



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades**

**Model for the evaluation of organizational ethics programs in universities**

**Valentina Osorio Valencia**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial  
Manizales, Colombia  
2017



# **Modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades**

**Model for the evaluation of organizational ethics programs in universities**

**Valentina Osorio Valencia**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Ingeniería - Ingeniería Industrial**

Directora:

Ph.D. Ingeniera Industrial María del Pilar Rodríguez Córdoba

Línea de Investigación:

Ética en las Organizaciones

Grupo de Investigación:

Ética empresarial y Empresariado Social - Ethos

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial

Manizales, Colombia

2017



## **Dedicatoria**

*A mi abuela, por ser mi motivación.*

*A mi mamá, por ser el motor de mi vida.*

*A mi familia, por el apoyo durante todo este proceso.*



## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional de Colombia, por ser la institución donde me pude formar tanto en el pregrado como en el posgrado. También por la beca otorgada que me permitió realizar la maestría.

A mi directora de tesis y mamá académica María del Pilar Rodríguez Córdoba, porque gracias a su confianza, paciencia, conocimientos y experiencia, fue posible la realización de esta investigación.

A mis compañeros del grupo de investigación Sebastián Correa Meneses, Juliana Toro Arias, Verónica Duque Uribe y David Andrés Díez Gómez, por su apoyo durante todo el proceso.

A Diana Marcela Gómez Ramírez por ser la mejor amiga y compañera de camino, por leer mis avances y ayudarme a mejorar.





## Resumen

La presente tesis tiene como objetivo principal proponer un modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades, a partir de consideraciones conceptuales, metodológicas y empíricas, en aras de determinar el impacto de dichos programas. Para tal fin, se realiza un proceso investigativo de corte cualitativo. Éste se inicia con la revisión de la literatura sobre los principales temas para obtener los sustentos teóricos. Posteriormente se estudia el caso de la Universidad Nacional de Colombia ya que dicha institución tiene un antecedente empírico relevante. Luego, teniendo en cuenta las bases teóricas y empíricas, se propone la primera versión del modelo, en el cual se utilizan instrumentos de recolección de información de corte cualitativo como entrevistas, observación participante, análisis de noticias, análisis de comunicados oficiales y no oficiales e investigación documental, complementándolos con encuestas y observación estructurada. Finalmente, el modelo es validado con expertos, mediante entrevistas y grupos focales. Una vez realizados los cambios sugeridos, se propone la versión final del modelo. De las conclusiones se destaca que son muy diversos los elementos que pueden dar cuenta del impacto del programa de ética y los cambios que se producen por su implementación, algunos son: conocimiento del código ético y los valores morales y su aplicación en las actividades diarias, apropiación de dichos valores, cambios en las actitudes y comportamientos éticos, sensibilidad ética, facilidad percibida para tratar temas éticos, percepción de mejoramiento en la toma de decisiones éticas y desarrollo de la cultura organizacional enfocada hacia lo ético.

**Palabras clave:** ética organizacional, programas de ética organizacional, evaluación de programas de ética organizacional, universidades.

## **Abstract**

The main objective of this thesis is to propose a model for the evaluation of organizational ethics programs in universities, beginning with conceptual, methodological and empirical considerations, in the interests of to determine the impact of such programs. For that goal, it is made an investigative process with a qualitative approach. It starts with literature review about the main topics to obtain theoretical support. Later the case of Universidad Nacional de Colombia is studied because it has a relevant empirical antecedent. Then, considering the theoretical and empirical bases, the first version of the model is proposed, in which are used information gathering tools of qualitative approach such interviews, participant observation, news analysis, official and unofficial communications analysis and documentary research, complementing them with surveys and structured observation. Finally, the model is validated with experts, through interviews and focus groups. Once the suggested changes have been made, the final version of the model is proposed. From de conclusions is highlighted that there are many different elements that can account for the impact of the ethics program and the changes that are produced by its implementation, some are: knowledge of ethical code and moral values and their application in daily activities, appropriation of such values, changes in ethical attitudes and behaviors, ethical sensitivity, perceived facility to address ethical issues, perception of improvement in ethical decision-making and development of organizational culture focused towards the ethical.

**Keywords: organizational ethics, organizational ethics programs, evaluation of organizational ethics programs, universities.**

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen .....</b>	<b>IX</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Lista de Símbolos y abreviaturas.....</b>	<b>XV</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Marco contextual .....</b>	<b>5</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Antecedentes empíricos .....	7
1.3 Justificación .....	12
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos .....	14
<b>Capítulo 2. Marco metodológico.....</b>	<b>15</b>
2.1 Consideraciones teóricas.....	15
2.1.1 Definición de los instrumentos utilizados para recolectar información .	18
2.2 Etapas de la investigación .....	27
2.2.1 Etapa analítica .....	28
2.2.2 Etapa empírica.....	29
2.2.3 Etapa creativa .....	30
2.2.4 Etapa evaluativa.....	31
2.2.5 Etapa propositiva .....	34
<b>Capítulo 3. Marco teórico .....</b>	<b>35</b>
3.1 Ética .....	35
3.2 Ética organizacional.....	37
3.2.1 Ética organizacional y responsabilidad social organizacional .....	41
3.2.2 Ética organizacional y cultura organizacional .....	42
3.3 Programas de ética organizacional .....	43
3.3.1 Cuidados en la implementación .....	48
3.4 Evaluación de programas de ética organizacional .....	51
3.4.1 Experiencias de evaluación en organizaciones .....	54
3.4.2 Consideraciones para el caso de las universidades .....	67

<b>Capítulo 4. Modelo propuesto .....</b>	<b>69</b>
4.1 Consideraciones previas .....	69
4.2 Explicación del modelo.....	70
4.2.1 Fase 1. Planeación .....	70
4.2.2 Fase 2. Trabajo de campo .....	74
4.2.3 Fase 3. Elaboración del informe y divulgación de resultados .....	81
4.2.4 Fase 4. Retroalimentación .....	84
4.3 Ejemplificación de cómo se aplicaría el modelo en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales .....	86
<b>Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>101</b>
5.1 Conclusiones.....	101
5.2 Recomendaciones.....	103
<b>Anexo A: Resultados de las búsquedas sistemáticas.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo B: Hallazgos páginas Web mejores 10 universidades del mundo .....</b>	<b>113</b>
<b>Anexo C: Resultados ToS.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo D: Entrevista miembros del grupo de investigación Ethos encargados de implementar el OEE .....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo E: Guía para el diagnóstico .....</b>	<b>122</b>
<b>Anexo F: Modelo entrevista .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo G: Modelo encuesta.....</b>	<b>126</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>131</b>

## Lista de figuras

	Pág.
<b>Figura 1-1:</b> Estructura SEG .....	8
<b>Figura 2-1:</b> Modelo metodológico .....	27
<b>Figura 2-2:</b> Árbol Tree of Science para la ecuación de búsqueda descrita .....	29
<b>Figura 3-1:</b> Componentes de un programa de ética organizacional .....	45
<b>Figura 4-1:</b> Modelo propuesto.....	71
<b>Figura 4-2:</b> Resumen del modelo propuesto.....	85
<b>Figura 4-3:</b> Respuestas a la primera pregunta de la encuesta.....	97

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 2-1:</b> Fuentes de información .....	18
<b>Tabla 4-1:</b> Información que suministrará cada instrumento.....	75
<b>Tabla 4-2:</b> Equipo y funciones .....	86
<b>Tabla 4-3:</b> Instrumento que permite evaluar cada componente del SEG .....	88
<b>Tabla 4-4:</b> Asignaturas sobre ética ofertadas en los posgrados.....	99

# Lista de Símbolos y abreviaturas

## Abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Término</b>
OEE	Observatorio del Entorno Ético
FEE	Fortalecimiento del Entorno Ético
SIMEGE	Sistema de Mejor Gestión
SEG	Sistema de Gestión del Entorno Ético
CE	Compromiso Ético
TOS	Tree of Science
WOS	Web of Science





# Introducción

La ética ha cobrado importancia en el contexto académico y organizacional. Esto se ha hecho más evidente desde la primera década del siglo XXI, cuando se desencadenaron escándalos financieros que involucraban a importantes compañías y que tenían un trasfondo ético porque se originaron debido a actuaciones incorrectas de directivos y empleados. Entre los casos más sonados se encuentran Enron, WorldCom (Velásquez 2006), Volkswagen, FIFA y Toshiba (Mathews y Gandel, 2015), organizaciones en las que intereses individuales (en su mayoría la búsqueda de beneficios económicos) se pusieron por encima de intereses grupales, sociales y medio ambientales, ocasionando perjuicios a sus grupos de interés. Estos sucesos resaltaron la necesidad de fortalecer la ética en las organizaciones, no solo para responder a las reglamentaciones impuestas por parte del Estado, como la Ley Sarbanes Oxley en Estados Unidos (Treviño, Brown y Wall, 2004), sino también por la presión de los grupos de interés, quienes cada vez exigen más prácticas éticas.

En respuesta a los problemas éticos, las crisis y el deseo de contribuir al bien común, las organizaciones tratan de institucionalizar la ética a través de diversas formas como elaborar códigos de ética, establecer comités de ética y determinar oficiales de ética (Etebarian y Yazdi, 2016); la mayoría de éstas son componentes de un programa de ética. Así, una de las principales estrategias creadas para luchar contra la corrupción y las prácticas antiéticas, es la implementación de programas de ética, los cuales pueden ser definidos como los sistemas de control ético formales o tangibles de la organización (Berenbeim, 1992; Treviño y Weaver, 2003; Weaver, Treviño y Cochran, 1999a; Kaptein, 2009). Según Brenner (1992) estos programas están formados por valores, políticas y actividades que influyen en el mejoramiento de comportamientos organizacionales. Los programas de ética se pueden entender, entonces, como un conjunto de políticas y actividades cuyo objetivo principal es fomentar comportamientos éticos entre los miembros de una organización.

Para Beerli, Dayan, Vigoda-Gadot y Werner (2013) las organizaciones deben adoptar estrategias dirigidas a fomentar la conciencia ética y propiciar la participación en la toma de decisiones organizacionales. Consecuente con esto, Yeshu (2016) plantea que la adopción de programas de ética permite establecer normas de comportamiento y ayuda a que éstas sean comunicadas claramente entre los empleados, de manera que sean conscientes de sus propias actuaciones.

Sin embargo, a pesar de la importancia inherente a estos programas, hoy en día no es suficiente con su implementación. Existe una necesidad de que éstos se ejecuten adecuadamente y cumplan los objetivos para los que son creados. Para lograr lo anterior es imprescindible realizar un seguimiento y evaluación de los mismos (Andreisová, 2016; Ferrell, Fraedrich y Ferrell, 2016; Gazley, Sinha y Rod, 2016).

La evaluación de programas de ética consiste en realizar procesos de seguimiento y monitoreo que permitan verificar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, para determinar si lo que se está haciendo conduce a los propósitos iniciales o si es necesario tomar medidas para adecuar las estrategias. Andreisová (2016) indica que las organizaciones deben tomar medidas para supervisar la aplicación y evaluar la eficacia del programa. Acorde con esto Ferrell et al. (2016) plantean que para implementar adecuadamente programas de ética y garantizar su efectividad, las organizaciones necesitan medir y evaluar su impacto.

Las universidades, como todo tipo de organizaciones, no pueden ser ajenas a la implementación y evaluación de programas de ética, ya que necesitan luchar contra los comportamientos inadecuados que puedan presentarse. Adicionalmente, ellas tienen un papel importante en la sociedad, ya que están formando los profesionales e investigadores que posteriormente se desempeñarán en el mundo laboral, razón por la cual, deben propiciar ambientes donde se destaque la ética, para que ellos reciban esta influencia positiva y se posibilite que la pongan en práctica en las organizaciones en las que desarrollen su labor.

Aunque se ha reconocido la importancia de la implementación y evaluación de programas de ética en universidades, a nivel investigativo y académico se ha hablado muy poco al respecto. Según Weber (2006) algunos estudiosos han tratado de investigar e informar

sobre la eficacia de iniciativas de ética en las escuelas de negocios e instituciones académicas, pero es preciso señalar la delgadez de ese cuerpo de literatura. Consecuente con esto, las búsquedas bibliográficas han permitido constatar que existe poca información sobre sistemas de evaluación de programas de ética en universidades. Identificando así, una necesidad teórica y metodológica al respecto.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la importancia que representa lograr avances en este campo, con la presente investigación se pretende reforzar la evaluación de programas de ética organizacional, específicamente en universidades.

Para tal fin, se lleva a cabo una metodología cualitativa que incluye la revisión de la literatura en bases de datos, herramientas bibliográficas y revistas especializadas. A partir de estas consultas se encuentran estudios que representan avances importantes. Sin embargo, como estos han sido aplicados en organizaciones que en naturaleza y características resultan diferentes a las universidades, se recurre al antecedente empírico de la Universidad Nacional de Colombia, institución que tuvo (entre los años 2008 y 2012) un programa de ética organizacional y una evaluación del mismo. De esta manera se logra proponer un modelo que parte de lo teórico y se apoya en una experiencia real.

Se espera que la presente tesis sea de valor académico y práctico, especialmente en el campo de la ingeniería industrial en la línea de ética en las organizaciones. En cuanto al valor académico se pretende contribuir con un constructo teórico acerca de la evaluación de programas de ética organizacional, campo que, según la revisión de la literatura, ha sido poco estudiado. Respecto al valor práctico, la investigación desarrollada permite proponer un modelo que se puede aplicar para evaluar el impacto de programas de ética organizacional en universidades, el cual, llevando a cabo un proceso de adaptación, también puede servir como referente para cumplir la misma función en otro tipo de organizaciones.

El presente documento se ha estructurado en cinco capítulos, así: en el primero se realiza una contextualización del tema, que incluye el planteamiento del problema donde se esboza la necesidad de evaluar los programas de ética; luego se exponen los antecedentes, haciendo énfasis en la experiencia de la Universidad Nacional de Colombia. Finalmente se plantean la justificación y los objetivos.

En el segundo capítulo se expone la metodología del estudio, la cual tiene un enfoque cualitativo e incluye algunas consideraciones teóricas a fin de justificar los instrumentos y las etapas propuestas: analítica, empírica, creativa, evaluativa y propositiva.

En el tercer capítulo se hace un recorrido teórico por los temas que sirven como base para el desarrollo de la investigación, incluyendo la ética, la ética organizacional y finalmente se hace énfasis en los temas centrales: los programas de ética organizacional y la evaluación de los mismos.

En el cuarto capítulo se explica el modelo propuesto y se exponen los principales aspectos de cada una de las fases. También se plantea un ejemplo de cómo aplicar el modelo en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.

Finalmente, en el quinto capítulo se exponen las principales conclusiones y recomendaciones, haciendo énfasis en los principales hallazgos teóricos, metodológicos y prácticos obtenidos de la investigación.

Esta investigación tiene dos limitaciones. La primera es que se basa en información encontrada a través de revisiones sistemáticas y narrativas de la literatura científica y solo se tiene en cuenta un antecedente empírico. De acuerdo a esto, se recomienda que en futuras investigaciones se indague sobre información empírica que permita conocer los avances que tienen las universidades en relación con sus iniciativas éticas. La segunda es que en la Universidad Nacional de Colombia (el antecedente empírico) el programa de ético estuvo activo hasta inicios del año 2012, por lo que solo se pudo recurrir a información histórica de documentos del programa y de quienes fueron los responsables de implementarlo. Asimismo, el ejemplo de aplicación tuvo unos elementos reales y otros hipotéticos. Se espera que en el corto plazo este programa sea reactivado en dicha Universidad, de tal manera que se pueda aplicar en su totalidad el modelo aquí propuesto.

# Capítulo 1. Marco contextual

En este capítulo se aclaran los orígenes y pertinencia de la investigación. Esto incluye la descripción del problema de investigación y las preguntas que surgen de este, así como la justificación que permite comprender la importancia de encontrar alternativas para la evaluación de los programas de ética organizacional implementados en universidades. Finalmente se muestran los objetivos que guían el desarrollo de la tesis.

## 1.1 Planteamiento del problema

En un entorno organizacional caracterizado por la reincidencia en comportamientos de carácter inmoral, la demanda social por un comportamiento ético es cada vez mayor (Ruiz, Ruiz y Martínez, 2012). Esto ha obligado a las organizaciones a crear estrategias para satisfacer dicha demanda, como la implementación de programas de ética organizacional. Estos son un medio importante para inculcar una cultura ética en las organizaciones y fomentar la participación y la implicación en las discusiones éticas (Beerli et al., 2013; Pelletier y Bligh, 2006 y Treviño, Weaver, Gibson y Toffler, 1999). Según investigaciones actuales (Kaptein, 2015) el comportamiento antiético ocurre con menos frecuencia en las organizaciones que tienen un programa de ética que en las que no lo tienen.

Las universidades, como organizaciones cuya naturaleza de formación requiere que se planteen continuas reflexiones sobre el comportamiento ético, necesitan un compromiso con la ética y la educación ética, las cuales deben estar integradas profundamente dentro de la cultura de la universidad (Weber, 2006). Una forma de lograrlo es a través de la implementación de programas de ética organizacional, ya que estos tienen componentes que pueden contribuir tanto en la formación como en el desarrollo de culturas éticas.

Sin embargo, varios autores coinciden en que los programas de ética, como cualquier otra iniciativa que se desarrolle en la organización, necesita ser evaluada para determinar si se

están cumpliendo los objetivos planteados, o si se requieren ajustes (Andreisová, 2016; Ferrell et al., 2016; Gazley et al., 2016). El simple hecho de desarrollarlos no implica que se obtengan buenos resultados. Por esta razón, se identifica la necesidad de evaluar los programas de ética organizacional.

Para conocer el estado del arte y comprobar si la evaluación de programas de ética en universidades podría ser el punto de partida para una investigación, se realizaron búsquedas sistemáticas de literatura en Scopus y Web of Science desde el 2015, siendo la última el 28 de febrero de 2017. Se emplearon las ecuaciones de búsqueda “(“Ethic\* program\*”) AND (university or college or academi\* or institute)” y “(“Ethic\* program\*”) AND (evaluation)”. Los hallazgos se describen en el Anexo A.

Los resultados de la búsqueda sistemática no muestran estudios que aborden directamente la evaluación de programas de ética en universidades. Los pocos trabajos que se han desarrollado han sido aplicados en otro tipo de organizaciones, por lo que se requieren modelos donde se aprovechen los avances que se han tenido, pero se adapten al caso específico de las universidades.

Uno de los pocos artículos encontrados se titula *Implementing an Organizational Ethics Program in an Academic Environment: The Challenges and Opportunities for the Duquesne University Schools of Business* (Weber, 2006). Allí se abordan aspectos relacionados con la implementación de un programa de ética en la Universidad Duquesne, incluyendo: declaración de la misión, compromiso del liderazgo con la ética, cursos de ética, código de ética, oficina centralizada y evaluación de la iniciativa ética. El autor plantea la importancia que representan las lecciones aprendidas para otras universidades que deseen desarrollar e implementar un programa de ética. Por último, hace hincapié en la poca atención que se le ha brindado a los programas de ética en universidades.

En otro artículo: *An evaluation of The Ethics Program at General Dynamics* (Barker, 1993), se describe la evaluación del programa de ética de General Dynamics con relación a sus objetivos declarados e implícitos, también se reflexiona acerca de que muchas organizaciones grandes han implementado programas de ética, pero pocas han participado en evaluaciones de la eficacia de dichos programas.

Adicionalmente, se encontró que para la evaluación de programas de ética se ha utilizado la auditoría ética o moral. De esta se empezó a hablar en 1992 como una herramienta para evaluar los daños y beneficios ocasionados durante el desarrollo de las actividades de una organización, así como las respuestas a esos daños (Ostapski y Pressley, 1992). La auditoría ética ha presentado algunos cambios a través de la historia y hoy en día es definida como una evaluación sistemática de los programas de ética de la organización y de su desempeño, para determinar si son eficaces o no (Ferrell et al., 2016).

Sin embargo, el enfoque de la auditoría ética no ha sido acogido en todos los tipos de organización. Una de las razones es que algunas empresas se sienten expuestas al revelar lo que no está funcionando, otra es que la palabra auditoría está muy relacionada con el control, la búsqueda de errores, la vigilancia, y otros términos semejantes que hacen que se perciba como algo punitivo que sólo pretende la identificación de errores y de culpables.

De acuerdo a lo expuesto, se formula la pregunta de investigación ¿cómo se puede evaluar el impacto de los programas de ética organizacional implementados en universidades? Además, surgen como sub-preguntas de investigación:

¿Cuál es el fundamento teórico para la evaluación de programas de ética organizacional?

¿Qué avances desarrollados en otro tipo de organizaciones se pueden tener en cuenta para la evaluación de programas de ética en universidades?

¿Cómo se han evaluado los programas de ética en universidades a las que se tenga acceso?

## **1.2 Antecedentes empíricos**

Con el fin indagar acerca de la implementación de programas de ética organizacional por parte de las universidades, se realizó una revisión en las páginas Web de las 10 mejores universidades del mundo clasificadas por el QS World University Rankings (2016). Los resultados muestran que el 100% de estas universidades cuentan con un código de ética (el nombre de las universidades y las fuentes de información se pueden consultar en el Anexo B). Aunque un componente no implica la existencia de un programa de ética, hay

que resaltar el hecho de que las universidades estén empezando a incluir la ética en el desarrollo de su actividad. Además, es posible que sus iniciativas éticas vayan más allá del código de ética, pero acceder a la información a través de las páginas Web oficiales limita las posibilidades de ahondar en estos aspectos. A pesar de esto, se encontró un caso relevante en una Universidad de Colombia, el cual se amplía a continuación.

### El caso de la Universidad Nacional de Colombia<sup>1</sup>

El grupo de investigación Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos, de la Universidad Nacional de Colombia, lideró el sub-proyecto Fortalecimiento del Entorno Ético (FEE), que hacía parte del proyecto Sistema de Mejor Gestión (SIMEGE). El FEE se implementó en todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia e incluía el Sistema de Gestión del Entorno Ético (SEG). El SEG tenía seis subsistemas que pueden ser catalogados como componentes de un programa de ética, estos son: Compromiso Ético (CE), Comunicación del CE, Inducción en Ética, Formación en Ética, Programa de Voluntariado y Observatorio del Entorno Ético (OEE) (Figura 1-1).

Figura 1-1: Estructura SEG



Fuente: Rodríguez, Salazar y Correa (2010).

---

<sup>1</sup> Universidad estatal colombiana, catalogada como una de las más importantes de América Latina. Por su carácter nacional está constituida por ocho sedes hasta la fecha: Amazonia, Caribe, Bogotá, Manizales, Medellín, Orinoquia, Palmira y Tumaco.



El OEE se incluyó para dar respuesta a la necesidad de realizar un seguimiento al SEG y a los recursos asignados. El OEE permitía obtener un diagnóstico de los resultados para determinar si eran consecuentes con lo esperado. Este inició llamándose Auditoría Ética, pero la comunidad universitaria (profesores, administrativos y directivos) manifestó que el nombre sugería un carácter punitivo, de vigilancia y control. Por ello, en coherencia con la naturaleza de la Universidad, se le cambió el nombre a OEE. El cambio no fue solo de nombre sino también de enfoque. En la Auditoría se trabajaba con unas estrategias o instrumentos que limitaban la información obtenida, ya que lo que se buscaba era medir los resultados de lo que se estaba haciendo. El OEE pretendía analizar lo que se vivía a través de la interacción con los miembros de la comunidad universitaria, para ir más allá de la medición y generar un diálogo en torno a la vivencia de la ética en la Institución.

El OEE fue definido como un órgano encargado de recolectar y analizar información acerca del comportamiento moral de los miembros de la Universidad Nacional de Colombia en cada una de sus sedes, el Nivel Nacional<sup>2</sup> y como un todo; tomando como base la aplicación de los siete valores del CE<sup>3</sup> y la implementación del SEG. Se consideraba importante observar el entorno ético ya que para fortalecerlo era necesario tener información proveniente de una fuente válida y confiable. El conocimiento de la situación permitiría identificar fortalezas y debilidades (Observatorio del Entorno Ético, 2009).

