo general a altos funcionarios públicos, pero también a importantes empresarios. Esto nos hace reflexionar sobre la importancia de los valores y la ética, tanto en la función pública como en las empresas. Reforzar leyes, endurecerlas y lograr que se apliquen es sin duda un camino para la lucha contra la corrupción, pero llegar a esas instancias es lo que debería justamente evitarse.

Desde la perspectiva empresarial y tal como confirman diversas investigaciones, la gestión ética no sólo se constituye en herramienta para el combate a la corrupción, sino que además permite mejorar los indicadores de desempeño de las organizaciones y tiene un efecto positivo en el clima laboral, potenciando también la reputación de la organización en el entorno y reduciendo los riesgos inherentes a la gestión de toda la cadena de valor. La gestión ética incrementa de múltiples modos la eficiencia de la organización, promoviendo la sustentabilidad de la misma. Por esto la gestión ética va más allá del mero enfoque del cumplimiento o *compliance*.

Llevar a la práctica de las organizaciones la gestión ética exige el diseño de herramientas de evaluación del estado ético de las mismas, así como la adaptación de instrumentos de gestión ética presentes en diversas normas e indicadores a la realidad de dichas empresas, para hacerlas efectivas y utilizarlas como pauta para lograr avances en la construcción de organizaciones saludables.

En este marco, se decidió abordar un proyecto de investigación en el ámbito de la Secretaría de Investigación de la Universidad Siglo 21, para explorar cómo se están gestionando éticamente las empresas en la Ciudad de Córdoba y también contribuir al desarrollo de un instrumento de auto diagnóstico de la gestión ética empresarial.

Más precisamente, el proyecto tiene como objetivo general elaborar y probar, para una muestra de empresas de la Ciudad de Córdoba, un instrumento diagnóstico de la gestión ética que resulte de utilidad para identificar el estado actual de la misma en cada organización y facilite el diseño de una estrategia y plan de acción de la gestión ética empresarial que permita mejorar la legitimidad y credibilidad contribuyendo a su sustentabilidad atento a intereses legítimos universalizables (Gonzalez Esteban, 2007, p.209:210).

Dicho proyecto se encuentra actualmente en ejecución y transitando la etapa final de mejora y validación del instrumento propuesto por parte de expertos nacionales e internacionales.

En este artículo, se propone dar cuenta del avance realizado hasta el momento correspondiente al diseño del instrumento mencionado, los resultados de su aplicación en la muestra de empresas cordobesas seleccionadas y la valoración de las mismas sobre la herramienta de auto diagnóstico propuesta.

## Marco Teórico

El dinamismo de los negocios requiere para el diseño de organizaciones sustentables atender a la dimensión del *ethos organizacional* (Etkin, 2012). Es ineludible que el cambio altere los procesos y estructura de la organización, pudiéndose producir *brechas éticas* (Etkin, 2012) que dificultan los equilibrios dinámicos que la organización ha de saber generar. La gestión ética, apoyada sobre el diagnóstico del estado ético de la organización, pero también en la implementación de instrumentos de diversa índole –indicadores, normas, estándares, herramientas éticas como códigos, comités, líneas éticas, etc.– contribuye a generar organizaciones que sustentan un círculo virtuoso entre las partes interesadas en los negocios tanto internas (directivos, gerentes, trabajadores, etc.) como externas (proveedores, consumidores, distribuidores, etc.). La gestión ética permite así

la emergencia de *metodologías de lo virtuoso* (Etkin, 2012) que hacen a la sustentabilidad y la creación de valor social (Etkin, 2007; Velásquez, 2012; Fernández Baptista, 2011; y otros). Además de la mejora en los procesos permite posicionar productos y servicios con ventaja competitiva mediante el valor fundamental de la reputación (Cortina, 2003; Conill Sancho, 2017).

Podemos entender por Sistemas de Gestión Ética en una empresa al “conjunto de reglas internas que la dirección de una empresa utiliza para estandarizar y modular las conductas con vistas a obtener en la organización objetivos de naturaleza ética” (Argandoña, 2003, p.8). En términos generales, estos sistemas pueden concebirse también como un conjunto de dispositivos encaminados a la producción de pautas de autorregulación de la conducta, gestión conforme a valores, interacciones (entre los miembros de la organización y ésta con su entorno social, cultural y ambiental), etc., adecuadas a los estándares definidos como éticos por documentos diversos como los ODS (Objetivos de Desarrollo Sustentable) de la ONU o las declaraciones que sirven de referencia al proceso de consolidación y desarrollo de los Derechos Humanos (sociales, civiles, culturales, ambientales, etc.).