El objetivo principal del OEE era estudiar y analizar cómo estaba la Universidad en cuanto a lo ético. Se hizo con base en cada uno de los valores del CE porque permitía estudiar y analizar lo que pasaba en relación con los valores declarados. También se buscaba indagar acerca del conocimiento del CE por parte de los miembros de la comunidad universitaria. Otros objetivos eran evaluar el nivel de recordación que tenían los valores y analizar el impacto de las actividades realizadas en el marco del SEG. El OEE se llevó a cabo en cuatro fases que se describen a continuación:

---

<sup>2</sup> Se encuentra constituido por: Consejo Superior Universitario, Rectoría General, Consejo Académico, Secretaría General, Vicerrectorías (General, de Investigación, Académica) y Oficinas (de Planeación, de Control Interno, Jurídica Nacional, de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales y Nacional Financiera y Administrativa).

<sup>3</sup> Diálogo, equidad, honestidad, pertenencia, respeto, responsabilidad y solidaridad.

### *Fase 1. Información primaria*

En esta fase se buscaba medir el nivel de apropiación, vivencia y aplicación de los valores declarados en el CE, para lo cual se recolectaba información cualitativa acerca del comportamiento moral de los miembros de la comunidad universitaria en cada sede. Para lograr esto se realizaron encuestas a estudiantes y entrevistas a directivos académicos y administrativos, personal administrativo, académicos, representantes (estudiantiles, profesoriales y administrativos) y directivos de sindicatos y asociaciones de profesores.

### *Fase 2. Información secundaria*

En esta fase se buscaba medir el grado de aplicación que tenían los componentes del SEG, para lo cual se desarrolló un formato de descripción de variables y sub-variables que debían diligenciar las personas encargadas de aplicar los componentes. En dicho formato se indagaba acerca de las actividades desarrolladas para la implementación del SEG.

Por ejemplo, para la variable “comunicación del CE” se preguntaba por el número y descripción de las campañas de comunicación del CE promovidas en cada sede, se separaban las respuestas para las sub-variables estudiantes, profesores y administrativos para realizar los análisis correspondientes. En la variable “programa de voluntariado” se indagaba por los estudiantes, académicos y administrativos inscritos en programas de voluntariado en cada sede. De manera similar para las otras variables “inducción en ética”, “formación en ética” y “gobierno ético”.

### *Fase 3. Monitoreo de medios de comunicación*

En esta fase se buscaba analizar la información que aparecía en diferentes medios de comunicación (orales y escritos) acerca de contenidos relacionados con el sub-proyecto FEE, el SEG y lo que tenía que ver con la vivencia del CE en la Universidad Nacional.

### *Fase 4. Elaboración y presentación de informes.*

En esta fase se organizaba la información obtenida. Los informes del OEE 2009 y 2011 se elaboraron a partir de la información primaria recolectada a través de entrevistas y encuestas (fase 1), para el 2010 y 2012 se hicieron a partir de información secundaria y monitoreo de medios de comunicación (fases 2 y 3). Se reconocía que era deseable que los informes del OEE se realizaran teniendo en cuenta las tres fases, pero no fue posible hacerlo así debido a restricciones presupuestales. Los informes del OEE permitían:

- Detectar tendencias en la Universidad que promovían o dificultaban el fortalecimiento de su entorno ético.
- Encontrar formas de mejorar lo que se estaba haciendo positivamente y contrarrestar lo que se estaba haciendo negativamente.
- Generar escenarios de reflexión, investigación y debate académico sobre el entorno ético de la Universidad, alrededor de la práctica de los valores declarados en el CE.
- Hacer un seguimiento periódico a las estrategias que se estaban desarrollando para el fortalecimiento del entorno ético de la Universidad Nacional.
- Evaluar, de período a período, el nivel de progreso de la Universidad Nacional respecto al FEE.

De acuerdo a la experiencia durante la implementación del SEG y el OEE, algunas recomendaciones por parte de los encargados fueron:

- Estimular la participación de la comunidad universitaria, mediante la implementación de campañas de comunicación y actividades que motiven su intervención.
- Analizar y retroalimentar debidamente los informes presentados.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación de los resultados, mediante los cuales se posibilite que la comunidad universitaria los socialice y retroalimente.
- Hacer seguimiento mediante la comparación de los informes presentados anualmente.
- Refinar los instrumentos para que a la hora de analizar la información el proceso no se torne demasiado complejo.
- Hacer triangulación de la información para validarla.

Según los miembros del grupo de investigación Ethos, los resultados del OEE fueron positivos. A pesar de esto, en el año 2012 hubo cambio de dirección en la Universidad y se definieron políticas diferentes, por lo que se disminuyeron los recursos y el apoyo al proyecto, razón por la cual dejó de funcionar el FEE y todo lo que hacía parte de él. Algunos componentes del SEG se siguieron trabajando a través de Bienestar Universitario (como inducción a estudiantes de primer semestre y actividades de comunicación del CE) pero sin la misma fuerza de antes.

Teniendo en cuenta que la literatura existente acerca de la evaluación de programas de ética en universidades es escasa, el caso de la Universidad Nacional de Colombia se tomará como una fuente de experiencias que guíen la propuesta que se va a realizar.

### **1.3 Justificación**

Los programas de ética representan un avance importante en la formalización de iniciativas éticas, sin embargo, hoy en día no es suficiente con su implementación, es necesario buscar alternativas para que, una vez desarrollados, los buenos resultados se mantengan en el tiempo.

Al respecto, Weber y Wasieleski (2013) han identificado la urgencia de idear métodos que permitan mejorar la eficacia de los programas de ética. Es decir, existe un interés en que los programas de ética se lleven a cabo de una manera adecuada y no se queden simplemente en el papel, para que de esta manera se logren cambios reales en la organización.

Kaptein (2015) intentó dar respuesta a Weber y Wasieleski (2013) desarrollando un estudio para mejorar la eficacia de los programas de ética. Sin embargo, se enfocó en el diseño y la implementación, examinando tres aspectos: el ámbito de aplicación, la composición, y la secuencia de adopción de los componentes de los programas de ética. Lo que se propone en la presente investigación es mejorar la eficacia mediante la evaluación continua, que permita una mayor retroalimentación para potenciar los resultados.

Precisamente, dentro de las buenas prácticas de administración se incluye la evaluación como un proceso que es imperioso realizar regularmente de cualquier estrategia, programa o plan de acción que se emprende. Es irresponsable dedicar atención y recursos a un programa sin evaluar su rendimiento, ya que es necesario determinar si los esfuerzos valen la pena (Departamento de Comercio de los Estados Unidos, 2007). Por tal razón, los programas de ética, desde el punto de vista práctico, también requieren evaluarse, porque deben gestionarse y mejorarse.

En este sentido, desde la perspectiva de la calidad, los programas de ética se deben vigilar, revisar y evaluar para recibir retroalimentación constante que permita encontrar aspectos

a través de los cuales puedan mejorarse (Weaver, Treviño y Cochran, 1999b; Weber 2006). Esto es posible porque los resultados de la evaluación facilitarán la identificación y creación de estrategias para alinear constantemente los comportamientos percibidos con los objetivos del programa (Reynolds y Bowie, 2004).

El seguimiento y la evaluación permiten conocer si hay coherencia entre lo que se ha declarado y lo que realmente se vive, es decir, se puede determinar si las personas han interiorizado aspectos éticos y si se han generado cambios positivos en el comportamiento.

En el caso de las universidades, la evaluación del impacto de los programas de ética requiere hacerse con mucho más tacto, ya que el espíritu crítico-reflexivo de sus miembros es una particularidad inherente al tipo de organización y todos los procesos que se desarrollen deben ser consecuentes con esto. Por ello, es necesario tener en cuenta características como naturaleza, principios y fines, a la vez que se requiere un proceso consensuado, donde se logre conocer la realidad a través de la interacción con las personas, valorando sus apreciaciones.

Finalmente, en cuanto a la utilidad de la investigación, se reconoce el aporte a varios actores, entre los que se destacan: las universidades que tengan un programa de ética y deseen evaluar su impacto, los investigadores interesados en el tema de la ética organizacional y específicamente en los programas de ética y su evaluación y, la comunidad, porque va a notar iniciativas que buscan incentivar a las organizaciones para que mejoren su desempeño ético.

A nivel académico la presente investigación se puede considerar de pertinencia, ya que pretende contribuir a llenar un vacío en la literatura sobre evaluación de programas de ética, compilando información sobre este tema. Adicionalmente, se aporta mediante el diseño de un modelo que permite estudiar y analizar cómo funcionan los programas de ética en la realidad organizacional, específicamente en las universidades. Además, el modelo se plantea de tal manera que sirva como base para su aplicación en otro tipo de organizaciones.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades, a partir de consideraciones conceptuales, metodológicas y empíricas, en aras de determinar el impacto de dichos programas.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un constructo teórico sobre la evaluación de programas de ética organizacional.
- Diseñar un modelo para la evaluación del impacto de programas de ética organizacional implementados en universidades.
- Ejemplificar la aplicación del modelo propuesto en el caso de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales.

Lo planteado en este capítulo permite definir el contexto teórico y empírico que sustenta la necesidad de evaluar los programas de ética organizacional en universidades. Desde lo teórico por el aporte de diversos autores. Desde lo empírico por la experiencia del OEE. En el siguiente capítulo se explica el proceso investigativo desarrollado para cumplir con los objetivos propuestos.

## **Capítulo 2. Marco metodológico**

En este capítulo se expone la metodología bajo la cual se lleva a cabo la investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio y de solución de problemas. También se muestran las etapas desarrolladas durante el proceso investigativo y se explican los instrumentos utilizados para recolectar información.

### **2.1 Consideraciones teóricas**

La presente investigación tiene un enfoque principalmente cualitativo, el cual se considera más conveniente para el cumplimiento de los objetivos, ya que el acercamiento a lo que se estudia permite una mejor comprensión. De acuerdo a Galeano (2008) “los métodos cualitativos permiten estar próximos al mundo empírico y están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice o hace” (p.22). Por lo tanto, al ser el OEE un elemento indispensable para el desarrollo de esta tesis, se hace necesario encontrar formas de conocer profundamente este antecedente y de esa manera aprovechar los avances que se tuvieron.

En el enfoque cualitativo la interacción entre el investigador y lo investigado permite comprender mejor la realidad que se estudia (Sandoval, 1996). En el caso de la presente investigación es trascendental encontrar instrumentos que faciliten la interacción con las personas que hicieron parte del OEE para conocer mejor su experiencia y extraer elementos que sean útiles y que permitan la recolección de ideas que aporten al modelo que se va a proponer. El tener contacto con las personas implicadas en el proceso permite conocer información adicional a la que se encuentra en registros o informes y profundizar en los aspectos que se consideren más relevantes.

Algunas de las características más importantes del enfoque cualitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) son: no se efectúa una medición numérica razón por la cual

el análisis no es estadístico. En la recolección de los datos es muy importante conocer las perspectivas y puntos de vista de los participantes, así como la interacción entre ellos. Es holístico, es decir, la realidad se concibe como un todo. Estas cualidades describen la investigación que se desarrolla ya que el análisis de los datos recolectados no es estadístico sino interpretativo; la interacción con las personas y el conocimiento de sus pensamientos es muy importante porque permite una mejor comprensión de su experiencia; así mismo, se estudia la realidad como un todo para tener un mejor entendimiento de la misma.

Otra característica importante de la investigación cualitativa es que es un proceso inductivo, es decir, se realizan observaciones particulares con el fin de efectuar conclusiones generales; esto es aplicable a la tesis que aquí se presenta, ya que se parte de la observación, comprensión y documentación del OEE, complementando las ideas con bases teóricas para proponer un modelo que permita evaluar el impacto de programas de ética en universidades.

En cuanto a la validez del enfoque cualitativo, Hernández et al. (2014) manifiestan que tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo son muy valiosos y han realizado aportes importantes al avance del conocimiento, ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sino que constituyen aproximaciones diferentes al fenómeno que se estudia. También hacen énfasis en que la controversia que se ha creado entre los dos enfoques ha sido innecesaria y lleva consigo cierto dogmatismo. Por lo tanto, no se debe dudar de la validez del enfoque cualitativo, lo importante es que el proceso investigativo se desarrolle con la rigurosidad necesaria.

Dentro del enfoque cualitativo se tuvo en cuenta la escuela de pensamiento idealista. Se considera que las acciones de los seres humanos no se rigen por la ley de causa y efecto sino por las reglas y normas que se utilizan para interpretar el mundo. Si bien es cierto que no se puede predecir el comportamiento humano porque, a pesar de que las personas entienden y reconocen las reglas, éstas están sujetas a diferentes interpretaciones, también lo es que la gente actúa como si siguiera dichas reglas y esto hace que sus acciones sean inteligibles (May, 2011). Por lo tanto, si se quiere conocer esa realidad, es preciso interactuar con las personas para lograr entender las reglas, las normas y las



interpretaciones de las mismas, ya que son estas las que le dan sentido a su forma de comportarse.

Para Rivas (2015) el idealismo asume que el mundo externo es solo apariencia y por tanto no tiene una existencia independiente de nuestros pensamientos. Por ello, si se quiere aprovechar mejor la experiencia de los integrantes del grupo de investigación Ethos, es necesario tener un acercamiento cualitativo que facilite la interpretación de sus percepciones y conocimientos.

Por otra parte, el alcance de la investigación es exploratorio, porque la evaluación del impacto de los programas de ética organizacional en universidades ha sido poco estudiada, razón por la cual los resultados constituyen una visión aproximada del tema en cuestión (Arias, 1999). Esto es respaldado por las búsquedas sistemáticas, que permiten comprobar lo poco que se ha investigado sobre el tema. Adicionalmente, el alcance se considera exploratorio cuando se va a indagar sobre temas desde perspectivas nuevas (Hernández et al., 2014), esto sucede con el tema propuesto en la investigación, ya que se han logrado algunos avances en la evaluación de programas de ética en otros campos, pero en esta tesis se hace énfasis en universidades, es decir, un enfoque nuevo.

El alcance también se considera de solución de problemas, teniendo en cuenta la definición de Phillips y Pugh (2008) en este tipo de investigación se parte de la identificación de un problema de la vida real y se reúnen los recursos intelectuales que sean necesarios para proponer una solución. En el caso concreto de la investigación que se plantea, se busca que el modelo que se va a proponer permita dar respuesta a la necesidad de evaluar el impacto de los programas de ética organizacional implementados en universidades. Este se considera un problema porque si no se evalúa el impacto de las iniciativas éticas, no se sabe si se están logrando cambios positivos o si el comportamiento de las personas permanece igual; es decir, se realizan unos esfuerzos en la implementación, pero no se hace un seguimiento que permita conocer si se han logrado los objetivos planteados.

Para identificar el problema se parte del reconocimiento de un tema de interés para la investigadora, en este caso la ética en las organizaciones, este tema se va delimitando hasta llegar a los programas de ética organizacional, luego se procede a buscar información en revistas especializadas y herramientas bibliográficas para identificar un

vacío en el conocimiento, después de realizado este proceso se determina que el problema tanto en lo teórico como en lo práctico es la evaluación de programas de ética, por lo que se decide abordarlo y utilizar los recursos necesarios para darle solución.

En cuanto a las fuentes de información, se tuvieron en cuenta los dos tipos principales, primarias y secundarias. Las fuentes primarias hacen referencia a las personas que proporcionan información que han conocido directamente, en este caso los encargados del OEE. Las fuentes secundarias son todos los documentos y registros que han sido elaborados por otras personas. En la Tabla 2-1 se especifican las fuentes utilizadas en esta investigación.

Tabla 2-1: Fuentes de información

<b>Tipo de fuente</b>	<b>Fuente de información</b>
<b>Primaria</b>	Miembros grupo investigación Ethos - Sebastián Correa Meneses - Verónica Duque Uribe - María del Pilar Rodríguez Córdoba - Juliana Toro Arias -Victoria Salazar Gil
<b>Secundaria</b>	- Artículos científicos - Libros sobre ética y ética organizacional - Informes OEE - Archivos OEE

Fuente: Elaboración propia

Las personas incluidas en las fuentes de información primarias se seleccionaron por su papel en la implementación y desarrollo del OEE y por la posibilidad de contactarlas. Las fuentes de información secundarias se eligieron por su pertinencia.

### **2.1.1 Definición de los instrumentos utilizados para recolectar información**

Durante el proceso investigativo se utilizaron una serie de instrumentos que es importante definir. También se explican los que se plantean en el trabajo de campo del modelo propuesto.

- ***Investigación documental***

La investigación documental consiste en la revisión de diversos documentos que existen sobre un tema determinado, los cuales guían al investigador en los avances que se tienen y en los aspectos poco estudiados que pueden ser punto de partida para nuevos procesos de investigación.

Los documentos proporcionan una importante fuente de datos para la comprensión de los acontecimientos, procesos y transformaciones en las relaciones sociales (May, 2011), razón por la cual son relevantes en el desarrollo de investigaciones de todo tipo. Investigar implica la “revisión cuidadosa y sistemática de estudios, informes de investigación, estadísticas, literatura y, en general, documentos con el fin de contextualizarlos, y “estar al día” sobre lo que circula en el medio académico con relación al tema que se pretende estudiar” (Galeano, 2007, p.113). Esto permite que el investigador tenga una visión de los progresos que se tienen respecto al tema sobre el que indaga.

Además, la investigación documental hace referencia al procesamiento y recuperación de información contenida en documentos (Rojas, 2011), consiste en un análisis de la información escrita sobre un tema determinado (Bernal, 2006). “Cuando el investigador indaga una fuente, intenta entender y darle sentido a lo que dice un autor determinado, mostrando los aspectos originales de su planteamiento” (Gómez, 2011, p.229) tomando los elementos que le sean útiles, complementando de esta manera su investigación. Puede ser considerado un método que guíe toda la investigación o un instrumento que se emplea en momentos específicos, como en la revisión de la literatura.

En resumen, el propósito de la investigación documental es aportar nuevos conocimientos a través de un proceso que implica buscar, recuperar, analizar, criticar e interpretar datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en diversas fuentes documentales como lo son impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias, 2012), esta información y todo el proceso que involucra son de gran utilidad para no generar repeticiones respecto a un tema determinado y, por el contrario, encontrar puntos en los que es posible realizar aportes para generar nuevo conocimiento.

Respecto a la confiabilidad y validez de este instrumento, estas dependen de la “capacidad argumentativa del investigador, quien debe convencer acerca de su interpretación al presentar en forma coherente y con claridad su perspectiva y fundamentación teóricas, y la metodología empleada en el análisis” (Galeano, 2007, p. 137). Otro aspecto que es importante considerar es su reproducibilidad para lo cual es necesario especificar claramente el proceso que se sigue para obtener la información.

- ***Estudio de caso***

El estudio de caso es un procedimiento metodológico mediante el cual se estudia a profundidad y en detalle una unidad de análisis (puede ser una persona, una organización, un grupo u otro) que surge de un tema que sea de interés para el investigador, estos temas relevantes son los que guían el estudio en todo momento (Bernal, 2006). Por la importancia que tiene el caso para la investigación, este debe ser elegido bajo criterios claros.

Un estudio de caso es una investigación en la cual se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría; dicha unidad puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto, un sistema, una comunidad, una organización u otros (Hernández et al., 2014). “El estudio de caso le permite al investigador alcanzar mayor comprensión y claridad sobre un tema o aspecto teórico concreto, o indagar un fenómeno, una población o una condición particular” (Galeano, 2007, p.68).

La principal característica del estudio de caso es que los fenómenos son estudiados en el contexto real de existencia o ambiente natural (Sandoval, 1996). El investigador realiza su investigación directamente en la realidad social que va a investigar, lo que permite un mayor entendimiento de los fenómenos que allí ocurren e incluso puede considerar aspectos que surgen naturalmente y que no tenía previstos al iniciar el proceso de investigación.

El estudio de caso se construye con otros instrumentos de investigación como entrevistas, encuestas y observación, lo que contribuye a que se obtenga una lectura más amplia de la unidad que se analiza.

Por otra parte, “la validez y el carácter probatorio del estudio de caso dependen de su realidad y autenticidad, es decir, de su representación de la situación analizada” (Galeano, 2007, p. 76). Por lo tanto, es necesario que la información que se recolecta acerca de la unidad de análisis sea muy precisa para garantizar su validez y en lo posible debe ser corroborada por las personas que tienen conocimiento acerca del tema.

- ***Entrevista semi-estructurada***

La entrevista es una reunión para intercambiar información, involucra principalmente al entrevistador y al entrevistado, algunas características de la entrevista cualitativa es que es más íntima, flexible y abierta (Hernández et al., 2014). Este instrumento permite aprovechar el conocimiento y experiencia de personas que saben sobre el tema que se está tratando.

En la entrevista semi-estructurada el entrevistador tiene una serie de preguntas establecidas, pero es posible una mayor interacción con el entrevistado a medida que este va respondiendo, generando un diálogo constante que permite profundizar en los aspectos que se consideren más relevantes.

En toda entrevista es fundamental el “*rapport*”, que es el aporte que hace el entrevistador para motivar al entrevistado y se refiere al clima de la relación durante todo el proceso de la entrevista (Cannell y Kahn, 1972), su importancia radica en que cuanto mejor se maneje la relación con el entrevistado, más fácil será obtener las respuestas a las preguntas planteadas.

Algunas condiciones necesarias para el éxito de la entrevista son: accesibilidad (hace referencia al acceso que tiene el entrevistado a la información que el entrevistador busca), cognición o entendimiento (que la persona que está siendo entrevistada comprenda lo que se espera de ella) y motivación (el entrevistador debe hacer que los sujetos sientan que sus respuestas se valoran y que su cooperación es fundamental para la realización de la investigación) (May, 2011).

Adicional a esto, algunas recomendaciones que es pertinente tener en cuenta a la hora de realizar entrevistas, según Hernández et al. (2014) son:

- Escuchar con atención y cuidado.
  - Lograr naturalidad, espontaneidad y amplitud de las respuestas.
  - Generar un clima de confianza con el entrevistado y desarrollar empatía con él.
  - Escuchar activamente, pedir ejemplos y hacer una sola pregunta a la vez.
  - Comunicar al entrevistado el propósito de la entrevista y el uso que se le dará a la información que suministre.
  - Demostrar interés en las reacciones del entrevistado al proceso y a las preguntas, igualmente, solicitar al entrevistado que señale ambigüedades, confusiones y opiniones no incluidas.
  - El entrevistador debe estar preparado para lidiar con emociones y exabruptos.
  - La duración de la entrevista debe mantener un equilibrio entre obtener la información de interés y no cansar al entrevistado.
  - Demostrarle al entrevistado la legitimidad, seriedad e importancia del estudio y la entrevista.
- 
- ***Grupo focal***

Consiste en la reunión de un grupo de personas con las que se trabajan aspectos que son importantes para el desarrollo de una investigación (conceptos, experiencias, emociones, creencias, entre otros). Al igual que las entrevistas, la guía de tópicos o temáticas puede ser estructurada (los tópicos son específicos y el margen para salirse de los temas es mínimo), semiestructurada (se presentan tópicos que deben tratarse, aunque hay más libertad para incorporar otros que surjan en la sesión e incluso alterar el orden de los tópicos) o abierta (se plantean temáticas generales para cubrirse con libertad durante la sesión) (Hernández et al. 2014).

Los grupos focales son pertinentes porque permiten explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, lo que facilita profundizar en lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera (Hamui y Varela, 2013) estas características lo hacen un instrumento adecuado para realizar validaciones.

En los grupos focales se busca la generación de información a través de la interacción de los participantes, no se obtienen cifras ni datos que permitan medición alguna, se debe trabajar con los discursos y conversaciones de los participantes (Prieto y March, 2002),

razón por la cual es importante tener un medio para recolectar todas las intervenciones de las personas, por ejemplo, a través de la grabación de la sesión.

Algunos pasos que es pertinente tener en cuenta para realizar grupos focales son: establecer los objetivos del estudio, diseñar la investigación guardando coherencia con los objetivos, planear la sesión o sesiones con anterioridad, seleccionar a los participantes, seleccionar el moderador (persona que guía la sesión), preparar las preguntas estímulo (las cuales deben ser concretas, estimulantes, flexibles, que guíen la discusión de lo más general a lo más específico), seleccionar el sitio de la reunión, elegir al encargado de la logística, desarrollar la sesión y analizar la información obtenida (Escobar y Bonilla, 2009). Estos pasos se pueden resumir en planeación, ejecución y análisis, siendo todos de suma importancia para alcanzar los objetivos.