Apoyándonos en el enfoque que sobre el fundamento de la Teoría de la Acción Comunicativa permite sentar los procedimientos y bases de una Ética Dialógica aplicada a la empresa (Cortina, 2000; García Marzá, 2004, 2012, 2014, 2016), y en los desarrollos que desde este marco teórico

general se han dado mediante la concreción con una visión estratégica de la empresa como es la Teoría de los *Stakeholders* (González Esteban, 2001, 2007), resulta propicio sentar una visión que permita articular las bases constitutivas de la ética con el enfoque de gestión. El cruce de ambas teorías es usual en el campo, permitiendo sumar a los enfoques centrados en el diseño de indicadores y estándares de gestión ética -por ejemplo la Norma SGE21 (Sistema de Gestión Ética 21) de Forética- una perspectiva relacional que pone énfasis en los rasgos adaptivos, dinámicos, y experienciales de los actores. La definición de estrategias y herramientas de gestión ética incorpora así las técnicas usuales de la Teoría *Stakeholder*, considerando las responsabilidades de la empresa en un sentido amplio, pero definiendo a su vez diversos grados de intervención de los grupos de interés. En este sentido la Teoría de la Acción Comunicativa permite centrar criterios dialógicos para la intervención de las partes (García Marzá y González Esteban, 2014): inclusión (en especial de los afectados), simetría, reciprocidad (consideración de la diversidad de perspectivas y argumentos) y veracidad-sinceridad.

En este marco proponemos tomar como referencia para la investigación mencionada, la definición de una teoría de alcance medio que articule las bases conceptuales de la Ética Dialógica Aplicada a la Empresa con metodologías de análisis del nivel ético en las organizaciones apoyadas en el uso de herramientas de diagnóstico organizacional (Plasencia Soler, Marrero Delgado y

Nicado García, 2017), indicadores de gestión ética (Fundación Factor Humà, 2016) y normas como SGE 21 – Sistema de Gestión Ética (Forética, 2017).

## Metodología utilizada

Desde la perspectiva metodológica, el avance presentado refiere a una investigación exploratoria en la cual se aplicó el método cualitativo. En primer lugar, se diseñó un instrumento diagnóstico de la gestión ética empresarial con base en el marco teórico y referentes conceptuales antes mencionados. Luego, se seleccionó una muestra por conveniencia sobre los criterios de tamaño, accesibilidad y diversidad sectorial, compuesta inicialmente por catorce empresas todas ellas con residencia en la ciudad de Córdoba. El total de la muestra fue formalmente invitada a participar de la investigación, pero cuatro de ellas rechazaron la invitación sin justificación alguna.

Por tanto, la muestra definitiva sobre la cual se trabajó el proyecto correspondió a una docena de empresas de las cuales el 70% pertenece al sector industrial y el 30% al sector servicios. En relación al tamaño, el 60% de las empresas se auto identificaron como grandes, el 20% como empresas medianas y el 20% restante como pequeñas empresas.

Las empresas participantes recibieron el instrumento de autodiagnóstico propuesto denominado Formulario de Autopercepción de la Gestión Ética Empresarial (FAPGEE) para su aplicación en línea

mediante un Formulario de Google Forms elaborado a tal efecto.

Luego del recorrido e implementación del FAPGEE por parte de cada empresa, se solicitó a cada una responder una Encuesta de Valoración referida al instrumento sugerido aplicado. Es importante destacar que, al momento de responder ambas encuestas, las empresas lo hicieron de manera anónima.

## Resultados obtenidos

Los resultados de la investigación obtenidos hasta el momento refieren a tres cuestiones principales: el instrumento diseñado propiamente dicho (FAPGEE), los resultados específicos derivados de su aplicación para la muestra de las diez empresas seleccionadas y la valoración del formulario de auto diagnóstico por parte de dichas empresas.

En primer lugar, es preciso dar cuenta del objetivo, estructura y contenido del instrumento diseñado y propuesto (FAPGEE) en el marco de la investigación.

El FAPGEE se propone como un instrumento de aplicación en la empresa que permite realizar un diagnóstico de la gestión ética en dicha organización, a partir del relevamiento de la opinión de los referentes de la misma y considerando la valoración que éstos realizan sobre la propia empresa en cada momento del tiempo. A tal efecto, se considera en general que toda ética es relativa a la conducta y carácter de las personas o las organizaciones, esto es,

un sistema complejo de valores, normas, disposiciones, hábitos, etc., que definen el carácter del sujeto moral (persona u organización).