#### ▪ **Encuesta**

La encuesta es un instrumento que permite conocer la percepción del encuestado a través de preguntas puntuales, generalmente cerradas (sí o no) o en escalas. Prácticamente todas las encuestas apuntan a describir o explicar las características o las opiniones de una población mediante el uso de una muestra representativa de personas (May, 2011). Al obtener respuestas menos densas es posible emplear ese tiempo encuestando a más personas.

La encuesta pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Puede ser oral o escrita. En la encuesta se realizan pocas y breves preguntas, lo que permite abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo (Arias, 2012).

La encuesta parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntárselo directamente (Tamayo, 2003), de esta manera se tiene información proveniente de fuentes directas.

Aunque este instrumento ha recibido algunas críticas, principalmente relacionadas con la veracidad de la información que suministran los encuestados, se considera útil, especialmente cuando es necesario recolectar información en un grupo más numeroso.

Para contrarrestar los sesgos que pueden presentarse es necesario tomar algunas medidas como asegurar la anonimidad y estimular la participación de diversas personas. Para facilitar la interpretación y el análisis es preciso revisar las preguntas y categorizarlas.

- **Análisis de contenido**

El análisis de contenido es definido por Krippendorff (1990) como una “técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto” (p.28).

El análisis de contenido permite investigar el contenido de las comunicaciones a través de la clasificación en categorías, las cuales son establecidas de acuerdo a los elementos o contenidos que se hallan en dicha comunicación; principalmente se estudian los siguientes aspectos: emisor, qué intenta decir, a quién va dirigido el mensaje, cuál es el mensaje manifiesto, cuál es el mensaje latente o implícito, el cómo y con qué resultado (Aigeneren, 1999). De esta manera se pueden lograr análisis profundos sobre información expuesta en diferentes medios.

Los principales pasos que se deben tener en cuenta para realizar análisis de contenido, según Cáceres (2003) son: seleccionar el objeto de análisis dentro de un modelo de comunicación, desarrollar el pre análisis, definir las unidades de análisis, establecer las reglas de análisis y los códigos de clasificación, desarrollar las categorías y, finalmente, integrar los hallazgos.

- **Análisis del discurso**

El discurso puede concebirse como una unidad de información, como un tipo de interacción verbal, pues, aunque estén escritos se presupone que los textos van dirigidos a un público y que hay un tipo de diálogo implícito en ellos (Blanco, 2005).

Consecuente con lo anterior, el análisis del discurso es un instrumento que permite leer la realidad social teniendo en cuenta que muchas veces las palabras significan mucho más de lo que dicen; el conocimiento del mundo no radica en las ideas, sino en los enunciados



que circulan (Santander, 2011), los cuales pueden contener información valiosa acerca de un tema concreto.

El objetivo del análisis del discurso es “comprender las prácticas discursivas asociadas con ámbitos diversos de la vida social” (Narvaja, 2006), es decir, analizar los mensajes implícitos y explícitos que se transmiten a través de diversas comunicaciones.

El análisis del discurso, como herramienta de análisis cualitativo permite analizar las representaciones discursivas, centrando la atención en categorías (Sayago, 2014) establecidas por la persona que realiza el análisis; posteriormente se interpretan tanto las categorías como la información contenida en estas.

Según Iñiguez (2003), para realizar el análisis lo primero que debe hacerse es establecer un foco, para lo cual es preciso preguntarse qué relaciones sociales mantenidas y promovidas a través del lenguaje se quieren explicar. En este caso se realiza análisis del discurso sobre comunicados oficiales y no oficiales emitidos por parte de miembros de la organización, validando la apropiación de temas específicos.

#### ▪ ***Observación participante***

La observación participante es una metodología de investigación a través de la cual se capta la realidad social de un grupo mediante la inclusión del investigador en el colectivo objeto del estudio (Rodgers, 2004). Es un instrumento de recolección de información que permite un mayor entendimiento de la realidad que se estudia gracias a la cercanía del investigador con lo que se investiga.

Como su nombre lo indica, la observación participante hace referencia a la inmersión del investigador en una escena social, experimentando y tratando de entender y explicar los fenómenos que ocurren. De esta manera se pueden comprender mejor las acciones humanas (May, 2011).

El investigador debe compenetrarse en una gran variedad de actividades durante un periodo de tiempo que le permita observar a los miembros culturales en sus vidas diarias y participar en sus actividades para facilitar una mejor comprensión de esos

comportamientos y actividades (Kawulich, 2005). Parece fácil de realizar, pero no es así, requiere mucho compromiso por parte del investigador ya que es necesario involucrar todos los sentidos para captar mejor lo que sucede.

El papel del investigador es fundamental, según Hernández et al. (2014) un buen observador necesita: saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, ser flexible para cambiar el centro de atención si es necesario

Otro aspecto relevante de la observación participante es el registro y análisis de las notas de campo, ya que en ellas se consigna la información relevante, es fundamental interpretarlas correctamente para obtener más provecho de la experiencia cercana con la realidad estudiada.

▪ ***Observación estructurada***

Este instrumento consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas que se manifiestan, las variables que se van a observar se deben especificar y definir antes de iniciar la observación (Hernández et al., 2014).

Hay que tener claro que la observación va más allá de obtener datos visuales, de hecho, participan todos los sentidos” (Álvarez-Gayou, 2003). Como actividad de investigación la observación no es un acto pasivo que se limite a impresiones, se debe tener un esquema de referencia al interior del cual lo que se observa tiene sentido y en cuyo contexto las cosas y los sucesos adquieren un nombre a través del cual ingresan a un esquema conceptual (De Zubiría y Ramírez, 2009).

Para que se considere estructurada es necesario cumplir unas condiciones como la existencia de una guía de observación y el diario de campo, también es importante utilizar unas categorías previamente codificadas que permitan obtener información controlada, clasificada y sistemática (Campos y Lule, 2012).

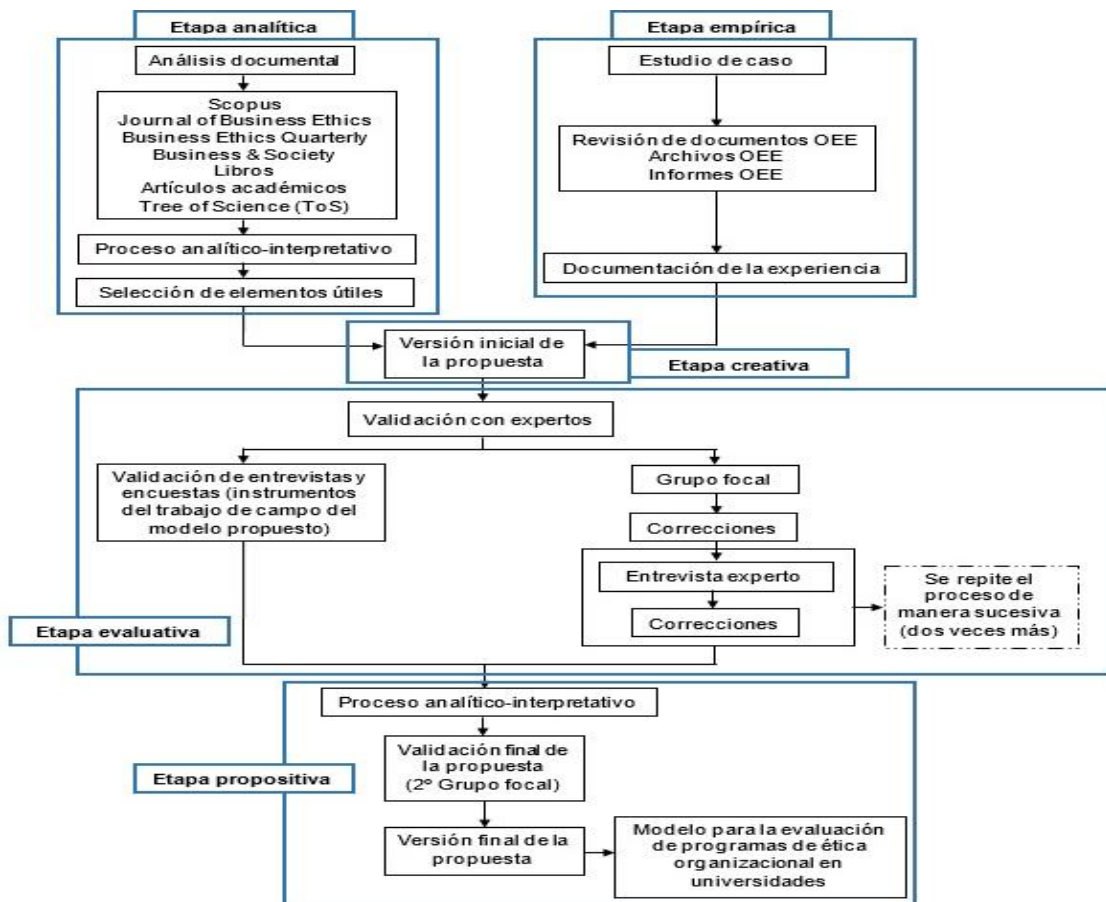
La observación estructurada es un instrumento útil, las categorías y la guía están basadas en los objetivos y en la pregunta que guían la investigación. El encargado de realizarla debe tener la capacidad de poner en funcionamiento todos sus sentidos; la percepción y atención son fundamentales para mejorar los resultados.

Después de ver los conceptos teóricos que fundamentan el proceso de investigación, a continuación se describen las etapas que se llevaron a cabo.

## 2.2 Etapas de la investigación

La investigación se desarrolla en cinco etapas que se muestran en la Figura 2-1 y se explican más adelante. La unión de todas las etapas permite lograr los objetivos propuestos.

Figura 2-1: Modelo metodológico



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1 Etapa analítica

En esta etapa se realiza análisis documental. Se efectúa una revisión de la literatura sobre los siguientes temas: programas de ética, evaluación de programas de ética, programas de ética en universidades y evaluación de programas de ética en universidades. Para lograr esto se hacen búsquedas sistemáticas a través de las herramientas bibliográficas Scopus y Web of Science (Anexo A), las cuales se complementan con búsquedas narrativas en las principales revistas sobre el tema, tales como *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* y *Business & Society* (Chan, Fung, Fung y Yau, 2016). Adicionalmente se consultan libros y otros documentos académicos sobre los temas mencionados. Esta revisión permite, por una parte, la construcción del marco teórico, y por otra, recolectar ideas para el modelo que se propone en la tercera etapa.

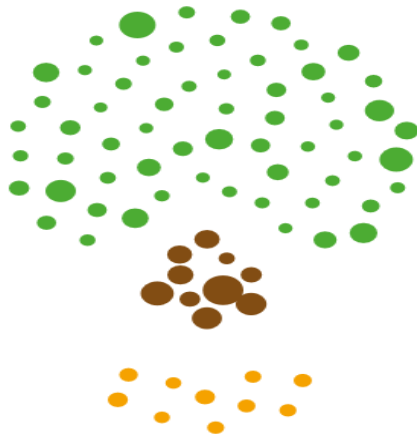
En el caso del tema “programas de ética” se utiliza la herramienta Tree of Science (ToS) (Robledo, Osorio y López, 2014), en la cual, a partir de una búsqueda sistemática con palabras clave en la colección principal de Web of Science (WoS), se genera un árbol con los artículos más pertinentes e importantes sobre el tema consultado, siendo los artículos de la raíz los clásicos, los del tronco los estructurales y los de las hojas los más recientes. La ecuación de búsqueda ingresada (aproximadamente el 4 de noviembre de 2016) es:

TEMA ("ethic\* program\*" or "compliance program\*" or "ethic\* management system\*" or "integrating business ethics" or "integrit\* ethic\*" or "institutionalizing ethic\*")

El árbol generado es el que se muestra en la Figura 2-2, el cual está conformado por 10 artículos en la raíz, 10 en el tronco y 60 en las hojas, estos artículos se especifican en el Anexo C.

Los artículos obtenidos en las búsquedas a través de las herramientas bibliográficas, las revistas electrónicas, Tree of Science y otros recursos académicos, se analizan y se seleccionan de acuerdo a criterios de la investigadora y que sean considerados pertinentes para la investigación (estos criterios obedecen, principalmente, a los aportes potenciales que se identifican y a la posibilidad de que estos se puedan adaptar al caso de las universidades). Posteriormente se extraen los elementos que se consideran más útiles y que representan aportes valiosos.

Figura 2-2: Árbol Tree of Science para la ecuación de búsqueda descrita



Fuente: Árbol generado por Tree of Science – Tos

Se especifica el proceso seguido para obtener la información con el fin de garantizar su reproducibilidad, sin embargo, se reconoce que en el momento de elegir los documentos que se utilizaron, existe cierta subjetividad porque se tienen en cuenta los artículos que, según la investigadora, tienen contenido afín con la investigación que desarrolla.

### 2.2.2 Etapa empírica

En esta etapa, a través del método de estudio de caso, se revisa el antecedente de la Universidad Nacional de Colombia, específicamente el Observatorio del Entorno Ético (OEE), para lo cual se revisan los documentos generados, tales como informes y otros archivos internos que poseen los miembros del grupo de investigación Ethos. Además, se realizan entrevistas semiestructuradas a tres de los encargados de implementar el OEE, los cuales son seleccionados por el rol que tuvieron y por su labor investigativa en temas relacionados. La entrevista realizada a los miembros del grupo de investigación Ethos se puede ver en el Anexo D.

Con las respuestas suministradas por los tres miembros del grupo de investigación se logra recopilar información sobre lo que se hizo, lo que permite describir y comprender mejor este caso tan importante para la investigación. La interpretación de las respuestas se facilita porque el número de personas a las que se le aplicó la entrevista es muy reducido y sus respuestas fueron muy similares.

Con la información obtenida se realiza una documentación de la experiencia del OEE. Esta se considera un insumo de gran relevancia para el modelo que se propondrá en la siguiente etapa. Para que el instrumento utilizado tenga mayor validez, la interpretación de las entrevistas se cruza con los informes del OEE y otros archivos que posee el grupo de investigación, adicionalmente, esta documentación es presentada a los miembros del OEE para corroborar si refleja el caso estudiado. Esta información se expuso en el apartado 1.2 (antecedentes).

### **2.2.3 Etapa creativa**

En esta etapa se seleccionan las principales investigaciones que de acuerdo a la etapa analítica constituyen insumos importantes para el modelo que se va a proponer, estas son las realizadas por Barker (1993) y Treviño et al. (1999). De estas investigaciones se extraen los principales elementos que pueden aportar a la evaluación de programas de ética organizacional en universidades.

Del estudio de Barker (1993) se extraen algunos medios de recolección de información como entrevistas, encuestas, observación participante y observación de los medios de comunicación; estos se tienen en cuenta en el modelo que se va a proponer, analizando la forma correcta de aplicación para el caso de las universidades.

De la investigación de Treviño et al. (1999) se toman los parámetros con los que midieron la efectividad del programa, los cuales se incluyen en el diseño de las entrevistas y encuestas, estos son: comportamientos no éticos observados en el último año, sensibilidad demostrada por los empleados en asuntos éticos o legales en el trabajo, búsqueda de consejos para mejorar el cumplimiento ético, facilidad para informar a la dirección sobre asuntos éticos, informes de la organización sobre transgresiones del cumplimiento ético, percepción de mejora de la calidad ética en la toma de decisiones debido a los programas desarrollados y sentido de compromiso del empleado con la organización.

Es importante hacer hincapié en que los elementos que se extraen de estas investigaciones son adaptados para que funcionen adecuadamente en el tipo de organización en el que se va a proponer el modelo, es decir, universidades. Para lograr

esta adaptación es muy importante el caso de estudio revisado en la etapa anterior y el apoyo del grupo de investigación Ethos.

Por otro lado, también se analiza la documentación de la experiencia del OEE y se elige lo que debe continuar y se elimina lo que no dio buenos resultados. Se tienen en cuenta algunas etapas como la recolección de información y la presentación del informe final, se acatan recomendaciones relacionadas principalmente con el manejo de los volúmenes de información y cómo manejarlos adecuadamente para la posterior elaboración de informes.

Con estos insumos y con aportes adicionales de la autora, se realiza un proceso creativo que da como resultado la versión inicial del modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades.

#### **2.2.4 Etapa evaluativa**

La versión inicial del modelo se evalúa en tres momentos. Primero se presentan las entrevistas y encuestas (instrumentos propuestos dentro del modelo) a diferentes investigadores expertos (estudiantes de maestría investigativa, estudiantes de doctorado y profesores con amplios conocimientos en investigación) con el fin de validarlas. De acuerdo a la retroalimentación se hacen las correcciones pertinentes.

En un segundo momento se realiza un grupo focal conformado por expertos, a quienes se les presenta la primera versión del modelo que se propone para la evaluación del impacto de programas de ética organizacional en universidades, con el fin de validarlo.

“El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008, p.29). De acuerdo a esto, se definen como criterios para la elección de los expertos: la experiencia en el campo que se indaga, el desarrollo de estudios e investigaciones desarrolladas en relación a los temas que se abordan, la disponibilidad e intención de colaborar y la capacidad de proporcionar información pertinente.

Las personas seleccionadas como expertos, con los cuales se realizan los grupos focales, son los miembros del grupo de investigación Ethos, quienes estuvieron encargados del proceso del OEE en la Universidad Nacional de Colombia. Además de tener estudios de posgrado y de sus investigaciones en temas relacionados con la ética organizacional, evidenciaron experticia por su trabajo en el campo. Estas razones justifican su selección para participar en las validaciones.

La validación con expertos es oportuna porque ellos, gracias a su experiencia investigativa y empírica, pueden realizar sugerencias importantes para mejorar el modelo. El perfil de los cinco expertos que participaron en los grupos focales se describe a continuación:

- Una Ingeniera Industrial, especialista en Administración de Recursos Humanos, PhD de la Universidad de Bradford. Líder del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social ETHOS del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, donde ejerce como Profesora Titular. Ha sido autora de libros, artículos y ponencias internacionales en el tema de comportamiento ético gerencial y ética organizacional.
- Un Ingeniero de Alimentos, magíster en Ingeniería Industrial, estudiante de doctorado en Ingeniería – Industria y Organizaciones. Integrante del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social ETHOS del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Investigador en temas como liderazgo ético y culturas organizacionales.
- Una Administradora de Sistemas Informáticos, magíster en Administración de Empresas, estudiante de doctorado en Ingeniería – Industria y Organizaciones. Integrante del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social ETHOS del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Investigadora en el tema de culturas organizacionales éticas y formación en ética. Se ha desempeñado por varios años como docente.
- Una Ingeniera Industrial, magíster en Ingeniería Industrial. Integrante del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social ETHOS del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Integrante



del grupo de investigación Desarrollo Regional Sostenible de la Universidad Autónoma de Manizales. Investigadora Convenio DAAD – Universidad Humboldt de Berlín. Con experiencia en implementación de Sistemas de Gestión de Entornos Éticos. Actualmente se desempeña como docente y Coordinadora de Proyectos del Programa Paz y Competitividad de la Universidad Autónoma de Manizales.

- Una Ingeniera Industrial, especialista en Dirección de Producción y Operaciones, estudiante de doctorado en Ingeniería – Industria y Organizaciones. Integrante del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social ETHOS del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Se ha desempeñado en diferentes cargos en el sector salud.

Adicionalmente, cuatro de los cinco expertos participaron en la implementación del Sistema de Gestión del Entorno Ético de la Universidad Nacional, y dentro de este, estuvieron encargados del OEE, que, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, es un antecedente de suma importancia para el desarrollo de la tesis.

El primer grupo focal se centra en indagar los siguientes aspectos:

- Pertinencia de las fases del modelo.
- Utilidad de los instrumentos propuestos para recolectar información.
- Oportunidades de mejoramiento.
- Viabilidad del modelo.
- Consejos para generalizar el modelo para que sea aplicable a otras universidades.

De este primer grupo focal se reciben varias sugerencias que son tenidas en cuenta. En general, los participantes consideran que el modelo sí permite evaluar el impacto de programas de ética en universidades y confirman la utilidad de estos avances. Las principales recomendaciones son en torno al orden de las fases del modelo, algunos ajustes dentro de cada fase y algunas precisiones en los instrumentos que se utilizan para recolectar información. Se realizan los cambios que se consideran pertinentes.

Posteriormente se realizan entrevistas sucesivas a tres miembros de Ethos diferentes a los que participaron en el grupo focal, a quienes se les presenta el modelo con las

correcciones. Estas entrevistas se hacen por separado y en diferentes momentos para realizar los cambios recomendados por cada experto antes de presentarle el modelo al siguiente experto. En esta parte también se recibe retroalimentación importante que es tomada en cuenta para mejorar el modelo.

### **2.2.5 Etapa propositiva**

En esta etapa se toma la versión inicial del modelo para la evaluación de programas de ética en universidades y, teniendo en cuenta las recomendaciones del grupo focal, de las entrevistas, la experiencia del OEE y la literatura disponible, se realiza nuevamente un proceso analítico-interpretativo y se propone la versión final del modelo.

Con el fin de validar el modelo propuesto se realiza un segundo grupo focal con expertos en el tema de la evaluación de programas de ética organizacional. En este segundo grupo focal se le entrega a cada participante un archivo en el que se presenta el modelo fase por fase. Posteriormente se realizan preguntas para motivar la discusión interactiva entre los participantes. El análisis se centra en dos aspectos principales: la facilidad de comprender las indicaciones y los aspectos que se podrían mejorar.

La sesión es grabada en audio con autorización expresa de los expertos. A continuación se describen las principales recomendaciones sugeridas por los expertos:

- Unir las tres primeras fases en una sola, para darle más fuerza.
- Profundizar en la explicación de cómo se usan los instrumentos de recolección de información y su importancia.
- Explicar mejor la fase de elaboración de informes y divulgación de resultados.

Finalmente, se aplican las recomendaciones que los expertos manifestaron en el grupo focal y se propone la versión definitiva del modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades.

Del proceso de investigación descrito en este capítulo se obtienen dos resultados importantes, el primero es el constructo teórico que se describe en el siguiente capítulo y el segundo es el modelo que se explica en el cuarto capítulo.

## **Capítulo 3. Marco teórico**

En este capítulo se realiza un recorrido teórico por los temas que sustentan esta tesis. Se inicia con una explicación general de la ética. Posteriormente se exponen aspectos importantes sobre la ética organizacional y su relación con temas relevantes como lo son la responsabilidad social organizacional y la cultura organizacional. Después de efectuar esta contextualización teórica, se presentan los principales aspectos sobre programas de ética organizacional. Finalmente, se hace énfasis en el tema central que es la evaluación de programas de ética organizacional.

### **3.1 Ética**

La ética es una rama de la filosofía que reflexiona sobre los comportamientos de las personas, teniendo en cuenta lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, permitido o no permitido. Por ejemplo, por qué es correcto decir la verdad y bajo qué circunstancias se pueden hacer excepciones. En otras palabras, intenta explicar por qué ciertos comportamientos son aceptados dentro de una sociedad.

La ética contribuye al logro de objetivos individuales en concordancia con los objetivos de la sociedad. Permite que las personas sean conscientes de que sus acciones tienen consecuencias no solo para ellos sino también para los demás, por lo que son más reflexivos a la hora de actuar, teniendo en cuenta tanto intereses individuales como colectivos. De esta manera la ética contribuye a una mejor convivencia no solo entre seres humanos sino también de éstos con el medio que los rodea.

En concordancia con esto, el objetivo de la ética es el mejoramiento de la vida humana, pero teniendo en cuenta que las personas viven en sociedad y rodeadas de otros seres humanos, todos dentro del mundo natural (Rodríguez, 2005), razón por la cual la ética ha dejado de ser antropocéntrica para convertirse en cosmocéntrica. Se amplía el panorama

reconociendo la importancia que tienen el medio ambiente y los animales en la vida del ser humano y al mismo tiempo se busca construir mejores relaciones entre estos.

A pesar de que en la literatura es común encontrar que los términos ética y moral son utilizados indistintamente, es necesario comprender la diferencia entre ambos. Mientras que la moral es el conjunto de comportamientos que aceptamos como válidos, la ética es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos y la comparación con otras morales que tienen personas diferentes (Savater, 1993). Teniendo esto claro se hace la salvedad de que en esta investigación también se utilizarán como similares las palabras ética y moral.

Cortina y Martínez (1996) indican que la ética es un tipo de saber normativo porque pretende orientar las acciones de los seres humanos. Se diferencia del descriptivo que solo cumple con indicar ciertas características. Un ejemplo de un enunciado descriptivo es: la silla es gris; por su parte, un enunciado normativo sería: Juan debe ser justo.

Por otra parte, se dice que la ética es inherente al ser humano, quien diariamente se enfrenta a muchas elecciones, pero finalmente es cada persona la que decide si actúa o no bajo parámetros éticos, si hace el bien o el mal. Sin embargo, existe algo denominado sensibilidad ética, que es la propensión que tienen los seres humanos a tener en cuenta la ética a la hora de actuar.

La ética ayuda a tomar mejores decisiones, al menos en lo que respecta a cómo esas decisiones pueden afectar a los demás o a él mismo. Al respecto, Argandoña (2011) indica que son muy importantes las consecuencias de las acciones sobre otras personas, pero lo más importante para la ética es lo que va a ocurrir dentro del decisor; para ilustrar su pensamiento recurre al ejemplo de lo que decía Sócrates: lo más importante para el que practica la injusticia no es el daño al otro, sino que él se hace injusto. De ahí se puede determinar que las acciones no solo afectan a los demás sino también a la misma persona que decide actuar de una forma u otra, ya que todo lo que haga o deje de hacer, le va dando ciertas características como ser humano.

Es importante tener en cuenta que los comportamientos clasificados como morales pueden variar de una cultura a otra, lo que es correcto dentro de un grupo puede ser

completamente impensable para los miembros de otro, y viceversa. Sin embargo, hay algunas reglas morales comunes para la mayoría de sociedades, las cuales son necesarias para que la sociedad exista (Rachels, 2006). Un ejemplo de esto es decir la verdad, si se aceptara la mentira las personas no creerían en nada y la convivencia sería casi imposible.

Para poner en práctica la ética son muy importantes los juicios morales, los cuales son definidos como una opinión racional que permite clasificar una acción como correcta o incorrecta. Según Rachels (2006) un juicio moral requiere estar apoyado por buenas razones. Es decir, si alguien cataloga un comportamiento como moralmente válido, es posible preguntar por las razones que llevan a dicha conclusión.

Arango (2005) argumenta que los juicios morales son objetivos, pero no necesariamente absolutos. Es decir, son objetivos porque su verdad no depende del pensamiento, gusto o preferencia de una cultura o individuo y son relativos porque están sujetos a las circunstancias en las que se aplican. Por ejemplo, mentir es malo (juicio moral), es objetivo porque mentir es malo independientemente de que a una persona le guste mentir, es relativo porque hay circunstancias en las que es posible mentir, como para salvar la vida de un inocente.

## 3.2 Ética organizacional

La ética ha sido aplicada a muchos campos específicos, existe por ejemplo la bioética, la ética ambiental, la ingeniería ética, la ética médica, la ética organizacional, entre otras. En este apartado se ahondará en esta última, que, como su nombre lo indica, es la ética aplicada a las organizaciones.

Es normal encontrar en la literatura una gran cantidad de términos que se refieren al tema, entre estos se destacan: “ética de los negocios”, “ética corporativa”, “ética empresarial” y otros. Teniendo en cuenta la organización como un sistema que se orienta al logro de ciertos objetivos, se considera que el término “ética organizacional” es el que engloba todo tipo de organización (empresas, instituciones, ONG’s, compañías, negocios, entre otras), por esta razón esta es la expresión que se utiliza.

La ética organizacional es definida como una reflexión sobre los valores que encierra una decisión y cuyo objeto consiste principalmente en aplicar los principios éticos generales a las características particulares de la organización (Debeljuh, 2009). La ética aplicada a las organizaciones permite guiar el comportamiento de sus miembros hacia lo bueno, hacia lo correcto.

La ética organizacional como disciplina académica empieza a surgir en los años 70 del siglo XX, inicialmente en Estados Unidos y luego se fue expandiendo su interés a nivel mundial. Uno de los principales aportes que se reconocen fue el de Friedman (1970), para él, la única responsabilidad social de las organizaciones era incrementar las ganancias para los accionistas manteniéndose dentro de las reglas de juego, en esa época claramente se ignoraban las necesidades de los demás grupos de interés. Este enfoque inicial puede considerarse utilitarista ya que la ética se veía como un medio para conseguir los intereses de la organización, más no como un fin que es lo adecuado.

Más adelante, se empiezan a revelar en el mundo una gran cantidad de escándalos financieros protagonizados por importantes organizaciones. Dichos incidentes tenían un trasfondo ético porque se originaron por el comportamiento no ético de ciertos empleados. Algunos de los casos más sonados son Enron y WorldCom (Velásquez 2006), compañías que manipulaban los estados financieros para aparentar rentabilidad ante los accionistas. Precisamente, una de las principales razones que sustentan la mayor atención en la ética organizacional, es la necesidad de dar respuesta a casos como los presentados a nivel mundial. Las organizaciones empiezan a tener más conciencia acerca de la importancia de controlar la conducta de sus empleados para evitar la corrupción y otros inconvenientes de carácter ético, así mismo crece la concepción de la obligación que tienen con la sociedad de demostrar un comportamiento acorde con las exigencias de la misma.

No obstante, para muchas personas las palabras “ética” y “organización” son incompatibles. Si bien hay que reconocer que la presión por los resultados hace que la dimensión económica esté siempre presente y activa, también es preciso recordar que el problema no es ese, el verdadero inconveniente radica en olvidarse de otras dimensiones (Fontrodona y Argandoña, 2011). Obviamente las organizaciones se preocupan por aspectos como la generación de utilidades, lo que no pueden perder de vista es la forma en que actúan para lograr este objetivo.

Las organizaciones se consideran no solo como actores económicos, sino también y al mismo tiempo como actores sociales. El futuro de las organizaciones es indisociable del futuro de la sociedad (Lozano, 2005), es por esto que las contribuciones que realizan las organizaciones son trascendentales y no solo esto, sino también la forma en que manejan las relaciones con las sociedades que son impactadas de una u otra forma por el desarrollo de su objeto social.

Cortina (2009) plantea tres razones que justifican la ética organizacional: la actividad organizacional tiene un componente humano, razón por la cual puede ser moral o inmoralmemente llevada a cabo. Adicional a esto, las organizaciones tienen repercusiones sociales, por lo que es la sociedad quien tiene que darla por buena. Y, por último, la organización es un conjunto de personas, cuyas relaciones pueden ser humanizadoras o deshumanizadoras. Además, la adopción de una ética organizacional constituye una necesidad evidente para garantizar el buen desempeño de las organizaciones (Rodríguez, 2008). Los argumentos que justifican la ética organizacional pueden resumirse en los tres tipos de razones propuestos por Guillén (2006):

- Razones de tercer orden o “técnico-económicas”: la ética puede ser una fuente de ventaja competitiva.
- Razones de segundo orden o “psico-sociales”: lo demanda la sociedad, determinados grupos y la tranquilidad de conciencia de la propia persona.
- Razones de primer orden o “humanas”: la persona sigue siendo persona en la organización y todo ser humano tiene una naturaleza ética.

Es importante aclarar que, aunque existen razones desde la gestión y lo económico que ofrecen una gran variedad de ventajas competitivas, la razón principal para aplicar la ética en las organizaciones es porque la ética como disciplina busca la realización humana y debe estar presente en toda acción donde intervengan seres humanos. Si se ignora la ética, la deshumanización surge fácilmente entre los empleados, lo que posiblemente resulte en una auto-destrucción o supervivencia limitada de la organización (Ruiz, Bañón y Ruiz, 2011).

A pesar de que la aplicación de la ética organizacional no se debe limitar a la obtención de ventajas competitivas, éstas tampoco pueden desconocerse. Para las organizaciones una

de las principales consecuencias esperadas de aplicar la ética es la generación de confianza ante sus grupos de interés, según García-Marzá (2005) la credibilidad de la organización o la legitimidad, y con eso, la confianza, depende directamente de su capacidad de responder a la confianza depositada en ella, en otras palabras, su responsabilidad.

La literatura establece que la ventaja competitiva generada a través de la ética abarca diferentes vertientes, entre ellas la mejora en las relaciones de la organización respecto al resto de grupos de interés, principalmente, a través de la mejora en la reputación y la atracción de mayor confianza (Ruiz et al., 2012). Estos beneficios también se reflejan en la relación con los clientes internos, ya que, con el objetivo de mejorar las percepciones del clima ético, las organizaciones deben comunicar proactivamente las iniciativas éticas y socialmente responsables con las cuales se han comprometido (Hansen, Dunford, Alge y Jackson, 2016).

La intención principal de las organizaciones éticas sería la de cumplir con sus obligaciones sociales, un objetivo mucho más grande y holístico que el afán de lucro puro de las organizaciones contemporáneas. La teoría ética de la empresa postula la eticidad, que es ir más allá del cumplimiento legal o de las iniciativas cosméticas, de esta manera los beneficios serían un resultado natural y automático (Yazdani y Murad, 2014). Es relevante aclarar que las organizaciones que deseen ser reconocidas por su actuación ética necesitan ir más allá del mero cumplimiento de la ley, demostrando su interés por mejorar paulatinamente y beneficiar a todas las partes involucradas.

Por el contrario, si se decide no incorporar la ética en la organización, esto puede traer repercusiones negativas, Velásquez (2006) manifiesta que, aunque no ser ético con otra parte en los negocios puede ser beneficioso algunas veces, a la larga el comportamiento no ético tiende a ser una proposición para perder porque deteriora las relaciones con clientes, empleados y miembros de la comunidad, de quienes en última depende el éxito del negocio. Al respecto Rodríguez y Bustamante (2008) aportan que “el comportamiento no ético destruye la imagen de la organización y la lleva inexorablemente a su desaparición” (p. 213).



Sin embargo, es necesario tener en cuenta que las organizaciones de hoy necesitan hacer más que gestión de la impresión (utilizar la ética solo para mejorar la imagen) para crear una organización ética, se sugiere un enfoque de sistema para mejorar la calidad ética organizacional (Jurkiewicz y Giacalone, 2016). Hoy en día no es suficiente con mostrar interés en la aplicación de la ética, las organizaciones deben demostrar que están realmente comprometidas en incluirla en todos sus procesos y actividades, para lograr una adecuada coherencia y obtener así resultados que sean evidentes.

Ya revisadas las generalidades de la ética organizacional se procede a mostrar su conexión con dos temas de relevancia como lo son la responsabilidad social y la cultura organizacional. Estos temas también se relacionan con los programas de ética, ya que tanto este como la responsabilidad social son iniciativas éticas que cobran importancia dentro de la organización, los cuales, a su vez, impactan la cultura organizacional.

### **3.2.1 Ética organizacional y responsabilidad social organizacional**

Una de las ramas más importantes de la ética organizacional es la responsabilidad social organizacional, que es definida por la Comisión Europea (2001) como la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y relaciones con los grupos de interés, realizada de manera voluntaria por parte de las organizaciones.

La responsabilidad social organizacional tiene en cuenta a todos los grupos de interés (son todos los involucrados en el proceso organizacional, incluidos clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, gobierno, competencia, medio ambiente, comunidad en general) y se ve reflejada en acciones como venta de productos o servicios de calidad a un precio adecuado, pago de salarios justos, condiciones laborales apropiadas, información veraz a los accionistas, pago de insumos a precios acordes, cumplimiento de la ley, competencia leal, cuidado y preservación del medio ambiente, búsqueda de estrategias para disminuir el impacto que tiene llevar a cabo el objeto social, entre otras.

Según Carroll (1991) las organizaciones tienen cuatro tipos de responsabilidades, las cuales son representadas en una pirámide, estas son (desde la base hacia la cúspide): económicas (ser rentable), legales (cumplir leyes y reglamentos), éticas (hacer lo que es correcto, justo y equitativo; evitar el daño) y filantrópicas (aportar recursos a la comunidad

con el fin de mejorar la calidad de vida). La organización debe cumplir simultáneamente los cuatro tipos de responsabilidades.

### **3.2.2 Ética organizacional y cultura organizacional**

Otra parte importante de la organización donde se puede aplicar la ética es la cultura organizacional, la cual es definida como “el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, 1999, p. 636). Dado que es indispensable que la ética sea parte de toda la estrategia organizacional, la cultura es un campo importante porque permea toda la organización y tiene el poder de guiar la conducta de las personas a través de sus elementos implícitos y explícitos.

Según Guillén (2006) la cultura ética de una organización podría ser definida como aquel tipo de cultura organizacional cuyos elementos integrantes, observables y no observables, pueden ser juzgados como éticamente buenos, o lo que es lo mismo, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común.

Al respecto Aghaei y Jari (2016) indican que la cultura organizacional ética se puede definir como los aspectos de la cultura organizacional que promueven conductas éticas y previenen conductas antiéticas entre los empleados; a través de políticas, prácticas y normas. Por lo tanto, las organizaciones de mayor excelencia ética son aquellas que poseen una cultura organizacional que fomenta el desarrollo de creencias, valores, normas y comportamientos éticos.

Es decir, fomentar comportamientos éticos a través de la cultura organizacional permite que las personas que hacen parte de la organización interioricen más la ética, conjugándola con elementos como los valores y las prácticas, lo que puede contribuir a que reflexionen mejor antes de actuar. Una forma de hacerlo es a través de los programas de ética.

### 3.3 Programas de ética organizacional

Los programas de ética surgen como una de las formas de aplicación formal de la ética organizacional. Pueden ser definidos como los sistemas de control formales o tangibles de la organización (Berenbeim, 1992; Treviño y Weaver, 2003; Weaver et al., 1999a; Kaptein, 2009). Se habla de sistemas de control porque no solo contienen lineamientos para reforzar y elevar los estándares de conducta organizacional (Stansbury y Barry, 2007) sino también mecanismos que permiten prevenir, detectar y hacer seguimiento a los comportamientos poco éticos. Según Brenner (1992) los programas de ética están formados por valores, políticas y actividades que influyen en la corrección de comportamientos organizacionales.

En este sentido, se pueden definir los programas de ética como un conjunto de normas, políticas y procedimientos que buscan guiar el comportamiento de los miembros de la organización hacia lo ético. Estos programas son de importancia estratégica incluso si no está en juego la supervivencia de la empresa (Singh, 2011), es decir, no es oportuno esperar hasta una crisis organizacional para su implementación, sino que es preferible que se gestionen antes de que estas sucedan, para prevenir las conductas inadecuadas.

Los programas de ética están compuestos de dos partes: una parte explícita formada por códigos, manuales, procesos y seminarios de formación, y una parte implícita formada por la cultura de la organización, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y los sistemas de medición del rendimiento (Argandoña, 2004). Cabe mencionar que es necesario tener una coherencia entre ambas partes para lograr mejores resultados.

La importancia de implementar programas de ética radica en que facilitan la promoción de normas éticas. Al respecto, Beerli et al. (2013) indican que las organizaciones deben adoptar estrategias dirigidas a cultivar la ética, que fomenten la conciencia ética y animen a la participación en toma de decisiones éticas. Pero, para que los programas de ética den resultado, es necesario que exista un compromiso organizacional que apoye la ética en varios aspectos, es decir, que la ética esté presente en la rutina organizacional diaria.

Al respecto, Schwartz (2013) sostiene que si se quiere minimizar la actividad ilegal y poco ética en las organizaciones es necesario desarrollar y mantener una cultura organizacional

ética, para lo cual es indispensable la existencia de tres elementos clave: un conjunto de valores éticos, el establecimiento de un programa formal de ética y la presencia continua del liderazgo ético. La declaración de los valores éticos es indispensable porque son pautas de conducta y los programas de ética son importantes porque guían el proceder ético. Igualmente, el liderazgo ético es fundamental porque si los líderes están comprometidos con la ética, con su ejemplo motivarán a los empleados, el tono que establecen en la cima por el ejemplo y la acción es fundamental para el entorno ético general de la organización (Schwartz, Dunfee y Kline, 2005). Estos elementos juntos permiten un mayor afianzamiento de la cultura organizacional ética.

Desafiando la tradicional creencia de que la ética organizacional y el desempeño financiero son mutuamente excluyentes, se muestra que el liderazgo ético y los resultados de la organización pueden ir bien juntos. Sin embargo, el liderazgo ético necesita el apoyo de un fuerte programa de ética organizacional con el fin de mejorar los resultados (Eisenbeiss, van Knippenberg y Fahrbach, 2015), ya que a través de los programas de ética se transmite a los miembros de la organización el comportamiento que se espera de ellos.

Los programas de ética representan compromisos organizacionales explícitos para hacer lo correcto. Para cumplir con estos compromisos dichos programas deben demostrar que trabajan en una variedad de maneras, atendiendo diversas necesidades y expectativas de la organización que pueden incluir: sensibilización de los empleados acerca de las preocupaciones éticas y legales, reducción de riesgos financieros, protección de la marca y la reputación, construcción de confianza entre los empleados, entre otros (Joseph, 2002).

Por otra parte, los programas de ética pueden ser clasificados de acuerdo a su orientación en: orientación al cumplimiento y orientación de integridad o basada en valores (Paine 1994; Weaver y Treviño 1999; Weaver et al., 1999a), los primeros buscan satisfacer las exigencias legales, los segundos van más allá de la normatividad y hacen especial énfasis en los valores. Sin embargo, Martineau, Johnson y Pauchant (2016) desarrollaron un modelo que incluye seis orientaciones derivadas de muchos tipos de prácticas éticas:

- Orientación hacia la estructuración de la gestión ética.
- Orientación hacia la responsabilidad social y ambiental
- Orientación hacia la gestión de la ética participativa, proporcionando medios de diálogo.

- Orientación al desarrollo ético a través de prácticas experimentales.
- Orientación hacia la detección y denuncia de conductas inadecuadas.
- Orientación hacia el desarrollo de normas y políticas de ética, con el fin de guiar el comportamiento de las personas.

La orientación del programa de ética depende de las prioridades establecidas por cada organización, es decir, de acuerdo a las necesidades identificadas se implementa el programa con el enfoque y componentes que más le convenga.

Los programas formales de ética generalmente incluyen los siguientes elementos claves: normas escritas de conducta que son comunicadas y difundidas entre todos los empleados, formación en ética, líneas y oficinas de asesoría en ética y sistemas para reportar anónimamente la mala conducta (Treviño, Brown y Wall, 2004). Estos componentes, pueden ser denominados, según la literatura revisada, así: código de ética, formación en ética, responsables de prácticas éticas (que pueden estar organizados en un comité de ética) y canales éticos. Pueden existir programas de ética con elementos adicionales, pero los mencionados son, según la literatura estudiada, los más importantes. Estos componentes se pueden visualizar en la Figura 3-1 y se describen más adelante.

Figura 3-1: Componentes de un programa de ética organizacional



Fuente: Elaboración propia

- **Códigos de ética**

Uno de los pilares de cualquier programa de ética es un código de ética organizacional (Singh, 2006). Los códigos de ética son documentos escritos donde se consignan los principios, políticas y valores organizacionales, las normas de conducta, obligaciones de los empleados y las sanciones que pueden enfrentar por el no cumplimiento de lo que allí se establece. El contenido del código de ética puede variar de una organización a otra.

Los códigos de ética deben ser comunicados de forma continua para lograr una mayor influencia en el comportamiento (Nel, Nel y Plessis, 2011). Es necesario que sean conocidos por todos los miembros de la organización y ampliamente difundidos en diferentes espacios.

- **Formación en ética**

La formación en ética pretende dar bases a los empleados para enfrentar los dilemas éticos. Los programas de ética deben dirigirse al razonamiento ético individual en lugar de limitarse a promover los valores éticos más generalizados, para lograr mejores resultados es necesario apoyar estas iniciativas con talleres de formación en ética (Valentine y Fleischman, 2008). Es decir, la función principal de la formación ética es preparar a los empleados para tomar decisiones consecuentes con la ética.

En un estudio realizado por Warren, Gaspar y Laufer (2014), en el que buscaban examinar los efectos de la formación en ética en la cultura organizacional, lograron determinar que la formación ética integral es un mecanismo de autorregulación de gran importancia, no es meramente cosmético, sino que tiene importantes y complejas influencias en las percepciones y decisiones de los miembros de la organización. Por esta razón las organizaciones deben realizar este tipo de actividades de formación con los empleados para mejorar su desempeño ético.

Por su parte, Frisque y Kolb (2008) indican que los empleados encuentran valor en la formación y reportan un cambio en sus actitudes, que incluyen mayor conciencia en las cuestiones éticas y las perspectivas de otras personas, así como un aumento en la atención de sus propios comportamientos. Todas estas son actitudes deseadas por la

organización ya que contribuyen al logro de los objetivos planteados al implementar los programas de ética.

De igual forma, como es necesario tener en cuenta no solo los beneficios para la organización, sino que también es oportuno buscar el desarrollo personal de los empleados, se requieren métodos para la capacitación en cognición moral y procesos de conación moral, los cuales pueden ser incluidos en las actividades de formación en competencias éticas (Pohling, Bzdok, Eigenstetter, Stumpf y Strobel, 2016).

- ***Responsables de prácticas éticas***

Los responsables de prácticas éticas también pueden ser establecidos en la organización como comités de ética u oficiales de ética. Son un grupo de personas encargadas de promover y mantener la ética organizacional, además de ayudar a la organización a administrar sus programas de ética proporcionando liderazgo y supervisión (Adobor, 2006). Deben ser personas capacitadas, que puedan responder a las necesidades de los demás miembros de la organización en cuanto a temas éticos.

Las principales funciones de los responsables de prácticas éticas son: evaluar las necesidades y riesgos del programa de ética, desarrollar y distribuir el código de ética, dirigir los programas de formación ética, establecer y mantener un servicio confidencial para responder las inquietudes de los empleados acerca de cuestiones éticas, asegurarse de que la organización está cumpliendo con las regulaciones gubernamentales, monitorear y auditar la conducta ética, tomar acciones ante posibles violaciones del código de ética y revisar y actualizar el código de ética (Ferrell et al., 2016).

- ***Canales éticos***

Son espacios como líneas telefónicas o sitios web, donde se atienden asuntos éticos tales como dudas acerca de dilemas éticos o situaciones semejantes, denuncias de comportamientos anti éticos, casos de corrupción, violaciones al código de ética u otro tipo de irregularidades. De acuerdo con Duque y Vargas (2014) “la organización también deberá tener canales de denuncia abierta a los grupos de interés externos, donde puedan denunciar cualquier tipo de acción corrupta por parte de un empleado o directivo” (p.158),

es decir, los canales éticos deben estar disponibles tanto para clientes internos como externos.

Una de las principales características que deben poseer los canales éticos es la confidencialidad de las personas que realicen denuncias a través de estos. También es necesario que sean atendidos por personal capacitado en temas éticos y es importante demostrar que se realizan los trámites pertinentes para dar respuesta a los requerimientos presentados por los miembros de la organización que utilicen este medio.

Después de describir los principales componentes de los programas de ética, es preciso mencionar algunas recomendaciones que deben tener en cuenta las organizaciones que decidan implementar dichos programas.

### **3.3.1 Cuidados en la implementación**

Como cualquier estrategia que se ponga en funcionamiento en la organización, es necesario atender algunas sugerencias de expertos para evitar errores y potencializar los resultados.

En una investigación realizada por Ruiz, Martínez, Rodrigo y Díaz (2015) determinaron que cuando las personas perciben que los programas de ética están fuertemente implementados tienen mayores niveles de intención ética que cuando ven programas débilmente implementados o no presentes. En el estudio se considera que un programa de ética está fuertemente implementado cuando hay coherencia entre tres componentes principales: un código de ética, iniciativas de formación en ética y evaluación de desempeño con contenidos orientados a la ética.

De acuerdo a lo anterior, cuantos más componentes posea el programa de ética mejores serán los resultados, pero siempre hay que buscar la coherencia entre los mismos. Igualmente, es necesario que las actividades que se realicen para reforzar los componentes sean congruentes con los objetivos planteados en el programa. Dichas actividades permitirán generar recordación para que lo declarado realmente se pongan en práctica en las actividades diarias.



En concordancia con lo anterior, MacLean, Litzky y Holderness (2015) plantean que un programa de ética simbólico o superficial puede hacer más daño que bien, cuando los empleados notan que hay un desacoplamiento entre el programa establecido y su cumplimiento formal, puede haber una tendencia al comportamiento poco ético. Para evitar la percepción de desacoplamiento es necesario crear prácticas, políticas y procedimientos que permitan alinear los comportamientos reales con los objetivos del programa de ética, también es importante el compromiso de la alta dirección con la ética, para que las prácticas éticas de la organización no sean ignoradas por los empleados (Weaver et al., 1999b). Adicionalmente es pertinente tener sistemas de monitoreo del desempeño que identifiquen el comportamiento ético y las faltas a este.