El formulario se estructura en veintidós preguntas divididas en tres partes: la primera refiere al contexto de la gestión ética (12 preguntas), la segunda se orienta a abordar la cuestión de las herramientas, políticas y prácticas de gestión ética (9 preguntas) y la tercera se orienta a determinar la auto percepción de la gestión ética (1 pregunta).

En la primera parte, al indagar acerca del contexto, se consulta principalmente sobre aquellas cuestiones que mejor aproximan la visión y concepto de la ética que tiene cada empresa, el alcance de la misma (si refiere a toda la organización y su proceso de gestión o a un área específica), los actores que perciben involucrados en la gestión ética y cuáles participan efectivamente al momento del diagnóstico, la existencia o ausencia de mediciones sistemáticas acerca de la valoración ética de las partes interesadas (*stakeholders*) y su grado de sistematización vigente y el grado de formalidad de los planes de gestión ética existentes así como la asignación de responsables para su cumplimiento y seguimiento.

En la segunda parte se avanza fundamentalmente sobre la presencia o ausencia de herramientas clave de gestión ética tales como el código de ética, el código de conducta, las auditorías internas y exter-

nas y el comité de ética. También se consulta sobre las políticas empresariales existentes, entre ellas las de evaluación de proveedores, evaluación de inversores, evaluación de socios estratégicos o comerciales, evaluación de clientes, anti corrupción, equidad de género, transparencia salarial, transparencia en procesos de selección y promoción laboral, desvinculación del personal y relacionamiento con el sector público. Se indaga también sobre el grado en que dichas políticas se encuentran definidas conforme a criterios éticos (equidad, transparencia, cuidado del sujeto, inversión éticamente responsable, consumo ético, etc.), su grado actual de formalización y los soportes (documentos o sistemas informáticos) que se utilizan para el establecimiento de las mismas. Asimismo, se relevan las prácticas existentes en la empresa, entre ellas las conciliatorias de la vida familiar y laboral, las de sustentabilidad ambiental, las de transparencia y datos abiertos, la de gestión de clientes (gestión de reclamos, quejas, devoluciones, sugerencias, etc.) y las de relacionamiento con la comunidad (gestión de grupos socio económicos vulnerables, diversidad, inmigrantes, personas con discapacidad, etc.). Con relación a estas prácticas, también se propone analizar cuáles de ellas se encuentran formalmente establecidas y/o son periódicamente revisadas en la empresa. Finalmente, en esta parte se proponen algunas afirmaciones para que la empresa identifique si son representativas de la postura que los líderes (propietarios) de la empresa tienen frente a cuestiones

éticas y si estas coinciden con la de los demás actores involucrados o partes interesadas de la organización. Dichas afirmaciones refieren a los niveles de exigencia de las nuevas generaciones relativas a cuestiones éticas, la naturaleza de las políticas de gestión ética como respuestas coyunturales a situaciones o contextos específicos o determinantes de la sostenibilidad de la empresa, el compromiso de la empresa con las generaciones futuras, el compromiso de la empresa con la sustentabilidad financiera únicamente o con la sustentabilidad en sentido más amplio, la colaboración con otros sectores (público, tercer sector, etc.) como una obligación o como una apuesta estratégica y el grado de preocupación de la empresa con la robotización y la transformación digital.

En la tercera parte, y a los efectos de profundizar acerca de la autopercepción de la gestión ética por parte del agente que responde la encuesta, se proponen cincuenta afirmaciones sobre las cuales el interlocutor debe manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo (Escala de Likert). A modo de ejemplos, se mencionan las siguientes: “Las empresas también son agentes morales”, “La ética mejora los resultados de la empresa”, “Mi empresa tiene una política de responsabilidad social”, “La dirección de mi empresa responde por los impactos ambientales de la misma”, “El código de ética ha sido hecho por todos”, “Se usa el código de ética para castigar”, “En mi empresa existe una doble moral: se dice una cosa y se hace otra”, “En mi empresa se

utilizan herramientas de gestión de riesgos”, “En mi empresa se rechaza la corrupción”, “En mi empresa se evita la discriminación por género”, “En mi empresa se cuida la salud del personal”, entre otras.