Según Treviño y Weaver (2001) la medida en que los empleados perciben que su organización hace seguimiento a los fallos y problemas éticos también influye tanto en el comportamiento poco ético como en el grado en el cual los empleados apoyan un programa de ética al reportar problemas. En consecuencia, las organizaciones que implementan programas de ética también deben centrarse en la equidad con la que tratan a los empleados y en el seguimiento a los temas que ellos plantean.

Además, otro factor relevante es el compromiso de la alta dirección, ya que, si su comportamiento no coincide con las pautas del programa de ética, esta discrepancia probablemente será suficiente para que el programa sea inútil (McKendall, DeMarr y Jones-Rikkens, 2002). Adicionalmente, para la implementación exitosa del programa de ética, es importante que sea internalizado por todos los grupos de interés, especialmente los empleados (Belak, Duh, Mulej y Strukelj, 2010).

Por otra parte, para fomentar altos estándares de conducta ética no es suficiente con tener un código de ética, las organizaciones deben desarrollar e implementar programas de ética más completos y para que estos sean efectivos es necesario nutrir una cultura ética en forma continua (Webley y Werner, 2008). Un programa no será efectivo si la organización tiene una cultura que no lo apoya o peor aún si va en contra de las metas del programa (Ford y Hess, 2011).

La simple existencia de un programa de ética no implica que sea eficaz (Kaptein, 2011). Todo el ambiente organizacional debe ser el propicio para incentivar el comportamiento

ético. Según Weaver (2004) es necesario que los programas de ética y demás iniciativas que busquen fomentar la ética se integren en el trabajo diario de los empleados para tener éxito, es decir, que sean parte de la rutina organizacional. Asimismo, es fundamental que esté apoyado por otros sistemas organizacionales y por normas y prácticas informales (Weaver, Treviño y Cochran, 1999c; Trapp, 2011, Parker y Nielsen, 2009). La eficacia de un programa para disuadir la mala conducta puede explicarse mejor considerando la medida en que parece estar integrado o disociado del trabajo diario de la organización (MacLean y Behnam, 2010).

En otro sentido, varios autores coinciden en la necesidad de realizar un seguimiento a los programas de ética, con el fin de determinar si se están logrando los objetivos planteados. Sin embargo, esta explicación se profundiza en el apartado 3.4, ya que es el tema central de la presente tesis.

En resumen, los principales aspectos que es necesario tener en cuenta para la implementación de un programa de ética son: demostrar que está fuertemente establecido, para lo cual es primordial la coherencia entre sus componentes (por ejemplo, la formación en ética debe ser consecuente con el código de ética) y de estos con la rutina organizacional y las actividades realizadas para reforzar el mensaje ético. También se debe prestar mucha atención a la resolución de los conflictos presentados, es necesario que los empleados evidencien que pueden enfrentar consecuencias negativas si no se comportan éticamente. Aplicar estas recomendaciones puede contribuir a que los miembros de la organización tengan un mayor compromiso.

Una vez expuestos los principales cuidados que las organizaciones deben tener en cuenta cuando se implementan programas de ética, es preciso reconocer algunas ventajas que pueden percibir las organizaciones que los desarrollen. Aunque la principal razón que motiva su implementación es el compromiso con la ética, es conveniente que las organizaciones conozcan los beneficios que pueden obtener.

La implementación de programas de ética beneficia a las organizaciones en muchos aspectos, entre los más importantes se destacan: permite establecer guías de comportamiento y ayuda a comunicar claramente dichas guías para que los empleados

sean conscientes de lo que se espera de ellos (Yeshu, 2016). De esta manera es posible que los miembros de la organización tengan un mejor comportamiento.

Si se aplican con eficacia, los programas de cumplimiento pueden ayudar a prevenir y detectar precozmente la mala conducta, y pueden ayudar en la promoción de una cultura organizacional ética (Walker, 2005). Los programas de ética permiten prevenir comportamientos inadecuados, lo que a su vez hace más probable que los desastres se puedan prevenir antes de que ocurran (Driscoll, Hoffman y Murphy, 1998). Para las organizaciones es muy importante la prevención, ya que después de ocurridos los escándalos donde se vea comprometida su imagen por comportamientos inadecuados, es más difícil recuperar la confianza de los grupos de interés.

En este sentido, un estudio realizado por Kaptein (2015) muestra que el comportamiento poco ético se produce con menos frecuencia en las organizaciones que tienen un programa de ética que en las organizaciones que no cuentan con uno. Si los empleados perciben una cultura donde la ética tiene un papel relevante, es más fácil guiarlos hacia un comportamiento adecuado, lo cual favorece a la organización. Adicionalmente, la adopción e intensificación de un programa de ética puede fortalecer la cultura ética (Huhtala, Kaptein y Feldt, 2016).

Además de las ventajas vistas, un programa de ética también permite retener a los clientes y empleados; fortalece la reputación de la organización con los entes reguladores, la sociedad y los medios de comunicación y mejora la rentabilidad (Wiest, 2007). Hoy en día los clientes y demás grupos de interés tienen más conciencia ética y valoran los esfuerzos que hacen las organizaciones para mantener un comportamiento adecuado, razón por la cual implementar programas de ética se ha vuelto una necesidad evidente.

### **3.4 Evaluación de programas de ética organizacional**

La evaluación de programas de ética da respuesta a la necesidad de controlar que los programas se estén aplicando de acuerdo a lo planteado, es decir, que haya una coherencia entre el discurso y la realidad organizacional.

Una de las críticas que se le ha hecho a la ética organizacional es que es cosmética o superficial, en otras palabras, que muchas organizaciones la utilizan únicamente para mejorar su imagen. Sin embargo, una organización que sea plenamente consciente de los desafíos que enfrenta en la actualidad, no aplicaría la ética a través de los programas con esta intención.

A pesar de esto, es importante que las organizaciones demuestren que su compromiso va más allá de la aplicación formal de la ética, que tienen un interés por su interiorización, para lo cual es recomendable que hagan seguimiento a sus programas de ética y demás dimensiones de la ética organizacional.

En este apartado se explican las herramientas que se han utilizado para evaluar la ética organizacional y especialmente los programas de ética. Pero antes de esto, es preciso comprender mejor el concepto de evaluación y aclarar algunos puntos importantes acerca de la evaluación de programas de ética.

Según la Real Academia Española (2001) evaluar es estimar, apreciar, calcular el valor de algo y el valor hace referencia al grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Es decir, la evaluación es una estimación que se hace de la utilidad o funcionamiento de algo, se realiza con el fin de saber si es adecuado o si se deben emprender acciones correctivas.

Una definición más precisa de evaluación de acuerdo al tema que se aborda, es la realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000), quien indica que la evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política (en curso o concluido), de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

Después de tener claridad acerca de la definición, es preciso saber ¿por qué son necesarias las evaluaciones? La respuesta es, porque son un medio de control que permite dar continuidad a lo que se está haciendo bien y hallar los puntos críticos o donde se tienen

falencias y que se deben cambiar para re-direccionar las estrategias y obtener mejores resultados.

De lo anterior se puede deducir que la evaluación de programas de ética es importante porque permite obtener un diagnóstico donde se reconocen los aspectos que están funcionando adecuadamente y los que se deben mejorar para potenciar los resultados. De acuerdo a la Contraloría General de la República de Costa Rica (2008) el marco institucional en materia de ética y los esfuerzos para promover la conducta ética, deben ser sometidos a evaluaciones orientadas a determinar su efectividad y a identificar oportunidades de mejora. Dichas evaluaciones se pueden poner de manifiesto mediante la operación cotidiana de los controles asociados, así como en evaluaciones específicas, tales como la autoevaluación anual y las revisiones puntuales de los componentes del marco institucional en materia de ética y de éste como un todo.

Agregando a lo anterior, desde la perspectiva de la calidad, se hace necesario vigilar, revisar y mejorar los programas de ética, el proceso debe estar basado en la retroalimentación y la participación de los empleados, permitiéndoles expresar sus opiniones acerca de la naturaleza y la eficacia del código de conducta, los responsables de prácticas éticas, la delegación de autoridad, los programas de comunicación y formación, así como la auditoría, el seguimiento y el reporte del comportamiento ético en la organización (Reynolds y Bowie, 2004). Un aspecto clave es la participación de los empleados en el proceso de evaluación, ya que son ellos quienes están en contacto directo con los programas de ética, por lo que es indispensable conocer sus percepciones acerca del funcionamiento de cada componente y del programa en general.

Aunque se ha demostrado la importancia que tiene la evaluación de los programas de ética muchas organizaciones se conforman con la implementación, a pesar de que se comprende la importancia de la ética organizacional, en ocasiones no se destinan todos los recursos necesarios para que funcione adecuadamente, razón por la cual se emprenden iniciativas éticas, pero no siempre se realiza el seguimiento y la evaluación, que son necesarias para el éxito de las mismas.

Por otra parte, Weber y Wasieleski (2013) indican que la ética organizacional debe tener un sentido de urgencia para idear métodos que permitan mejorar la eficacia de los

programas de ética en las organizaciones. Una de las formas de lograr esto es a través de la evaluación continua que permita determinar lo que está funcionando bien y los aspectos por mejorar.

Lo anterior lo confirma Andreisová (2016), quien indica que es necesario que la organización tome medidas racionales para supervisar la aplicación y evaluar la eficacia del programa. Acorde con esto Ferrell et al., (2016) plantean que para implementar adecuadamente los programas de ética y garantizar su efectividad, las organizaciones necesitan medir y evaluar su impacto. De manera semejante, Gazley et al., (2016) manifiestan que debe hacerse todo lo posible para garantizar que los programas de ética en realidad tengan un efecto sobre el comportamiento y una forma de hacerlo es a través del monitoreo continuo.

### **3.4.1 Experiencias de evaluación en organizaciones**

Para comprender mejor en qué consiste la evaluación de programas de ética y cómo se desarrolla en la realidad organizacional, es oportuno revisar algunos estudios que representan avances, los más importantes se explican a continuación. Adicionalmente, se aborda la auditoría ética y la auditoría social, ya que son herramientas que se han utilizado para evaluar iniciativas éticas.

- ***Una evaluación del programa de ética de General Dynamics***

Barker (1993) realizó un estudio relevante que buscaba evaluar la eficacia del programa de ética de General Dynamics Corporation. En dicha organización decidieron crear e implementar el programa de ética para efectuar un cambio estratégico organizacional como respuesta a una serie de investigaciones por fraude, engaño y corrupción. Situación que puso en riesgo la adjudicación de nuevos contratos, por lo que los ejecutivos de General se vieron en la necesidad de comprometerse a desarrollar e implementar cambios efectivos en la política y el comportamiento organizacional.

Los objetivos oficiales del Programa de Ética fueron apoyar a los empleados de manera individual en su conducta organizacional diaria, mejorar el desempeño administrativo de la organización en las relaciones básicas, y ayudar a construir la confianza entre los

diferentes grupos de interés (la organización y sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, y las comunidades en las que funciona la organización).

Dicho estudio estuvo guiado por la pregunta de investigación ¿se tuvo éxito en el cumplimiento de los objetivos específicos y los objetivos más amplios del programa de ética? Para dar respuesta se utilizaron: documentos de la organización (datos recogidos durante tres años que incluían la naturaleza de las quejas reportadas y las medidas adoptadas), observación participante (el investigador era a su vez trabajador de la organización con más de 10 años de antigüedad), encuestas realizadas por el investigador, observación de los medios de comunicación y corroboración de la observación y análisis por miembros seleccionados de la organización como fuentes trianguladas de información.

Posteriormente se realizó un análisis comparativo de esos datos para desarrollar y apoyar las respuestas a las preguntas de investigación. El análisis se llevó a cabo en cuatro etapas: 1) se definieron tanto el proceso de planificación como la naturaleza del cambio que se pretendía 2) se definieron la naturaleza del programa y los objetivos 3) se examinaron la cultura organizacional y sus cambios durante el periodo del estudio 4) se evaluó el éxito del plan y el programa. Dado que la última etapa es la que más se relaciona con la presente tesis, a continuación se detallan los resultados obtenidos en la misma.

Para desarrollar la cuarta etapa se llevó a cabo un trabajo de campo, en el cual se separaron a los participantes en dos grupos:

*Grupo de planificación.* Conformado por cinco empleados clave, tres hombres y dos mujeres. Fueron entrevistados para determinar los detalles del proceso de planificación y ejecución (ya que tenían conocimiento directo).

*Grupo cultural.* Conformado por 15 empleados, 10 profesionales (cinco hombres y cinco mujeres) y 5 trabajadores por horas (dos mujeres y tres hombres). Fueron entrevistados para indagar acerca del impacto de la implementación del programa y los posibles cambios culturales que se presentaron.

Según el autor, los sesgos evidentes que se presentan debido a su inmersión prolongada en la cultura de la organización, fueron compensados por su capacidad para comprender

y resolver las subestimaciones, exageraciones, actitudes parroquiales y el lenguaje simbólico que pudo haber pasado desapercibido si el investigador fuera ajeno a la cultura.

Según las entrevistas, el grupo de planificación acordó por unanimidad que el programa de ética puede considerarse efectivo y exitoso. Para respaldar esto citaron un alto uso de los canales de preguntas y quejas, alto nivel de confianza de los empleados en el programa, investigaciones justas y oportunas, y acciones correctivas apropiadas, así como mejores actitudes de los empleados hacia los clientes. Algunos de los entrevistados también señalaron que la organización no se había visto involucrada en escándalos últimamente. Además, consideraron que el programa fue planificado correctamente, que el compromiso de los altos directivos era fuerte, que la administración del programa era apropiada y que la comunicación de los objetivos del programa fue adecuada.

Sin embargo, el grupo cultural ofreció una perspectiva bastante contrastante. La mayoría de estos miembros sintieron que el programa era una farsa. Determinaron por unanimidad que el programa no hizo nada para promover el bienestar de los empleados de la organización. En cuanto a la efectividad en el cumplimiento de las reglas de comportamiento, seis encuestados consideraron que el programa había fracasado en ese sentido, los nueve encuestados restantes indicaron que las normas se siguieron de manera más estricta como resultado del programa. El grupo cultural fijó por unanimidad que el programa no estuvo a la altura de sus expectativas personales. Las insuficiencias citadas estaban relacionadas con el trato por parte de los supervisores, la atención de la administración (no se sentían escuchados), los programas de la compañía para recompensar a los empleados y la comunicación abierta y honesta (dicha comunicación entre supervisores y empleados y entre departamentos, no tenía estas características).

Gracias a las evaluaciones obtenidas de los dos grupos entrevistados, se determinó que el programa de ética fue exitoso en el logro de los objetivos específicos (comunicar las reglas y normas de conducta, mejorar la imagen de la empresa y seguir ganando contratos del gobierno) pero no exitoso en el cumplimiento de objetivos más amplios (mejorar la calidad de vida laboral a través del ambiente de trabajo, donde se propiciara la dignidad de las personas y el respeto mutuo, además de promover un trato justo a los empleados por parte de los gerentes y supervisores).



Esta investigación tiene elementos trascendentales, los medios que utilizaron para recolectar la información son muy oportunos ya que permiten una visión amplia debido a su variedad. Las etapas que se llevaron a cabo también fueron muy útiles teniendo en cuenta la situación de la organización en la que se llevó a cabo. De esta investigación es posible extraer elementos que aporten a un modelo que permita evaluar programas de ética en otro tipo de organizaciones.

▪ ***Gestión de la ética y el cumplimiento de la ley: lo que funciona y lo que hace daño***

Treviño et al., (1999) realizaron una encuesta anónima a más de 10.000 empleados seleccionados al azar, de todos los niveles, de seis organizaciones americanas pertenecientes a varios sectores. Lo que buscaban era indagar acerca de lo que funciona y lo que hace daño en la gestión de la ética y el cumplimiento. Para evitar que los empleados respondieran lo que los investigadores querían escuchar en lugar de la verdad, se tomaron algunas medidas como la anonimidad de los encuestados y el envío de los cuestionarios a las casas de los empleados, los cuales eran devueltos directamente a los investigadores.

En este estudio los autores miden la efectividad del programa a través de los siguientes parámetros: 1) comportamientos no éticos que han observado en la compañía en el último año, 2) sensibilidad demostrada por los empleados en asuntos éticos o legales en el trabajo, 3) búsqueda de consejos para un mejor cumplimiento ético, 4) facilidad para informar a la dirección las malas noticias, 5) informes sobre transgresiones del cumplimiento ético, 6) percepción de mejora de la calidad ética en la toma de decisiones debido a los programas desarrollados y 7) sentido de compromiso del empleado con la organización.

En algunos de los puntos incluidos en las encuestas se utilizaron escalas de valoración, por ejemplo, en el punto uno se les pidió que informaran sobre el grado en que se habían observado 32 conductas poco éticas o ilegales con respecto al año anterior, para ello utilizaban una valoración en una escala de 1 (nunca) a 5 (mucha frecuencia). Por su parte, de los puntos dos al siete también se tenía una escala de valoración de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Por otra parte, los autores indagaron acerca de varios factores clave que influyen en la eficacia del programa de ética y cumplimiento:

- *Orientación del programa.* Se tienen en cuenta: valores, cumplimiento, grupos de interés externos y proteger a la alta dirección. Se halló que es muy importante diseñar un programa de ética en el que los empleados perciban que está enfocado en los valores compartidos de la organización y en guiar el comportamiento de los empleados en sus aspiraciones éticas. Este enfoque basado en valores puede ser complementado con una orientación hacia el cumplimiento legal y los grupos de interés externos.
  
- *Características formales e informales del programa de ética o cumplimiento.* Se tienen en cuenta: la familiaridad del código, hacer referencia al código, mecanismos de reporte formal y evaluación de la actuación. Se resalta la importancia de que los empleados perciban que la organización tiene un mecanismo formal para informar las preocupaciones acerca de la ética.
  
- *Programa de seguimiento.* Se tienen en cuenta: detección de violaciones, seguimiento de reportes y acciones y políticas consistentes. Es importante que los empleados perciban que las políticas no son sólo "retoque" y que la organización respalda las palabras con acciones.
  
- *Cultura ética de la organización.* Se tienen en cuenta: liderazgo de ejecutivos y supervisores, tratamiento justo de los empleados, la ética en las decisiones y discusiones, sistemas de recompensa que apoyan la conducta ética, obediencia a la autoridad, enfoque de la organización (empleados, comunidad, intereses propios). Se encuentra que la gestión ética en las organizaciones no se trata simplemente de implementar programas formales de ética y cumplimiento. Los investigadores sugieren que el contexto ético más amplio de la organización (cultura ética) es particularmente importante, tal vez más que los objetivos o las características del programa mismo.

Esta investigación ofrece unas conclusiones muy importantes. Por una parte, se resalta la importancia de que las organizaciones se enfoquen en la gestión de la ética y el cumplimiento legal, ya que esto tiene un enorme impacto en las actitudes y comportamientos de los empleados. Adicional a esto, los autores encontraron que las

características específicas de la ética formal o el programa de cumplimiento importan menos que las percepciones más amplias como la orientación del programa hacia los valores y las aspiraciones éticas. Lo que más ayuda es la coherencia entre las políticas y acciones, así como las dimensiones de la cultura ética de la organización, tales como el liderazgo ético, el tratamiento justo de los empleados, y la discusión abierta de la ética en la organización. Por otro lado, lo que más hace daño es una cultura ética que hace hincapié en el interés propio de la organización, la obediencia ciega a la autoridad y la percepción de que el programa de ética o cumplimiento solo existe para proteger de la culpa a la alta dirección.

▪ ***Evaluación empírica de la ética corporativa: un estudio de caso***

Kaptein y Dalen (2000) desarrollaron otro estudio de importancia, en el cual reconocieron que, a pesar del desarrollo de la ética organizacional como disciplina científica, los análisis empíricos integrales de la ética son poco frecuentes en las organizaciones. Precisamente, teniendo en cuenta que dichos análisis empíricos son muy trascendentales desde el punto de vista de la gestión y de la parte social y jurídica, desarrollaron un modelo para la evaluación empírica de la ética organizacional, en el cual evaluaron el contenido ético de las organizaciones, para ello identificaron 3 tipos de dilemas éticos los cuales son caracterizados por 7 cualidades típicas.

En este estudio se define el contenido ético de las organizaciones como el grado en que el contexto de la organización estimula a las personas para hacer realidad las expectativas justificadas y fundamentales de los grupos de interés y para equilibrar las expectativas en conflicto, de una manera adecuada. Esta definición tiene aspectos importantes que vale la pena resaltar. Por una parte, se reconoce que las organizaciones no sólo tienen que responder a las expectativas legítimas de cada uno de sus grupos de interés, sino también equilibrar dichos intereses en el curso de sus actividades. En segundo lugar, la definición refleja la idea de que el contenido ético de las organizaciones no puede ser juzgado exclusivamente por el comportamiento observado o por las consecuencias de la conducta; entonces, de acuerdo a esta definición, la ética organizacional, se ocupa de las intenciones que motivan la conducta organizacional.

Según estos autores, la ética organizacional se revela a través de los dilemas éticos que surgen cuando los intereses y expectativas están en conflicto. De acuerdo a esto identifican 3 tipos de dilemas caracterizados por las metáforas: muchas manos (surgen cuando los intereses de las funciones y tareas de los empleados, directivos, departamentos u otras secciones de la organización no están en armonía), manos entrelazadas (ocurre cuando los intereses y expectativas de los empleados no se ajustan a los de la organización) y manos sucias (se presentan cuando los intereses y expectativas de los grupos de interés son incompatibles con los de la organización, lo que puede conllevar a dejar de lado la dimensión moral para lograr otros objetivos).

También establecen un conjunto de 7 virtudes organizacionales: claridad (grado en que las expectativas de la organización respecto a la conducta moral de los empleados son precisas, concretas y completas), coherencia o consistencia (grado en que las expectativas de la organización respecto a la conducta moral de los empleados son unívocas y sin ambigüedades, y compatibles), capacidad de sanción (se refiere al grado en que las sanciones negativas o positivas pueden ser aplicadas en relación con la conducta irresponsable o responsable), factibilidad (grado en que las responsabilidades pueden llevarse a cabo), capacidad de soporte (tiene que ver con el apoyo hacia los empleados), visibilidad (grado en el que se puede observar la conducta de los empleados y sus efectos) y capacidad de ser discutible (grado en que el cumplimiento de las responsabilidades está abierto para el debate).

A cada dilema le corresponde una descripción de cada virtud, lo que permite identificar la naturaleza de los dilemas éticos en las organizaciones. Según los autores, el grado en que las organizaciones poseen las siete cualidades respecto a los tres tipos de dilemas, refleja su contenido ético.

El modelo planteado, conformado por los dilemas éticos y las virtudes, fue aplicado en una empresa financiera multinacional con sede en Europa. La principal motivación de la junta directiva de esta organización para realizar la evaluación fue la aparición de varios casos graves de fraude dentro de un corto período de tiempo. Dichos incidentes no solo dieron lugar a pérdidas financieras, sino que también crearon un ambiente de inquietud y recelo entre el personal, así como la corrosión de la imagen de la organización. El contenido ético de esta organización fue evaluado a través de un cuestionario compuesto por 200

proposiciones sobre diversos aspectos del contexto organizacional y la conducta ética, que fue resuelto por todos los empleados de tres unidades de negocios seleccionadas, quienes debían evaluar cada proposición sobre escalas de 5 puntos.

El análisis fue realizado en tres pasos. En primer lugar, se examina la variedad y el alcance de la conducta inmoral. Posteriormente, el contexto organizacional relevante se cuantifica mediante la medición de las diversas cualidades éticas diferenciadas respecto a los tres dilemas fundamentales: muchas manos, manos entrelazadas y manos sucias. En tercer lugar, el contexto organizacional y las consecuencias éticas se relacionan con el fin de obtener esas cualidades éticas que contribuyen más prominentemente a la práctica ética. Estas cualidades clave son los puntos de partida para el posterior desarrollo de un programa de ética diseñado para mejorar el contenido ético de la organización.

Aunque este estudio no tiene que ver directamente con la evaluación de programas de ética, ofrece una perspectiva importante en cuanto a la evaluación de la ética organizacional. Además, los autores manifiestan que los resultados obtenidos con su modelo se introducen en el desarrollo de un programa de ética.