En segundo lugar, y continuando con la exposición de los resultados, resulta pertinente compartir los hallazgos específicos más relevantes derivados de la aplicación de dicho instrumento de auto percepción de la gestión ética empresarial (FAPGEE) a la muestra de empresas cordobesas seleccionada, los que se sintetizan seguidamente.

Las empresas vinculan la ética en su empresa en mayor medida con transparencia (80%) y clima laboral y en menor medida con cumplimiento corporativo (*compliance*) y responsabilidad social empresarial.

La mayoría de las empresas (70%) relacionan la visión de sus organizaciones respecto de la ética con una dimensión esencial en la empresa, aunque suponga ceder beneficios, mientras que algunas de ellas (20%) reconocen sostener una visión ética pero que no se respeta muchas veces en los procesos.

Todas las empresas consideran que la ética empresarial es una cuestión que involucra a toda la organización y su proceso de gestión y también declaran la importancia de considerar a todos los *stakeholders* en la gestión ética empresarial.

Las empresas declaran que actualmente la gestión ética que realizan consi-

dera fundamentalmente a empleados, niveles directivos, clientes y proveedores, mientras que se observa una baja participación del resto de los actores. Este resultado al parecer no se condice en la práctica con la manifestación anterior en la cual ellas mismas afirman la necesidad de incluir a todos los actores.

Existen deficiencias respecto de la medición sistemática de la valoración ética de los *stakeholders* por parte de las empresas atento a que la mitad reconoce no realizar medición alguna, ni sistemática ni no sistemática. Por su parte, los que declaran realizar mediciones, en su gran mayoría manifiestan que la misma no incluye a todos los actores sino a algunos de ellos únicamente.

Las empresas consideran en general que los grupos que tienen una valoración positiva o más favorable de la gestión ética de sus organizaciones son principalmente sus clientes, empleados y proveedores. Asimismo, el 40% de las empresas considera que no tienen actores que sean poco favorables respecto de la gestión ética de sus empresas, mientras que otras indican que actualmente son sus clientes, empleados y proveedores los que tienen una valoración menos positiva al respecto. Esto último parece indicar que estos tres grupos de actores (clientes, empleados y proveedores), dependiendo de la empresa que se trate, son considerados como los que valoran favorablemente o desfavorablemente la gestión ética de las mismas y a los que

las organizaciones parecieran prestar especial atención por sobre los restantes actores.

Solamente la mitad de las empresas declara contar con programas de ética en sus empresas que están debidamente formalizados, cuentan con responsables de seguimiento y se revisan periódicamente. Sin embargo, la revisión de dichos planes es realizada por diferentes actores según la empresa que se considere, entre ellos: el Comité de ética (conformado por distintos integrantes según el caso, algunos más inclusivos y otros más restrictivos); el Directorio junto con la gerencia de Capital humano; el área de Sustentabilidad junto a la gerencia de Recursos Humanos; la Dirección corporativa junto a la Dirección local y al gerente de cumplimiento corporativo.

Las herramientas de gestión ética más utilizadas por estas empresas son el Código de ética, el Código de conducta y el Comité de ética, siendo menos frecuentes las auditorías, excepto por el 20% de ellas que manifiesta no utilizar herramientas a tal fin.

Las políticas existentes en las empresas son en su mayoría políticas de evaluación de proveedores, anticorrupción y de relacionamiento con el sector público, siendo además las que cuentan con mayor grado de formalización (explicitadas en manuales de procedimientos y códigos de ética principalmente) y que se encuentran definidas conforme a criterios éticos. No obstante, el 40% de las empresas indican que ninguna política se define en base a dichos

criterios en sus organizaciones y menos de la mitad corrobora la existencia de políticas de equidad de género al interior de sus empresas.

En lo referido a las prácticas vinculadas a la gestión ética, la mayoría de las empresas combina diferentes tipos, siendo las más utilizadas las orientadas a la gestión de quejas y reclamos de clientes. Además, estas prácticas son justamente las que presentan mayores niveles de formalizadas y de análisis periódico sistemático, seguidas por aquellas vinculadas a la sustentabilidad ambiental y la gestión de devoluciones.

Resulta interesante la coincidencia existente entre la afirmación que resulta más representativa de la postura personal de los respondientes y la postura de los líderes (propietarios) frente a cuestiones éticas y que se orienta vincular la ética con la sostenibilidad. Más específicamente, la afirmación más elegida en ambos casos fue la que expresa: “Las políticas de gestión ética definen la sostenibilidad de la empresa”.