De las tres investigaciones presentadas se pueden extraer elementos importantes. La primera es quizás la más importante porque relata la experiencia de la evaluación de un programa de ética en una organización grande, además, los medios empleados para indagar acerca de los resultados del programa son muy acertados. La observación participante permite analizar la realidad organizacional desde adentro, lo que aumenta el entendimiento y la comprensión del fenómeno observado. El análisis de los documentos de la organización y las encuestas también ofrecen información útil. La corroboración de las observaciones y los análisis son una gran idea ya que así se tiene más certeza de que se están interpretando correctamente los resultados.

De la segunda investigación expuesta se pueden resaltar los parámetros utilizados para evaluar la efectividad del programa de ética, los cuales pueden brindar mejores resultados si se hacen comparaciones durante periodos de tiempo establecidos en una misma organización. De esta manera, es posible establecer si dichos parámetros han aumentado, disminuido o permanecido igual durante cierto periodo. Por ejemplo, saber si los grupos de interés perciben que ha mejorado la calidad ética en la toma de decisiones gracias a los

programas desarrollados, comparando los resultados de diferentes años; así mismo, determinar si el sentido de compromiso de los empleados con la organización ha aumentado con relación a periodos anteriores.

En la tercera investigación, los dilemas éticos expuestos permiten evidenciar la necesidad de que los intereses y expectativas de todos los grupos de interés estén en armonía, de no ser así se pueden presentar conductas inadecuadas por parte de los miembros de la organización. Las 7 virtudes organizacionales también son importantes porque son características que deben cumplir los programas de ética.

#### ▪ **Auditoría ética**

La auditoría ética, también conocida como auditoría moral, es un mecanismo utilizado para evaluar el correcto funcionamiento de la ética en la organización. Específicamente, la auditoría ética consiste en una evaluación del comportamiento ético de la organización y los agentes que la componen. Es decir, se audita el monto del daño o beneficio resultante de la operación de la organización (Rodríguez, Castaño, Osorio, Zuluaga y Duque, 2006). Se tiene en cuenta el desempeño ético de la organización en todos sus niveles (desde el operativo hasta la alta gerencia), con el fin de determinar si se está actuando correcta o incorrectamente.

Además de revelar las diferentes formas en que la organización puede hacer daño a la sociedad, una auditoría moral debe incluir la respuesta a ese daño. Si el daño es causado, la organización tiene la obligación moral no sólo de encontrar una manera de compensar equitativamente a la sociedad, sino también de establecer medidas de seguridad para evitar lesiones futuras (Ostapski y Pressley, 1992). Por ejemplo, si durante las operaciones de la organización es necesario arrojar residuos que contaminan el medio ambiente, es oportuno indicar qué está haciendo la organización para compensar ese daño y, adicionalmente, revelar si se están realizando investigaciones para disminuir los residuos generados o para reducir el impacto en el medio ambiente. Por lo tanto, la auditoría ética también debe mencionar las acciones correctivas que realiza la organización.

Adicional a esto, es muy importante que las organizaciones cuenten con un sistema interno de control y equilibrio que evalúe de manera sistemática y continua el grado en que se

cumplen las obligaciones morales. Para lograr este objetivo, las organizaciones requieren establecer una auditoría moral bien estructurada y efectivamente implementada, que se centre en las implicaciones éticas y legales que el desarrollo de su objeto social puede tener (Ostapski e Isaacs, 1992). Respecto a esto, es preciso aclarar que no es conveniente que las organizaciones se limiten a cumplir la ley, ya que lo ético va más allá de lo legal. Un ejemplo de esto es la contaminación permitida en aguas residuales, la legislación ambiental establece un límite, pero las organizaciones deben hacer un esfuerzo adicional para tener índices de contaminación por debajo de dicho límite. Para una organización que esté realmente comprometida con la ética, la auditoría ética incluirá una muestra de sus esfuerzos adicionales por estar por encima de la ley.

Sobre las auditorías éticas también cabe mencionar que han emergido en los últimos años como una herramienta de doble uso. Por un lado, son un mecanismo decisivo para responder a la mayor exigencia de transparencia y por otro, son una herramienta para la dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, cultural y social (Lozano, 2007). Se dice que son un mecanismo que demuestra mayor transparencia porque con dicha auditoría la organización muestra un diagnóstico de su desempeño ético, donde las personas interesadas se podrán enterar del daño o beneficio que la organización ha causado y las acciones correctivas que se están llevando a cabo.

También se reconocen como una herramienta útil para la dirección porque permite tener un mayor control de los procesos e identificar debilidades, fortalezas y oportunidades, con el fin de mejorar su actuación ética. Al respecto, García-Marzá (2005) afirma que la auditoría ética se entiende como la oportunidad y el acuerdo de idear un sistema para informar sobre el comportamiento organizacional ético. Este sistema tiene como objetivo esencial aumentar la transparencia y la credibilidad del compromiso de la compañía con la ética. Este concepto es apoyado por Ojasoo y Leppiman (2016), quienes manifiestan que una auditoría ética puede contribuir a aumentar la confianza y la transparencia de las organizaciones entre sus grupos de interés.

Después de entender el concepto de auditoría ética, Frett (2008) indica que como mínimo, la actividad de auditoría interna requiere evaluar periódicamente el estado del ambiente ético de la organización y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y otros procesos para alcanzar el nivel deseado de cumplimiento legal y ético. Los auditores

internos deben evaluar la eficacia de los siguientes aspectos de una cultura ética altamente eficaz y enaltecida:

- Comunicaciones frecuentes y demostraciones de actitudes y comportamientos éticos esperados por parte de líderes que ejerzan influencia en la organización.
- Estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.
- Formas sencillas y diversas para que la gente informe confidencialmente supuestas violaciones al Código o a las políticas, y otros actos de mala conducta.
- Declaraciones regulares por parte de los empleados, proveedores y clientes, afirmando que conocen los requerimientos de conducta ética para efectuar transacciones de negocios con la organización.
- Clara delegación de responsabilidades para asegurar que las consecuencias éticas son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son informados adecuadamente.
- Prácticas positivas del personal que alienten a cada empleado a contribuir con el ambiente ético de la organización.
- Encuestas regulares a los empleados, proveedores y clientes, para determinar el estado del ambiente ético de la organización.
- Revisiones regulares de los procesos formales e informales dentro de la organización que pudieran crear, potencialmente, presiones y desvíos que debilitarían la cultura ética.

Evaluar los aspectos mencionados es fundamental para dar continuidad a los programas de ética. No es suficiente con establecer un código de conducta, es imprescindible apoyarlo con actividades que faciliten su recordación y posteriormente analizar si los empleados lo tienen presente. Igual sucede con los demás aspectos, cuya evaluación permite que la organización valide si las iniciativas éticas están funcionando adecuadamente o si se deben crear estrategias para mejorar.

La auditoría ética delimitada al programa ético es fundamental a fin de determinar la observancia de las normas aplicables. Para organizaciones en las que se ha avanzado mayormente sobre el tema, y se ha identificado como una cuestión relevante, resulta de importancia valorar cómo está integrada la ética en los sistemas. Por su parte, el examen del ambiente ético aporta información importante, principalmente sobre las percepciones



organizacionales y las acciones que deben emprenderse (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2008). Se toca aquí un aspecto relevante, ya que la auditoría ética o cualquier tipo de evaluación que se haga del programa de ética, requiere de un verdadero compromiso organizacional.

A pesar de que la auditoría ética ha logrado avances importantes, no ha funcionado en todo tipo de organizaciones, ya que la palabra auditoría es comúnmente relacionada con aspectos coercitivos, donde se genera la impresión de que se están buscando errores. Por esta razón, dependiendo del tipo de organización, es necesario analizar la forma correcta de evaluar las iniciativas éticas.

- ***Auditoría social***

La auditoría social es otro de los mecanismos utilizados para evaluar iniciativas éticas, es definida por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) como la evaluación sistemática del impacto social de una organización en relación con ciertas normas y expectativas. Es decir, se analiza la forma en que la organización responde a las exigencias de los grupos de interés en relación con su parte social.

De acuerdo a esto, Ruiz y Retolaza (2005) indican que la auditoría social surge para dar respuesta a la necesidad de evaluar de forma sistemática, objetiva y periódica las actividades sociales realizadas por la organización. La búsqueda de la mejora en sus actuaciones sociales y la transparencia informativa constituyen los objetivos prioritarios perseguidos en la elaboración de este documento. No solo se trata de diagnosticar, sino que también se debe tener voluntad de emprender acciones correctivas para mejorar lo que no esté funcionando, ya que esto permitirá cumplir con uno de los objetivos de la auditoría social que es el mejoramiento continuo.

Consecuente con lo anterior, Gallego (1999) indica que la auditoría social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social, entendiendo ésta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta.

Un aspecto muy importante que se destaca de la auditoría social es que, en la década de los 80's, el concepto viajó desde el sector privado hasta el sector público, en respuesta a nuevas tendencias emergentes de gobernabilidad democrática (Berthin, 2011). En gran parte de la literatura se destaca el uso de este término en campos como la política, las instituciones sociales y las instituciones públicas. En este tipo de organizaciones su lucha es principalmente contra la corrupción, donde deben demostrar que su actuar es transparente y acorde con las exigencias de los grupos de interés.

La auditoría social en el campo del sector público también hace referencia al control social que realizan las personas para hacer valer sus derechos. De acuerdo a esto se define la auditoría social como un proceso y una forma constante de que se respete el Estado de Derecho, al presionar a las autoridades para que actúen en el marco de la ley. De manera que se ejercite y fortalezca la participación de los ciudadanos en los procesos democráticos. Adicionalmente, es un proceso permanente de información, seguimiento y elaboración de recomendaciones para el ejercicio transparente de la gestión pública y privada (Foro Social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras, 2005). En este aporte, como en los demás de este apartado, se resalta la función de la auditoría social que no consiste solo en evaluar sino también en realizar sugerencias para que el desempeño social de la organización mejore.

Todas estas iniciativas que permiten evaluar el desempeño ético de las organizaciones son necesarias, más aún si se tiene en cuenta que con el transcurrir del tiempo la humanidad está cada vez más y mejor informada, lo que incrementa sus exigencias hacia las organizaciones por una mayor responsabilidad ética y social en el desarrollo de su objeto social. Es por esto que las organizaciones deben dar a conocer las consecuencias medioambientales y sociales que generan sus actividades y prácticas organizacionales (Ramírez, 2000), así como las acciones correctivas que llevan a cabo.

Respecto a las herramientas que se han utilizado para evaluar los programas de ética, es conveniente analizar las conclusiones de un estudio realizado por Goebel y Weißenberger (2015), quienes indican que los medios más informales de control constituyen elementos importantes en un contexto más amplio de control de la organización, ya que están fuertemente relacionados con la aparición de climas de trabajo éticos, coherentes con una mayor conciencia de las cuestiones éticas. Es decir, que más que controles estrictos y

sistemáticos, es necesario inculcar en los miembros de la organización una mayor conciencia ética, que les permita tomar decisiones adecuadas cuando se enfrenten a dilemas éticos. Sin embargo, sí debe existir un método que permita conocer si el programa de ética está funcionando.

### **3.4.2 Consideraciones para el caso de las universidades**

Las universidades, al igual que otro tipo de organizaciones, deben implementar programas de ética para promover y fortalecer el comportamiento ético de los miembros de la institución y para intensificar su lucha contra la corrupción. Adicional a esto, las universidades tienen un papel muy importante en la sociedad ya que están formando los profesionales e investigadores que posteriormente se desempeñarán en el mundo laboral, razón por la cual, es oportuno que propicien ambientes donde se destaque la ética para que ellos reciban esta influencia positiva y la pongan en práctica en las organizaciones en las que realicen su labor. Consecuente con esto, Sedigh (2017) plantea que las universidades son organizaciones creadas para mejorar la calidad de vida humana a través de la promoción de la ciencia y la tecnología. Por lo tanto, la percepción de los más altos estándares éticos es un requisito obligatorio para todas las actividades universitarias.

Al respecto Santos (2001) indica que, lo que se hace en las universidades no es intrascendente, banal o aséptico. De todo lo que sucede dentro de ella hay quien se beneficia y hay quien se perjudica, por lo que no da igual cómo se hacen las cosas. No sólo por lo que se aprende sino por la forma en que se hace. Todas las organizaciones tienen cierto impacto en la sociedad, pero en el caso de las universidades es aún mayor, por lo que deben ser conscientes de esto en el momento de establecer sus estrategias. Por su parte Gaete (2009) también reconoce que las universidades tienen el desafío inmenso de procurar un comportamiento socialmente responsable respecto de las necesidades e intereses de sus grupos de interés. Las razones expuestas hasta ahora validan la necesidad de implementar programas de ética.

Sin embargo, a nivel investigativo y académico se ha hablado muy poco sobre los programas de ética en universidades. Pero la escasez de literatura no debe permitir que se dude de la pertinencia que tiene el tema, es ahí donde cobra importancia el desarrollo

de investigaciones como la presente, donde se busca aportar en campos que, aunque han sido poco explorados, son muy significativos.

No obstante, tal y como se ha mencionado anteriormente, no solo se trata de implementar programas de ética, sino que estos se deben evaluar. Para la evaluación de programas de ética en universidades es imperioso tener en cuenta sus características particulares. En su misión las universidades cumplen numerosas expectativas de índole social, económica, política y cultural (Ferro, 1985); adicional a esto, la renovación del sentido de la acción universitaria exige voluntad de compromiso para superar los enfoques reduccionistas, positivistas y materiales que disminuyen la libertad y menoscaban la dignidad de la persona (Ramón, 2004). Por las razones expuestas y teniendo en cuenta la experiencia que se tuvo en la Universidad Nacional de Colombia, es necesario analizar los instrumentos que se utilizan para la evaluación del impacto de los programas de ética, con el fin de responder a las necesidades específicas de este tipo de organización.

Debido a la escasez de literatura sobre la evaluación de programas de ética organizacional en universidades, se deben recoger experiencias de otros campos para lograr un referente. De acuerdo a los antecedentes teóricos y empíricos determinados a partir de las investigaciones que se identificaron como afines al tema de la investigación (gracias al proceso de búsqueda sistemática y narrativa de literatura), se logró establecer que uno de los aspectos que tiene que considerarse es el contexto, por lo que es recomendable que el seguimiento a los programas no sea en un tono controlador o acusatorio, sino que los miembros de la organización comprendan que se busca conocer sus percepciones para analizar si el impacto es el deseado y qué acciones se podrían emprender para mejorar el desempeño ético.

Otro aspecto trascendental que se debe tener en cuenta a la hora de evaluar el programa de ética de una universidad es que se necesita involucrar a toda la comunidad universitaria, es decir, profesores, estudiantes y administrativos, ya que de todos ellos se espera un comportamiento ético y por esto es imprescindible analizar si el programa de ética establecido ha tenido en ellos el impacto esperado.

Una vez expuestas las bases teóricas que fundamentan el desarrollo de la presente tesis, se procede a explicar en el siguiente capítulo el modelo propuesto.

## **Capítulo 4. Modelo propuesto**

En este capítulo se presenta el modelo propuesto para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades. Se parte de la exposición de unas consideraciones previas y posteriormente se explican cada una de las fases que es pertinente desarrollar. También se explica cómo aplicar los instrumentos de recolección de datos que se utilizan dentro del modelo, lo que permite una mayor y mejor comprensión del proceso.

Finalmente se plantea un ejemplo de cómo se aplicaría el modelo en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, incluyendo algunos elementos reales y otros hipotéticos. No se aplica totalmente porque actualmente el programa de ética está inactivo, pero ilustrar el proceso es conveniente para lograr más claridad.

### **4.1 Consideraciones previas**

De acuerdo a la literatura presentada en el capítulo teórico, hay un conjunto de componentes que deberían hacer parte de un programa de ética, conforme a esto, se parte de la idea de que la Universidad en la que se va a llevar a cabo la evaluación del impacto del programa de ética tiene estos componentes, los cuales son: código de ética, formación en ética, responsables de prácticas éticas y canales éticos. Si la universidad cuenta con componentes diferentes, es preciso realizar ajustes en la evaluación de acuerdo a las necesidades particulares.

Por otra parte, la periodicidad recomendada para la presentación del informe es anual. Sin embargo, la evaluación debe ser continua y los avances se pueden ir mostrando a través de diversos canales de información (electrónicos, físicos, virtuales, visuales, radiales).

## **4.2 Explicación del modelo**

Con el modelo propuesto se pretende evaluar el impacto que ha tenido el programa de ética organizacional en los miembros de la Universidad. El propósito de la evaluación del impacto es recolectar información que permita determinar si se lograron los objetivos propuestos al inicio del programa y los efectos que se han tenido después de su implementación. En este sentido, se indaga por aspectos como los cambios que se han percibido en el comportamiento, en la actitud y en los conocimientos relacionados con la ética; la disminución de casos de corrupción o conductas inadecuadas; la aplicación de valores en las actividades diarias y otros que se mencionan más adelante.

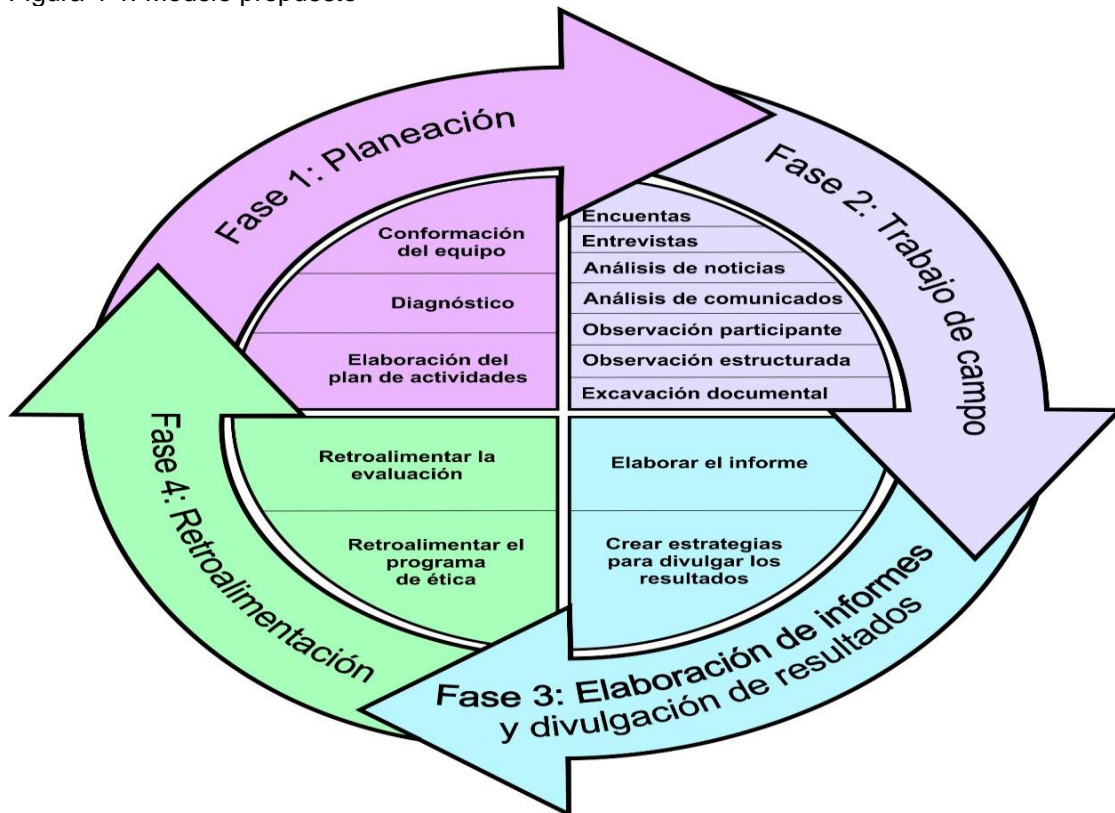
Un aspecto que es importante resaltar del modelo es el uso de instrumentos principalmente de corte cualitativo, los cuales se complementan con algunos de corte cuantitativo. Esto se justifica porque el objetivo principal de la evaluación de programas de ética en universidades, tal y como se propone, es conocer las percepciones que tiene la comunidad universitaria acerca de dicho programa. Para ser consecuentes con esto, es necesario el diálogo y la interacción con las personas, ya que esto permite una mejor comprensión de los fenómenos que se pretenden analizar. Sin embargo, también se utilizan instrumentos de corte cuantitativo porque estos facilitan el cubrimiento de otros actores como estudiantes, docentes y administrativos, que representan un número poblacional grande y con los que no es posible interactuar con profundidad por el volumen alto de información que presupone llegar a todos.

Las fases a través de las cuales se realizará la evaluación del impacto de programas de ética en universidades se presentan en la Figura 4-1 y se explican a continuación.

### **4.2.1 Fase 1. Planeación**

Esta fase permite definir y preparar los aspectos iniciales del proceso de evaluación que se desarrollará, lo que influirá en una mayor organización. Incluye tres actividades principales: conformación del equipo, diagnóstico y elaboración del plan de actividades.

Figura 4-1: Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

▪ **Conformación del equipo**

La conformación del equipo es importante porque permite una mejor estructuración del grupo que se va a encargar de ejecutar la evaluación del programa de ética. Se recomienda determinar las cualidades y habilidades que se requieren en el equipo de trabajo y de acuerdo a estas, elegir a las personas consideradas idóneas.

Se selecciona tanto el director como los demás miembros del equipo, el director velará por el cumplimiento, tanto de los objetivos (los cuales deben ser planteados al inicio de la evaluación) como de las actividades propuestas. Las demás personas prestarán apoyo durante todo el proceso. La cantidad de integrantes dependerá de factores como el tamaño y configuración de la universidad, sin embargo, se recomienda contar con la colaboración de, al menos, cinco personas, este número es propuesto teniendo en cuenta la diversidad de instrumentos de recolección de información que se van a utilizar en el trabajo de campo.

En cuanto a las personas que deben hacer parte del equipo de trabajo, se recomienda incluir: personas que han estado presentes en la implementación del programa de ética, pueden ser los responsables de prácticas éticas, ya que ellos conocen el funcionamiento del programa y pueden dar pautas para una mejor evaluación. Personal interno (preferiblemente involucrar representantes de todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección) y externo (que conozcan sobre el tema), ya que los primeros aportan el conocimiento de la universidad y su cultura, y los segundos aportan imparcialidad, objetividad y traen conocimientos diferentes que pueden ser muy útiles porque se tendría más diversidad en las visiones de los fenómenos estudiados. Adicionalmente, es importante contar con personas que tengan diferentes habilidades y conocimientos, ya que de esta manera se podrán lograr mejores resultados tanto en la ejecución de la evaluación como en el análisis e interpretación de los resultados.

Después de conformado el equipo, es pertinente analizar si se requiere algún tipo de capacitación para complementar los conocimientos o las habilidades de los miembros del grupo de trabajo. También es importante mantener la unión y armonía en el equipo para conseguir mejores resultados. En caso de ser necesario, se pueden realizar cambios en el equipo de acuerdo a las necesidades que se vayan detectando durante el proceso.

- ***Diagnóstico***

El diagnóstico es fundamental porque facilita el conocimiento de las actividades que se han desarrollado como parte del programa, de esta manera se podrá ajustar la evaluación a las características particulares de la Universidad en la que se llevará a cabo dicha evaluación. Para indagar sobre la implementación y desarrollo del programa de ética se pueden utilizar diferentes instrumentos de recolección de información como grupos focales, investigación documental, encuestas, entrevistas y otras que se consideren convenientes; involucrando a los encargados de implementar el programa de ética o a personas que tengan información acerca de las actividades que se han realizado como parte de este. En el Anexo E se presentan una serie de preguntas que pueden servir de guía para el diagnóstico.

Los grupos focales son útiles en este caso porque generan un flujo de información proveniente de la interacción entre personas que tienen conocimiento del funcionamiento



del programa de ética. Algo similar sucede con las entrevistas y encuestas, con la diferencia que en estas últimas las respuestas son individuales.

En cuanto a la investigación documental, es pertinente revisar los registros que estén disponibles y que permitan tener una visión de lo que se ha hecho como parte de la implementación del programa de ética.

Al ser el diagnóstico una guía para ajustar las actividades de la evaluación a las características específicas de la Universidad, cuando se hayan realizado más evaluaciones, el último informe será el punto de referencia de la siguiente. Es decir, el diagnóstico es necesario, especialmente, cuando se va a evaluar el programa por primera vez.

- ***Elaboración del plan de actividades***

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se procede a:

- Definir las actividades que se van a llevar a cabo para evaluar el impacto del programa de ética (trabajo de campo, análisis de los resultados, elaboración del informe y divulgación de resultados). Esto incluye la realización de un cronograma que permita una mayor organización.
- Asignar funciones y responsabilidades, de acuerdo a las habilidades de cada integrante.
- Asignar los recursos (salarios de los integrantes del equipo, viáticos en caso de que se requiera desplazamiento, equipos de cómputo, escritorios, oficinas, entre otros).
- Definir el alcance de la evaluación, especialmente si se trata de una Universidad que cuenta con varias sedes, se debe definir si la evaluación se realizará sede por sede o en conjunto todas las sedes.
- Seleccionar las fuentes de información. Se deben elegir teniendo en cuenta criterios como la cantidad y calidad de información que pueden aportar, disponibilidad, disposición

para colaborar, accesibilidad. Los principales tipos de fuentes son: primarias (personas que proporcionan información de “primera mano”) y secundarias (documentos y registros existentes que fueron elaborados por otras personas como: código de ética, registro de las actividades del programa de ética, comunicados oficiales y no oficiales emitidos por los miembros de la comunidad universitaria, medios de comunicación oficiales de la Universidad, entre otros).

- Definir los indicadores cualitativos que permitirán evaluar el impacto del programa de ética. Algunos que se proponen son: conocimiento del código de ética y su aplicación en las labores diarias, conocimiento de los valores institucionales y cómo se viven, participación de los miembros de la comunidad universitaria en las actividades que se realizan, percepción de las personas acerca del programa de ética y los cambios que se perciben en el comportamiento después de su implementación, importancia que le da la Universidad a la formación en ética, satisfacción con la gestión ética de la Universidad. Cabe aclarar que es necesario ahondar en estos aspectos, es decir, profundizar en las respuestas para conocer más a fondo las percepciones que tienen las personas acerca del impacto del programa de ética y los cambios que se han logrado después de su implementación.

- Socializar con la comunidad universitaria lo que se va a hacer, es importante que ellos entiendan que el objetivo de la evaluación es conocer el impacto que ha tenido el programa de ética y si se han logrado cambios positivos después de su implementación. Es necesario dejar claro que la evaluación no tiene un objetivo punitivo o acusatorio, sino que se busca el mejoramiento continuo a través de la identificación de los puntos fuertes y débiles del programa, para seguir con lo que se está haciendo bien y cambiar lo que no está generando los resultados esperados.

#### **4.2.2 Fase 2. Trabajo de campo**

En esta fase se procede a recolectar la información mediante la ejecución de entrevistas, encuestas, análisis de noticias (canales internos y externos), análisis de comunicados oficiales y no oficiales, observación participante y estructurada, e investigación documental. Cada uno de estos instrumentos proporciona datos específicos que se

pueden visualizar en la Tabla 4-1, la cual proporciona información panorámica que se explica con más profundidad más adelante.

Tabla 4-1: Información que suministrará cada instrumento

Instrumento de recolección de información	Información que suministrará
Entrevistas y encuestas	Percepción de los miembros de la comunidad universitaria acerca del programa de ética y sus actividades.
Análisis de noticias (canales internos y canales externos)	Cubrimiento y divulgación del programa de ética.
Análisis de comunicados oficiales y no oficiales	Apropiación de los valores institucionales. Discusiones sobre temas éticos.
Observación participante	Vivencia de los valores institucionales.
Observación estructurada	Vivencia del programa de ética.
Investigación documental (tesis)	Aportes que realizan los estudiantes en relación con la ética.
Investigación documental (registros)	Revela los resultados de los componentes del programa de ética.
Investigación documental (planes de estudio curriculares y no curriculares)	Importancia que le da la universidad a la formación en ética de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

#### ▪ **Entrevistas**

Las entrevistas son importantes porque permiten conocer la percepción que tienen los miembros de la comunidad universitaria acerca del programa de ética en general, así como de cada uno de sus componentes. Esto se logra mediante el diálogo con las personas, aunque lo ideal es entrevistar a todos los implicados, se reconoce lo difícil que esto resulta por la limitación de tiempo y recursos, razón por la cual se deben elegir personajes claves, que puedan brindar información útil, entre estos se encuentran: representantes tanto profesoriales como estudiantiles, directores de área, decanos, secretarios de facultad, jefes de departamento, entre otros.

En cuanto al diseño de la entrevista, esta debe contener título, introducción (es oral, en ella se explica el objetivo de la entrevista, la importancia que tiene la información que suministra el entrevistado, la confidencialidad de las respuestas; esta parte también se puede aprovechar para generar “*rapport*”) y desarrollo (preguntas). El modelo de entrevista que se propone se puede revisar en el Anexo F, la cual se puede adaptar a las

características particulares de la Universidad en la que se va a aplicar (de acuerdo a los componentes desarrollados y el nombre de los mismos).

La entrevista que se propone está diseñada segmentando las preguntas por cada componente del programa, es decir, código de ética, formación en ética, canal ético, responsables de prácticas éticas y al final una serie de preguntas sobre el programa de ética en general. Esta estructura facilita el análisis.

Para desarrollar el análisis se recomienda definir categorías, por ejemplo: aspectos positivos del código de ética, aspectos por mejorar del código de ética, impacto de las actividades realizadas para difundir el código de ética, apropiación de los valores institucionales, vivencia de los valores institucionales. De la misma manera para los demás componentes y para el programa de ética en general. Posteriormente, cuando se tengan los resultados de las entrevistas, se puede utilizar un software para el procesamiento de los datos, mediante este realizar la codificación y luego, para elaborar el informe, exponer los hallazgos de cada categoría y ahondar en las razones que sustentan las afirmaciones suministradas por los miembros de la comunidad universitaria, por ejemplo, si se encuentra que no hay apropiación de los valores institucionales es necesario indagar sobre las razones por las que esto sucede, por ejemplo, si no se ha tenido una correcta difusión o si las personas no se sienten identificadas con los valores declarados por la Universidad.

#### ▪ **Encuestas**

Las encuestas son útiles porque permiten conocer la percepción que tienen los miembros de la comunidad universitaria acerca del programa de ética en general, así como de cada uno de sus componentes. Se propone que sean realizadas a estudiantes, docentes y administrativos, ya que son una población grande.

Algunas recomendaciones generales son: elegir una estrategia que permita la participación de un número considerable de estudiantes, para esto son útiles herramientas como los formularios Web o plataformas institucionales. Asegurar la confidencialidad para obtener respuestas más fidedignas y cercanas a la realidad. Realizar una prueba piloto encuestando a un grupo de personas que no pertenezcan al grupo principal con el fin de validar el instrumento, ya que en cada Universidad se pueden modificar las preguntas.

Es importante llevar un registro de cuántos estudiantes por carrera responden, para que no se queden carreras sin participación. Si esto sucediera, sería necesario recurrir a otros medios de acceso a los estudiantes (como ir a las aulas de clase) para completar el porcentaje de participación y cubrir así todas las carreras.

Se propone un modelo de encuesta que se puede revisar en el Anexo G. Al igual que las entrevistas, las encuestas están diseñadas para que se realice el análisis fácilmente por cada componente y el programa de ética en general. Como la mayoría de preguntas son cerradas el análisis es más sencillo.

De acuerdo a lo anterior, el análisis de las encuestas se debe presentar en el informe final separando los resultados de cada componente y ubicándolos en el lugar correspondiente. Para lograr un mejor análisis se pueden utilizar diferentes herramientas como hojas de cálculo o softwares estadísticos.

Es importante comparar los resultados de las entrevistas y de las encuestas para saber si hay coherencia en las respuestas obtenidas en ambas, si no es así, hay que buscar estrategias como entrevistas grupales para conocer las razones de estas diferencias.

▪ ***Análisis de noticias o monitoreo de medios de comunicación***

El monitoreo de medios de comunicación permite conocer la visión externa del programa de ética, es decir, los aspectos que se resaltan, ya sean positivos o negativos, por parte de personas que no están directamente involucradas en las actividades que se desarrollan.

Se deben identificar los medios de comunicación oficiales de la Universidad (en los que se divulgan las noticias) y realizar un seguimiento a las noticias allí emitidas que tienen que ver con el programa de ética. Se recomienda que el monitoreo sea constante. También se debe hacer un seguimiento a los principales medios de comunicación nacionales e internacionales para identificar y analizar aquellas noticias en las que se divulgue el programa de ética de la Universidad u otras iniciativas para fomentar la ética.

Para facilitar el análisis de contenido se recomienda el uso de un software para el procesamiento de datos. El análisis que se haga de las noticias y su interpretación se

ubican en la sección correspondiente, ya sea haciendo alusión a un aspecto positivo o negativo de algún componente, o del programa en general.

- ***Análisis de comunicados oficiales y no oficiales***

El análisis de comunicados oficiales y no oficiales emitidos por los miembros de la comunidad universitaria permite conocer en qué situaciones las personas utilizan el discurso ético y los aspectos que allí se resaltan, así como la apropiación de los valores institucionales en los discursos que emiten.

Para ejecutarlo, se buscan los comunicados emitidos por parte de los miembros de la comunidad universitaria, tales como declaraciones, correos electrónicos donde se aborden temas relacionados con la ética, actas, cartas, mensajes, propuestas, entre otros, que sean relevantes en el período en que se realiza la evaluación. En ellos se buscan, a través del instrumento análisis del discurso, mensajes explícitos e implícitos que permitan determinar, principalmente, la apropiación de los valores institucionales, es decir, qué tanto los tienen en cuenta en sus discursos los miembros de la Universidad. También se debe prestar atención a los temas que puedan surgir en torno a la ética, ya que a través de diferentes medios las personas tienen la posibilidad de alertar, por ejemplo, sobre faltas a la ética.

Para facilitar el análisis se puede utilizar algún software de procesamiento de datos. Como el análisis del discurso está centrado en analizar la apropiación de los valores institucionales, los resultados se pueden ubicar en la sección del informe del código de ética.

- ***Observación participante***

La observación participante es muy útil porque posibilita que se analicen ciertos aspectos en contextos reales. De acuerdo a esto, se recomienda analizar el comportamiento en función de los valores institucionales, es decir, se debe observar si los miembros de la Universidad ponen en práctica los valores institucionales, lo que permite conocer la apropiación de los valores declarados en el código de ética.

Por lo anterior, para desarrollar este punto se propone la realización de una actividad semestral donde se observe el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria. También se pueden aprovechar otro tipo de actividades propuestas por la Universidad. El encargado de la observación participante debe intervenir en la planeación, ejecución y análisis de la actividad.

El análisis se hace en función de cómo viven los valores los miembros de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta las fases de planeación y ejecución; cuáles valores son los que más practican, en qué situaciones se ven reflejados dichos valores, qué antivalores se evidencian, qué comportamientos éticos se destacan, si se nota aplicación del código de ética. De acuerdo a las observaciones realizadas se pueden identificar, por ejemplo, necesidades de formación en ética o de mayor difusión del código de ética.

Teniendo en cuenta que el análisis se hace considerando principalmente los valores institucionales y la aplicación del código de ética, dentro del informe los resultados se ubican en la parte dedicada al código de ética

- ***Observación estructurada***

La observación estructurada permite analizar el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria en actividades desarrolladas como parte del programa de ética y otros aspectos como el nivel de receptividad, la actitud, el compromiso, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, se eligen algunas actividades del programa de ética (esta evaluación es adicional a la que deben hacer los encargados de desarrollar las actividades, ya que ellos si están en la obligación de evaluarlas todas) y se definen los parámetros que guiarán la observación y permitirán evaluar el impacto de dichas actividades. Por ejemplo, el nivel de asistencia, qué miembros de la comunidad universitaria son los que más participan (estudiantes, administrativos o docentes), la actitud y comportamiento de los participantes, el nivel de atención que prestan, la interacción, la respuesta en los momentos que se requiere intervención y otros que permitan saber qué tan dispuestos están los miembros de la comunidad universitaria a participar en las actividades y cómo es su comportamiento. Adicionalmente, se puede dialogar con algunos participantes para profundizar en las opiniones que tienen acerca de la actividad y su utilidad.

El análisis se realiza de acuerdo a los parámetros definidos, sacando conclusiones que se ubican en el informe en la sección del componente que se haya trabajado en la actividad.

▪ ***Investigación documental***

Este instrumento se utiliza para aprovechar los registros que ya se tienen y que pueden suministrar información útil. Consiste en efectuar una búsqueda en los archivos disponibles acerca de las investigaciones, publicaciones, trabajos de grado y tesis que se han realizado en torno a la ética, esto indicará qué tan dispuestos están los estudiantes y profesores a indagar y profundizar en este tema, adicionalmente dará a conocer los aportes que desde la academia se están haciendo en esta área.

Otro aspecto en el que es conveniente realizar investigación documental es en la oferta de asignaturas para determinar la cantidad de éstas que están relacionadas con la ética. Este punto es muy importante porque da una visión de la intención que tiene la Universidad de incluir la dimensión ética dentro de la formación de sus estudiantes.

Finalmente, se recomienda hacer investigación documental en los registros de:

- Denuncias realizadas a través del canal ético, analizando qué tipos de denuncias hacen, qué seguimiento se les ha dado, cómo se han resuelto. También se puede comparar la cantidad de denuncias de un período a otro.
- Consultas realizadas a los responsables de prácticas éticas, analizando el tipo de consultas, el seguimiento que se les ha dado, la asesoría que se ha brindado.
- Actividades que se han realizado de los diferentes componentes, allí se puede analizar toda la información que se tenga sobre estas actividades con el fin de conocer el impacto de lo que se ha hecho. Si hay datos sobre evaluaciones que se hayan efectuado sobre estas actividades, analizar lo que dé cuenta de su impacto.

El análisis de las tesis y de la oferta de asignaturas se ubica en el componente formación en ética; por su parte, el análisis de los registros se ubica de acuerdo al componente sobre el que se indague en dicho registro.



### 4.2.3 Fase 3. Elaboración del informe y divulgación de resultados

En esta fase se procede a elaborar el informe donde se presenta la información de manera clara y coherente. Se propone que el informe final se elabore segmentado en cada componente del programa de ética, es decir: código de ética, formación en ética, responsables de prácticas éticas, canal ético y al final un apartado con las percepciones acerca del programa de ética en general.

Adicional al informe, se recomienda apoyar los resultados con material multimedia como videos, presentaciones, fotos. También se deben crear estrategias que permitan la presentación de los resultados de una forma más amena ante los miembros de la comunidad universitaria.

Del componente “código de ética” se puede exponer:

- Participación de los miembros de la comunidad universitaria en las actividades realizadas para difundir el código de ética.
- Cambios que se han suscitado en el comportamiento de las personas gracias al código de ética.
- Si se sienten identificados con los valores institucionales, si entienden los valores, si los aplican y explicar las razones de todo lo anterior.
- Si hay debilidad en ciertos valores y a qué se debe.
- Cómo se viven los valores institucionales en actividades programadas (aquí se pueden ubicar los análisis de la observación participante).
- Cómo se evidencian los valores en los discursos (aquí se pueden ubicar los análisis de los comunicados oficiales y no oficiales).
- Aspectos positivos percibidos por los miembros de la comunidad universitaria y explicar las razones que los sustentan.
- Aspectos que según los miembros de la comunidad universitaria es necesario mejorar y por qué piensan así.
- Recomendaciones para mejorar este componente.

Del componente “formación en ética” se recomienda exponer:

- Participación de los miembros de la comunidad universitaria en las actividades de formación en ética.
- Cambios percibidos en el comportamiento debido a la formación que han recibido y por qué consideran que este componente ha influido.
- Pertinencia de las actividades de formación y las razones que sustentan sus afirmaciones.
- Análisis sobre los trabajos de grado, tesis, investigaciones y publicaciones sobre ética.
- Análisis sobre la oferta de asignaturas sobre ética y la receptividad por parte de los estudiantes.
- Aspectos relacionados con la ética que se consideran débiles y se podrían mejorar con actividades de formación.
- Aspectos positivos percibidos por los miembros de la comunidad universitaria y explicar las razones que los sustentan.
- Aspectos que según los miembros de la comunidad universitaria se deben mejorar y por qué piensan así.
- Recomendaciones para mejorar este componente.

Del componente “responsables de prácticas éticas” se sugiere exponer:

- Si los miembros de la comunidad universitaria conocen a los responsables de prácticas éticas y sus opiniones respecto a ellos.
- Si han consultado o interactuado con los responsables de prácticas éticas y sus opiniones respecto a la experiencia.
- Si los responsables de prácticas éticas han influido en cambios en el comportamiento y por qué.
- Aspectos positivos percibidos por los miembros de la comunidad universitaria y explicar las razones que los sustentan.
- Aspectos que según los miembros de la comunidad universitaria se deben mejorar y por qué piensan así.
- Recomendaciones para mejorar este componente.

Del componente “canal ético” se puede exponer:

- Si los miembros de la comunidad universitaria conocen el canal ético, la utilidad que perciben de este medio y las razones que sustentan sus afirmaciones.
- Si los miembros de la comunidad universitaria han utilizado el canal ético y un análisis sobre el tipo de denuncias o consultas que han realizado.
- Si el canal ético ha influido de alguna manera en cambios en el comportamiento y por qué.
- Aspectos positivos percibidos por los miembros de la comunidad universitaria y explicar las razones que los sustentan.
- Aspectos que según los miembros de la comunidad universitaria se deben mejorar y por qué piensan así.
- Información disponible en los registros del canal ético.
- Recomendaciones para mejorar este componente.

Del programa de ética en general es pertinente exponer:

- Percepción que tienen los miembros de la comunidad universitaria acerca del programa de ética y las razones que apoyan sus pensamientos.
- Receptividad que demuestran los miembros de la comunidad universitaria tanto del programa como de las actividades desarrolladas dentro de este.
- Cambios percibidos en el comportamiento después de la implementación del programa y las razones que sustentan las afirmaciones.
- Si el programa de ética ha recibido apoyo por parte de la alta dirección y por qué se demuestra.
- Vivencia del programa de ética y las razones que lo sustentan.
- Noticias emitidas sobre el programa de ética en medios internos y externos, así como un análisis del contenido de dichas noticias.
- Aspectos positivos percibidos por los miembros de la comunidad universitaria y explicar las razones que los sustentan.
- Aspectos que según los miembros de la comunidad universitaria se deben mejorar y por qué piensan así.
- Recomendaciones para mejorar el programa de ética en general.

Es importante enfatizar, como se ha mencionado antes, que los resultados se deben presentar en un tono adecuado para que los miembros de la comunidad universitaria comprendan que se busca el mejoramiento continuo para lograr el impacto deseado con el programa de ética, que no se trata de buscar errores sino de hallar los puntos donde sea necesario realizar ajustes para que el programa de ética funcione mejor.

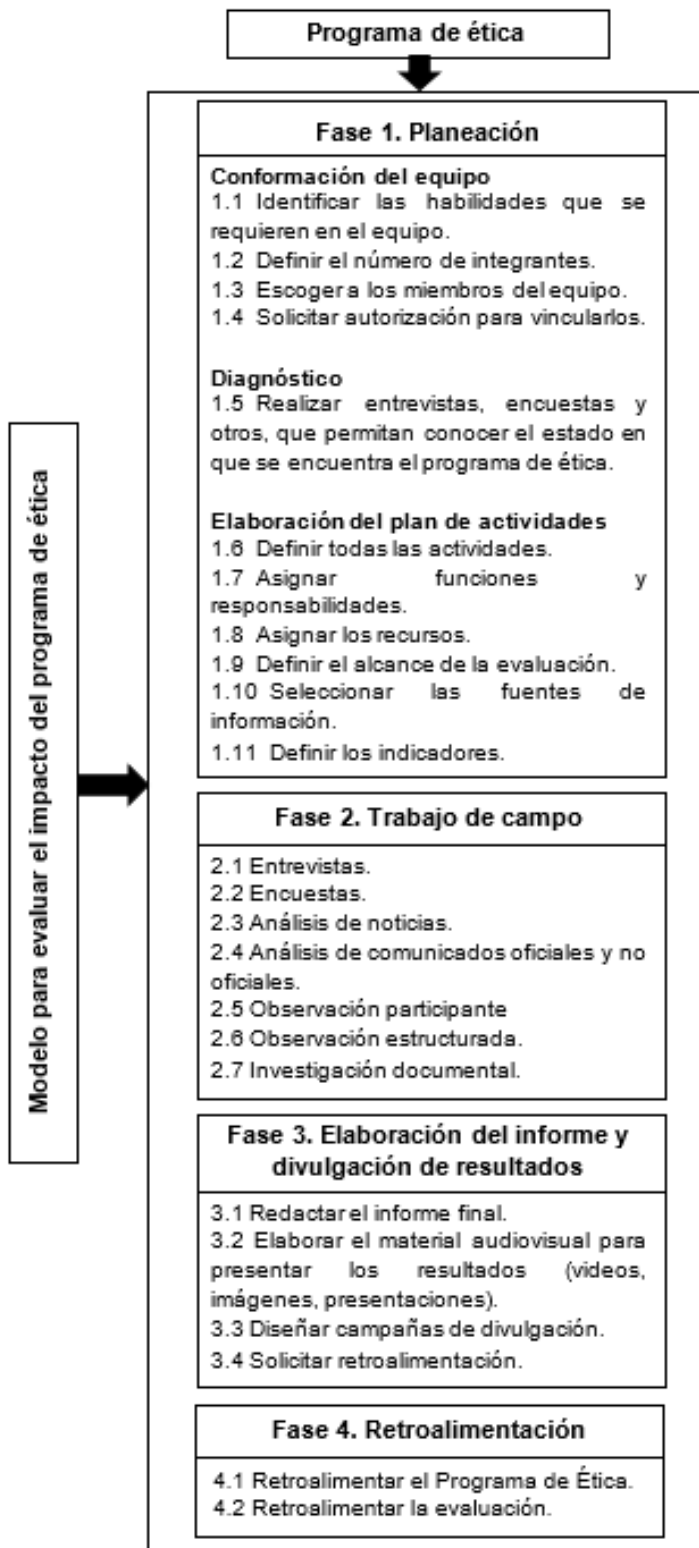
#### **4.2.4 Fase 4. Retroalimentación**

Esta fase cierra el ciclo del modelo propuesto, dando inicio a una nueva evaluación. Sus principales insumos son los informes de evaluación y las conclusiones de las discusiones llevadas a cabo en las jornadas de difusión. A partir de allí, se discuten los hallazgos con los encargados del programa de ética para que ellos: a) realicen ajustes al programa y a cada uno de sus componentes, de tal manera que se logre un mejoramiento continuo; b) informen a las instancias respectivas sobre las debilidades éticas detectadas y promuevan la implementación de soluciones y; c) informen a las instancias respectivas sobre las fortalezas éticas detectadas para que se analice qué es lo que está funcionando bien para continuar haciéndolo y, a la vez, se hagan reconocimientos públicos que se constituyan en un premio para los protagonistas.

Además, a lo largo de todo el proceso de evaluación es posible identificar lo que está funcionando correctamente y lo que es necesario corregir, respecto a la propia evaluación. Se recomienda, por tanto, que se lleve un diario de campo que dé cuenta de los aciertos y desaciertos de dicho proceso. La información allí escrita permitirá tomar las acciones necesarias para que las evaluaciones funcionen cada vez mejor. La retroalimentación es útil en todas las etapas del modelo. Por ejemplo, en el trabajo de campo, se deben refinar los instrumentos de recolección de información para garantizar la participación de los grupos de interés seleccionados. Asimismo, en el análisis de la información, dado el alto volumen que se recolecta, es menester continuar actualizando los mecanismos para su tratamiento y disponer de herramientas tecnológicas de vanguardia.

En esta fase se aprovechan los flujos de información generados durante todo el proceso de evaluación, permitiendo un mejoramiento continuo tanto del programa de ética como de la evaluación misma. Finalmente, el modelo se resume en la Figura 4-2.

Figura 4-2: Resumen del modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Ejemplificación de cómo se aplicaría el modelo en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

Es preciso recordar que el programa de ética de la Universidad Nacional de Colombia (denominado Sistema de Gestión del Entorno Ético-SEG) en este momento no se encuentra activo (estuvo activo del 2008 al 2011). A pesar de esto, se presenta la forma en que se podría llevar a cabo su evaluación una vez se retome, algunos elementos sí se aplicaron.