En lo que respecta a la Escala de Likert aplicada en la tercera parte del Formulario referida a la autopercepción de la gestión ética empresarial desde la perspectiva de los encuestados, se estimó un coeficiente que sintetizó el grado de acuerdo manifestado por las empresas para las cincuenta afirmaciones propuestas. Del análisis realizado en virtud del coeficiente de acuerdo, se observó un primer grupo de sentencias para las cuales la mayoría de las empresas

manifestaron altos niveles de acuerdo, entre las cuales se destacan las siguientes: “En mi empresa los jefes tienen en cuenta la situación personal de los trabajadores”, “En mi empresa se rechaza la corrupción”, “En mi empresa se respetan los derechos humanos”, “En mi empresa se cuida la calidad del producto/servicio que ofrecemos” y “La empresa cumple con la legislación (laboral, ambiental, etc.)”. Asimismo, se identificó un segundo grupo integrado por las sentencias en las cuales se observó un mayor nivel de desacuerdo por parte de la mayoría de las empresas, siendo las de mayor desacuerdo observado las siguientes: “Se usa el código de ética para castigar”, “El código de ética no sirve para nada y nadie lo cumple”, “En mi empresa existe una doble moral: se dice una cosa y se hace otra”, y “En mi empresa se aplican reportes de sustentabilidad”. Por último, emergió un tercer grupo de sentencias para las cuales se observó mayor heterogeneidad en las respuestas entre las empresas, estando algunas de acuerdo y otras en desacuerdo con las mismas, a saber: “El código de ética ha sido hecho por todos”, “En mi empresa existen personas responsables de la gestión sustentable”, “En mi empresa se acude ocasionalmente a auditorías externas”, “Existen en la empresa planes claros de desarrollo de personal” y “En mi empresa es clara y conocida la estructura organizacional”.

En tercer lugar, con respecto a la valoración obtenida del FAPGEE, en términos generales la experiencia de aplicación del instrumento ha sido favorable, atento a que el

90% de las empresas que lo implementaron la consideró como excelente, muy buena o buena. Asimismo, una amplia mayoría de empresas (90%) consideró importante realizar un diagnóstico de este tipo, mientras solo un 10% no lo puede precisar aún.

En lo que refiere a la utilidad, suficiencia y facilidad de aplicación y de interpretación de los resultados derivados del instrumento de auto diagnóstico propuesto, las valoraciones han sido también adecuadas. Más precisamente, el 70% consideró como útil o medianamente útil el instrumento proporcionado para permitir un diagnóstico de la gestión ética de la empresa. Adicionalmente el 60% manifestó que las categorías incluidas eran relevantes y/o suficientes mientras que el 40% restante indica que podrían haberse incorporado otros elementos adicionales. Por último, la totalidad de las empresas consideró que el instrumento proporcionado fue fácil de aplicar y un 70% manifestó que también lo fue la interpretación de los resultados y que resultaba innecesario contar con una guía de pautas adicional para su posterior análisis.

## Conclusiones

La exploración realizada hasta el momento, permitió diseñar e implementar en una muestra de empresas cordobesas, un instrumento de auto diagnóstico y percepción de la gestión ética (FAPGEE), que fue valorado positivamente por dichas empre-

sas en lo que respecta a su utilidad, su facilidad de aplicación e interpretación de resultados y la relevancia y pertinencia de las categorías incluidas en el mismo.

Adicionalmente, los resultados observados de la aplicación de dicho instrumento, permiten esbozar un perfil aproximado para dicha muestra y por tanto no generalizable al total de la población, del “gen ético empresarial cordobés”. En ese sentido podría mencionarse que estas empresas vinculan la ética principalmente con la transparencia y el clima laboral. Ellas consideran a la ética como una dimensión esencial en la empresa, aun cuando requiera ceder beneficios económicos y tienen además una noción de la ética empresarial de amplio alcance ya que la asumen como relativa a toda la organización y sus procesos de gestión. Si bien declaran que es importante considerar a todos los actores, las acciones concretas se orientan más bien a un grupo reducido de ellos integrado fundamentalmente por los empleados, directivos, clientes y proveedores, con baja o nula participación real del resto de los involucrados. Esta deficiencia también se manifiesta en el inexistente o incompleto relevamiento acerca de la valoración ética de los actores involucrados, limitándose cuando existe, a unos pocos: empleados, clientes y proveedores. Dichos grupos son los que al parecer despiertan para las empresas el mayor interés, y si bien para algunas son los más actores con valoraciones más favorables, para otras ocurre totalmente lo contrario. Por su parte, la existen-

cia formal de programas de ética formalizados, revisados periódicamente y con responsables de seguimiento claramente identificados, no se encuentra ampliamente difundida en las empresas. En los casos en que dichos programas existen de manera formal, los responsables de su revisión difieren según la empresa que se trate. Las empresas utilizan en general herramientas para la gestión ética tales como el Código de ética y el Comité de ética. También declaran contar con políticas y prácticas vinculadas a la gestión ética. Con respecto a las primeras, se trata principalmente de políticas de evaluación de proveedores, anticorrupción y de relacionamiento con el sector público, pero no todas se definen con base a criterios éticos. En relación a las segundas, las más utilizadas se orientan a gestionar quejas y reclamos de clientes, las cuales se encuentran por lo general formalizadas y con análisis sistemático. Por tanto, existe un amplio abanico de políticas, herramientas y prácticas que aún no son utilizadas por parte de las empresas y cuya incorporación resultaría deseable. Las empresas coinciden en que las políticas de gestión ética definen la sostenibilidad de las mismas.

Finalmente, y con base en la investigación antes comentada, adherimos a la importancia y necesidad de gestionar la ética en las organizaciones en general y en las empresas en particular. Pero dicha gestión debería concebirse en una visión sistémica y que involucre a todos los actores internos y externos con los cuales la empresa se re-

laciona. En este sentido, cada empresa podría definir de manera colaborativa un sistema de gestión ética que explicita el conjunto de reglas internas que se utilizan para estandarizar y modular las conductas con vistas a obtener en la organización objetivos de naturaleza ética (Argandoña, 2003), así como los dispositivos orientados a producir pautas de autorregulación de la conducta, gestión conforme a valores, interacciones entre los diferentes actores involucrados, considerando estándares

éticos definidos a modo de referencia. Adicionalmente, como todo sistema, debiera estar debidamente formalizado, claramente comunicado y ser evaluado y revisado de manera periódica, conservando su carácter dinámico y sujeto a la retroalimentación y mejora continua de sus elementos y procesos constitutivos. El instrumento de autodiagnóstico propuesto, podría constituirse en una herramienta que contribuya modestamente a la gestión de la ética empresarial en este sentido.

---

## Bibliografía

Argandoña, A. (2003) Sobre los sistemas de gestión ética, social y medioambiental en las empresas. En Papeles de Ética, Economía y Dirección, N° 28.

Conill Sancho, J. (2017) Horizontes de economía ética. Tecnos

Cortina, A. (2000) Ética de la empresa. Trotta

Cortina, A. coord. (2003) Construir confianza. Trotta

Etkin, J. (2007) Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Granica

Etkin, J. (2012) Brechas éticas en las organizaciones. Cengage Learning

Fernández Baptista, A. (2011) Los sistemas de gestión ética, social y medioambiental como promotores del capital social. En Telos, vol. 13 (3), 312-328.

Forética (2017) SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Forética  
[http://www.foretica.org/norma\\_SGE\\_21.pdf](http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf)

Fundación Factor Humà (2016) Tabla de acciones e indicadores para la gestión ética. Factor Humà Barcelona.

[https://factorhuma.org/attachments/article/tabla\\_acciones\\_indicadores.pdf](https://factorhuma.org/attachments/article/tabla_acciones_indicadores.pdf)

García Marzá, D. (2004) Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Trotta

García Marzá, D. (2014) "La RSC en perspectiva ética" en Mediterráneo Económico, 26.

García Marzá, D., González Esteban, E. (2014) Ética. Castelló: Universitat Jaume I.

García Marzá, D. (2016) "La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica". Contrastes. Revista Internacional de Filosofía. Suplemento V. México.

García-Marzá, D. (2012) "Ética de la empresa: Un marco ético para la responsabilidad social de la empresa". Debats, 116, pp. 54-63.

González Esteban, E. (2001) La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva (Tesis Doctoral) Universidad Jaume I. Castelló. España.

González Esteban, E. (2007) "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". Veritas. Revista de Filosofía y Teología, vol. II, núm. 17, septiembre, 2007, pp. 205-224.

Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Nicado García, M. (2017) "Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones". Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. Vol. 25, N° 1, 2017, pp. 170-179.

Velasquez, M. G. (2012) Ética en los negocios. Pearson

UNIVERSIDAD  
**SIGLO** 