#### Fase 1. Planeación

##### *Conformación del equipo*

En este caso no se dan nombres concretos porque solo se trata de una ilustración, se mencionan los profesionales que se requieren y las funciones que se les podrían asignar, esto se resume en la Tabla 4-2.

Tabla 4-2: Equipo y funciones

<b>Profesional</b>	<b>Función</b>
Profesional 1	Director del proyecto
Profesional 2	Planeación, ejecución y análisis de entrevistas y encuestas
Profesional 3	Planeación y ejecución del análisis del discurso (medios de comunicación y documentos oficiales)
Profesional 4	Planeación, ejecución y análisis de la observación participante y estructurada
Profesional 5	Planeación, ejecución y análisis de la investigación documental

Fuente: Elaboración propia

Nota: La definición del alcance de la evaluación del programa, la selección de fuentes de información y la elaboración de informes se llevarán a cabo entre todos los integrantes.

##### *Diagnóstico*

Se puede realizar tomando como base la guía planteada en el Anexo E y complementar esta información con otros instrumentos de recolección de información como grupos focales, entrevistas grupales, investigación documental, entre otras.

*Elaboración del plan de actividades*

En esta fase se definen las actividades que se van a realizar, las cuales se organizan en el cronograma (Figura 4-3).

Figura 4-3: Cronograma

Actividad	Mes 1				Mes 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Conformación del equipo	x							
Definición del alcance	x							
Selección de fuentes de información		x						
Realización de entrevistas		x	x	x				
Análisis de entrevistas						x		
Realización de encuestas		x	x	x	x			
Análisis de encuestas							x	
Análisis de medios de comunicación (noticias)		x	x					
Análisis de documentos oficiales				x	x			
Observación participante (planeación y ejecución)		x	x	x	x			
Análisis de la observación participante						x		
Investigación documental		x	x	x				
Análisis de la investigación documental					x			

Fuente: Elaboración propia

Definición del alcance: La evaluación del impacto del programa de ética de la Universidad se llevará a cabo inicialmente en la sede Manizales.

Selección de fuentes de información

*Fuentes primarias:* Para seleccionar los miembros de la comunidad universitaria que pueden proporcionar información valiosa a través de las entrevistas, se tienen en cuenta directivos (académicos y administrativos), personal administrativo, docentes, representantes (profesorales, estudiantiles y administrativos) y miembros del sindicato. A continuación se mencionan los cargos de las personas que pueden ser informantes claves (se omiten los nombres porque no son relevantes ya que el objetivo es ilustrar): vicerrector, coordinador de salud, secretaria de sede, director académico, director de bienestar universitario, director de investigación, director administrativo, jefe de planeación, coordinador de Unimedios (Unidad de Medios de Comunicación), decanos de las diferentes facultades, coordinador área divulgación cultural, secretarios académicos de las facultades, representantes profesoraes, representantes estudiantiles ante los diferentes cuerpos colegiados, jefe de biblioteca y miembros del sindicato.

En el caso de las encuestas, el público objetivo son todos los estudiantes de la sede, tanto de pregrado como de posgrado, así como profesores y administrativos. Estas se pueden enviar a través del correo institucional, también es conveniente difundir el link de la encuesta por redes sociales para lograr una mayor participación.

*Fuentes secundarias:* Las fuentes secundarias son documentos que estén disponibles en la sede Manizales y que pueden proporcionar información interesante. Entre estas se encuentran: Compromiso Ético, registro de actividades relacionadas con el programa de ética, registro de tesis relacionadas con la ética, comunicados oficiales de la Universidad (difundidos a través del correo institucional), planes de estudio de asignaturas relacionadas con la ética, noticias publicadas en Unimedios.

## Fase 2. Trabajo de campo

Teniendo en cuenta los componentes del programa de ética de la Universidad Nacional de Colombia (SEG), se pueden seleccionar los instrumentos que evalúan el impacto de cada uno, esto se muestra en la Tabla 4-3.

Tabla 4-3: Instrumento que permite evaluar cada componente del SEG

<b>Componente</b>	<b>Instrumento</b>
Compromiso Ético	Entrevistas y encuestas Observación participante y estructurada Análisis de comunicados oficiales y no oficiales
Inducción Ética	Entrevistas y encuestas Observación estructurada
Formación Ética	Entrevistas y encuestas Investigación documental (tesis y planes de estudio curriculares y no curriculares) Observación estructurada
Gobierno Ético	Entrevistas y encuestas Observación estructurada
Voluntariado	Entrevistas y encuestas Observación estructurada
SEG en general	Entrevistas y encuestas Análisis de noticias Observación estructurada Investigación documental (registros)

Fuente: Elaboración propia



- *Entrevistas*

Se puede ver el formato de entrevista en el Anexo F, la cual debe ser adaptada con los términos propios de la Universidad Nacional de Colombia. Los miembros de la comunidad universitaria que pueden ser entrevistados son los expuestos en el apartado “fuentes primarias”.

- *Encuestas*

Así como en el caso de las entrevistas, las encuestas también se dejan planteadas porque se considera que la información que puedan suministrar los estudiantes, docentes y administrativos no es pertinente porque muchos no conocieron el programa de ética de la Universidad cuando estuvo activo.

Los miembros de la comunidad universitaria que pueden ser encuestados son los estudiantes de todas las carreras, todos los semestres; profesores y administrativos.

En el Anexo G solo se puede observar el formato de encuesta que puede ser utilizado, el cual se debe adaptar con los términos específicos de la Universidad Nacional de Colombia.

- *Análisis de noticias*

Las principales noticias de la Universidad son cubiertas por la Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios<sup>4</sup>), que es una dependencia de nivel nacional. Está conformado por la oficina de comunicaciones, UN radio, UN televisión y medios digitales.

La oficina de comunicaciones se encarga de emitir y coordinar la gestión de la comunicación en la Universidad Nacional de Colombia y de generar, producir y difundir las noticias de la Institución, tanto en sus medios propios como en medios externos. Además, lidera el desarrollo de la Agencia de Noticias UN y la producción de los medios impresos:

---

<sup>4</sup> Información extraída de <http://www.unimedios.unal.edu.co/mapa.html>

UN Periódico, Carta Universitaria, Claves para el debate público y Matices “Historias detrás de la investigación”.

Para extraer las noticias que posteriormente van a ser analizadas es pertinente tener en cuenta estos medios de comunicación oficiales. Se considera que el lapso de tiempo que es preciso considerar al revisar las noticias es de un año, que es la periodicidad con la que se debe elaborar el informe.

### *Aplicación*

Se revisaron las noticias del año 2015 publicadas en la página de la Sede Manizales. En este año se publicaron aproximadamente 256 noticias, de éstas alrededor del 16% tienen que ver con temas éticos, sin desconocer que del 84% restante hay un gran porcentaje acerca de proyectos de investigación que buscan dar solución a problemas ambientales y sociales. Sin embargo, solo 3 noticias (1,17%) tienen que ver con componentes del Sistema de Gestión del Entorno Ético

Las noticias seleccionadas (3) se distribuyen en las siguientes temáticas:

Difusión del Compromiso Ético 67% (2 noticias)

Se encontraron dos noticias que cubrieron una actividad que se llevó a cabo en el año 2015 (Truekético), con la cual se hizo una difusión implícita de los valores institucionales, se destaca el éxito de la jornada y la buena acogida por parte de la comunidad universitaria. También se explica cómo se puso en práctica cada valor.

Programa de voluntariado 33% (1 noticia)

En esta noticia se explica cómo los programas de voluntariado permiten fortalecer el entorno ético de las instituciones. También se mencionan otros aspectos relevantes de la tesis desarrollada por una de las integrantes del Grupo Ética Empresarial y Empresariado Social (Ethos) y que titula “el voluntariado universitario, propuesta para la gestión del entorno ético de las Universidades”.

A pesar de que es un porcentaje demasiado bajo con relación al total de noticias publicadas, es preciso tener en cuenta que el programa de ética está inactivo, seguramente

los resultados serían muy diferentes si se hicieran constantemente actividades de: difusión de valores y del Compromiso Ético, formación en ética y otras con las que se fomenta la ética. En el caso de que hubiese noticias acerca de dichas actividades se debería hacer un análisis más profundo que incluya aspectos positivos, negativos y oportunidades de mejora, también se puede revisar el impacto que tuvieron y la participación y percepción de la comunidad universitaria.

- *Análisis de comunicados oficiales y no oficiales*

Aprovechando que, para la fecha de redacción de este apartado de la tesis, en la sede Manizales se estaba llevando a cabo el proceso de designación de decanos, se seleccionaron las propuestas de los candidatos para realizarle análisis del discurso, de esta manera se podría observar qué tan dispuestos están los líderes de la Universidad a fomentar la ética y los valores.

Se analizaron las propuestas de todos los candidatos a decano, seis en total:

Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Santiago Ruiz Herrera

Fabiola Angulo García

Jeannette Zambrano Nájera

Facultad de Administración

Juan Manuel Castaño Molano

Juan Nicolás Montoya Monsalve

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Fabián Fernando Serrano Suárez

Para ejecutar el análisis del discurso se utilizó la herramienta ATLAS.ti, se cargaron las seis propuestas como documentos primarios y se hizo una lectura cuidadosa de cada una, seleccionando los fragmentos que mencionaban (explícita o implícitamente) alguno de los valores institucionales (diálogo, equidad, honestidad, pertenencia, respeto, responsabilidad y solidaridad). Cada valor se utilizó como código y estos se asociaron a las citas.

Los resultados fueron los siguientes:

En general, se nota muy poca disposición para fomentar la ética y los valores de la Universidad. Hay un claro enfoque operativo, donde se pretenden mejorar cada una de las facultades, pero sin tener en cuenta la dimensión ética. Ninguno de los candidatos habló del programa de ética ni de sus componentes. A pesar de esto, algunos de los valores que se mencionaron implícitamente, con la cantidad de veces que se repitieron en las seis propuestas, son:

Equidad – 12

Honestidad – 5

Respeto – 2

Responsabilidad – 1

Solidaridad – 2

Aunque no se mencionó el valor “pertenencia” este se puede notar implícitamente entre los candidatos ya que demuestran que se sienten orgullosos de ser miembros de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, así mismo, comprenden que desde la decanatura pueden aportar al mejoramiento de la facultad a la que quieren representar.

#### *Análisis por valor*

##### Equidad

Como se puede notar, uno de los valores más mencionados fue la equidad, este se relaciona principalmente con el PEAMA (Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica), que es un programa establecido por la Universidad en el que se dan cupos para admisiones especiales para favorecer a personas que viven en zonas de frontera donde es difícil acceder a la educación, tratando de equilibrar un poco las oportunidades. La mayoría de candidatos desea dar continuidad y apoyo al PEAMA.

Este valor también fue mencionado en la prestación de servicios, en los cuales se busca eliminar cultura de favores y favoritismos. Así mismo, los candidatos desean aplicar este valor en el manejo de los recursos.

Otro aspecto en el que se puede aplicar este valor es en el apoyo a la movilidad tanto de estudiantes como de profesores, bajo políticas de inclusión y equidad.

#### Honestidad

Este valor se asocia principalmente con el manejo que buscan darles a los recursos, donde se destaca el interés por la transparencia (que está relacionada con la honestidad).

#### Respeto

Uno de los candidatos mencionó este valor dos veces en su propuesta, una de ellas haciendo alusión al respeto por los intereses particulares de los profesores a la hora de participar en los procesos de extensión. En la otra mención, hace énfasis en que “cada uno de los miembros de la Facultad debe sentirse importante dentro de ella, ser oído y respetado”.

#### Responsabilidad

Este valor fue mencionado por un candidato, destacando la responsabilidad social que tiene la Universidad con la región y el país.

#### Solidaridad

Este valor se destaca en la propuesta de uno de los candidatos en dos situaciones. La primera, en el apoyo a la continuación de las políticas de bienestar que están dirigidas a estudiantes de bajos recursos y la segunda, con la que se busca “fomentar en la región programas académicos en Ciencias Básicas de extensión solidaria”.

En conclusión, se puede evidenciar que en las propuestas de los candidatos a decanos hay una apropiación de seis de los siete valores declarados por la Universidad (incluyendo la pertenencia), esto es positivo, pero sería mejor si explícitamente demostraran interés por fomentar la ética en cada una de las facultades de la sede.

El valor que no fue mencionado es el diálogo, es importante indagar por las razones por las cuales este valor no es tenido en consideración.

- *Observación participante*

En este punto se propone la planeación, ejecución y análisis de una actividad similar a una que lideró el grupo Ethos y que contó con la participación de estudiantes de pregrado y posgrado y cuya explicación se adapta a la necesidad de evaluar el programa de ética.

Especificaciones de la actividad

Nombre: Truekético

Encargados: Germán Augusto Coca Ortegón

Diana Marcela Gómez Ramírez

Valentina Osorio Valencia

María del Pilar Rodríguez Córdoba

Juan Sebastián Correa Meneses

José David Pinchao Ramírez

Edwin Andrés Castro Tapia

Algunos integrantes de “Nacho Crea”

Objetivo: analizar la vivencia de los valores del Compromiso Ético en un evento de trueque, por medio de los instrumentos de investigación cualitativa, para determinar la apropiación de los valores por parte de la comunidad universitaria.

Dinámica: La actividad consistía en que cada persona que deseara participar llevaba artículos que ya no utilizaba pero que estaban en buen estado y que podían ser útiles para alguien más, luego firmaban un contrato en el que se explicaban las normas básicas, posteriormente se valoraba el artículo y se le entregaba el equivalente en ethos (moneda válida para el trueque), con los cuales la persona podía adquirir otros productos. Al artículo que cada persona llevaba se le colocaba el precio por el cual había sido valorado y se exhibía para que otro participante lo pudiera adquirir.

Se logró establecer que tanto en la planeación como en la ejecución se pusieron en práctica los valores del Compromiso Ético, no sólo por parte de los encargados de la actividad sino también de los participantes.

Entre los organizadores se evidenció la apropiación de los valores sustentada en los siguientes hechos:

- **Diálogo:** se aplicó constantemente en las reuniones donde se planeaba el evento y en las actividades asignadas.
- **Equidad:** se evidenció en las reuniones programadas todos tenían las mismas posibilidades de participación y las funciones allí asignadas se repartieron de forma equilibrada.
- **Honestidad:** se notó su apropiación en el desarrollo de las actividades previas al trueque, pues cada uno realizaba lo que se le había asignado de manera transparente.
- **Pertenencia:** se notó desde que surgió la idea de realizar el evento ya que todos los miembros del comité organizador se comprometieron para que fuera un éxito.
- **Respeto:** se identificó en el trato entre las personas y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Responsabilidad:** se evidenció en el cumplimiento de las actividades con las cuales se comprometían los integrantes del equipo de trabajo.
- **Solidaridad:** se aplicó en la disposición de los organizadores de aportar tiempo y trabajo para el desarrollo de la actividad. También se observó apoyo entre los participantes que tenían roles diferentes.

Durante el desarrollo de la actividad también se notó la aplicación de los valores del Compromiso Ético, lo cual se sustenta de la siguiente manera:

- **Diálogo:** este valor se puso en práctica durante toda la jornada, ya que los participantes debían dialogar constantemente con los organizadores, tanto al evaluar el artículo, como al realizar la compra. También se identificó la existencia de diálogo cuando los organizadores les explicaban a las personas la dinámica del trueque, o cuando los participantes manifestaban entre ellos sus percepciones respecto a la utilidad de evento.
- **Equidad:** se aplicó en la valoración de los objetos ya que esta se hizo de la manera más objetiva posible, tratando de que objetos similares tuvieran precios similares. No había preferencia por el rol del participante (docente, estudiante, administrativo, persona externa a la universidad).

- Honestidad: se evidenció en que los participantes entregaban objetos en buen estado. También en el hecho de que los organizadores no buscaban beneficios personales.
- Pertenencia: a pesar de que se evidenció la práctica de este valor en el hecho de que los estudiantes participaran en las actividades programadas, también se notó que la mayoría de estudiantes no prestan suficiente atención el correo institucional, aspecto que debe ser revisado porque por ese medio se transmite información importante.
- Respeto: se evidenció tanto entre los participantes como entre los organizadores y en las relaciones participantes-organizador. Igualmente se observa el respeto en el cumplimiento del “contrato” firmado al iniciar la actividad.
- Responsabilidad: se identificó en el hecho de que los participantes cumplieron con las normas establecidas. Asimismo, se resalta la responsabilidad con el medio ambiente, ya que se permite que otras personas usen un objeto que ya ha sido utilizado, disminuyendo la necesidad de adquirir uno nuevo.
- Solidaridad: se resalta la colaboración de los voluntarios, quienes no solo aportaron su tiempo sino también libros para iniciar el intercambio, además se comprometieron con la ejecución de la actividad. Por otra parte, los diferentes organizadores estuvieron atentos a las necesidades que se iban presentando para prestar apoyo. También se evidencia este valor en el hecho de que las personas dejen sus objetos para que otros los utilicen, porque más que la operación de intercambio, se valora la capacidad de desprenderse de un objeto material.

Para complementar la observación se realizaron entrevistas a dos miembros del comité organizador, obteniendo los siguientes resultados:

Los valores del Compromiso Ético que más destacan son:

Durante la planeación:

- Diálogo: se realizaron varias reuniones que fueron muy productivas y que permitieron avanzar en las actividades previas al evento.
- Respeto: entre los integrantes del equipo.
- Pertenencia: por el compromiso con la actividad y el aporte que se realizó a la institución.
- Responsabilidad: en cuanto al cumplimiento de compromisos adquiridos.



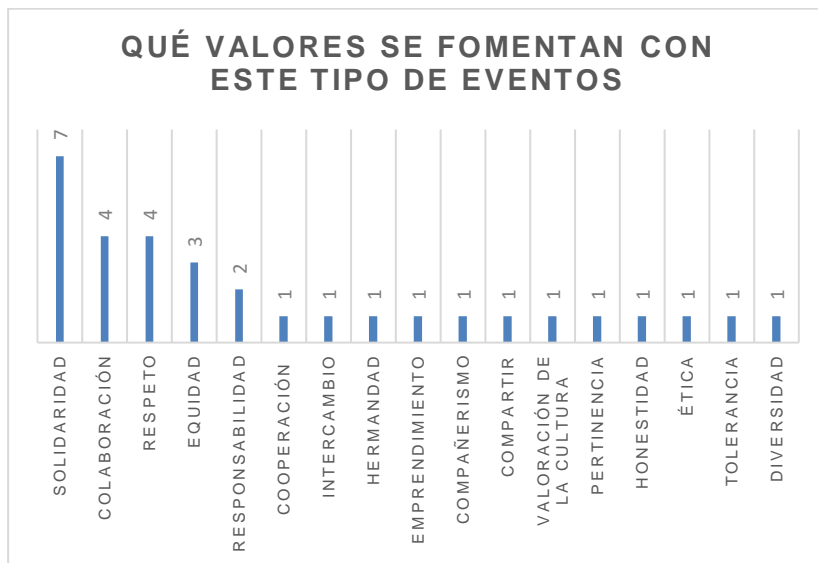
- Solidaridad: colaboración entre los organizadores.

Durante el trueque:

- Diálogo: la actividad permitía varios momentos de interacción.
- Respeto: los participantes respetaban la dinámica de la actividad.
- Solidaridad: principalmente por parte de colaboradores.
- Equidad: la valoración de los objetos se hizo de manera objetiva, independientemente de la persona que los llevara.
- Pertenencia: los directivos concedieron los permisos y la comunidad asistió al evento.
- Responsabilidad: las personas que se comprometieron a ayudar lo hicieron.

También se realizaron encuestas cortas a 20 participantes. La pregunta más pertinente con relación al tema que aquí se expone y las respectivas respuestas se pueden observar en la Figura 4-4.

Figura 4-3: Respuestas a la primera pregunta de la encuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Es importante aclarar que ésta fue una respuesta abierta, no se colocaron opciones para no inducir la respuesta de los encuestados.

Se puede observar que los participantes mencionaron seis de los siete valores institucionales, lo que muestra que hay una apropiación importante. El único que no se mencionó fue el diálogo, lo que podría indicar que se debe reforzar la recordación de este valor dentro de los miembros de la comunidad universitaria.

También es importante mencionar que las respuestas más frecuentes fueron: la solidaridad, la colaboración, el respeto, la equidad y la responsabilidad; es decir, cuatro de los valores del Compromiso Ético, lo cual refuerza el argumento de que sí hay una apropiación de los valores.

A pesar de la recordación de los valores, se puede observar que la mayoría de valores se mencionaron pocas veces, lo que hace evidente la necesidad de retomar el programa de ética y con él la parte de difusión de los valores del Compromiso Ético.

Las otras preguntas de la encuesta no se presentan porque no aportan información acerca de los valores institucionales que es lo concerniente en esta descripción.

- *Observación estructurada*

No se realizó porque después de la inclusión de este instrumento en el modelo propuesto, no se han desarrollado actividades significativas que se pudieran aprovechar.

- *Investigación documental*

Se realizó investigación documental en dos sentidos, primero en las asignaturas ofertadas en la sede que tienen contenido ético (para el año 2015); segundo en las tesis que se han realizado en la sede, que están registradas en el repositorio y que tienen que ver con la ética.

#### *Asignaturas ofertadas*

Se revisaron los planes de estudio de las carreras y posgrados que se ofertan en la sede (11 pregrados, 11 especializaciones, 18 maestrías y 3 doctorados) y se identificó que ninguna carrera tiene materias obligatorias que tengan relación directa con la ética. Se

aclara que algunas carreras tienen componentes humanísticos y sociales, pero las asignaturas que están incluidas en ellos no tienen que ver específicamente con la ética.

En el caso de los posgrados los resultados se muestran en la Tabla 4-4.

Tabla 4-4: Asignaturas sobre ética ofertadas en los posgrados

<b>Posgrado</b>	<b>Asignatura</b>
Especialización en alta gerencia	Ética Gerencial y Responsabilidad Social Empresarial
Maestría de profundización en ingeniería industrial (énfasis en ética de las organizaciones)	Seminario Temático (Ética en las Organizaciones) Seminario Temático (Eticalidad)
Maestría en administración	Responsabilidad Social Empresarial Cultura organizacional e innovación (ofertada en el énfasis en gestión empresarial)
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las electivas (tanto para pregrado como posgrado) se encontró que se han ofertado 4 asignaturas sobre ética:

- Cátedra Ethos (pregrado).
- Ética y empresa (pregrado).
- Ética y responsabilidad (posgrado).
- Ética en las organizaciones (posgrado, se ha ofertado en semestres anteriores).

Como muestran los resultados, son muy pocas las asignaturas que tienen que ver con la ética. Es preocupante especialmente el caso de los pregrados, pues los profesionales se están formando sin este componente tan importante. Se recomienda que la Universidad evalúe la posibilidad de incluir la ética en la formación de los futuros profesionales.

#### *Tesis sobre ética*

Se ingresó al portal Web del repositorio institucional de la Universidad y se buscaron las tesis que se realizaron en la sede Manizales en el año 2015 y que tienen que ver con temas

éticos. De 35 tesis que hay registradas 5 cumplen con el criterio establecido (todas son de maestría). Los títulos de las tesis y sus respectivos autores son los siguientes:

- La investigación colombiana en Responsabilidad Social Empresarial: una aproximación a su estado, aportes y tendencias. Luis Miguel Casallas Tabares.
- Prácticas de Responsabilidad Social Institucional del Centro de Industria y Servicios SENA Regional Meta. Diomira Hernández Alvarado.
- El clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional De Colombia Sede Manizales. Martha Helena Pineda Uribe.
- Responsabilidad social universitaria: una mirada a la relación de la universidad con la comunidad universitaria desde la percepción de los estudiantes de la Universidad de los Llanos. Luis Fernando Pinzón Quintero.
- Marco de referencia para evaluar la presencia de inhumanidad en las organizaciones. Leonardo Uribe Ortiz.

Análisis: el 14% de las tesis registradas en el repositorio tienen que ver con temas éticos, aunque no es un porcentaje tan alto se debe rescatar el hecho de que los estudiantes estén dispuestos a profundizar en este tema a pesar de que en su formación no siempre se incluya este componente.

**Nota:** Las fases 3 (elaboración de informes y divulgación de resultados) y 4 (retroalimentación) no se incluyen en la ejemplificación porque estas requieren los resultados provenientes de la aplicación de todos los instrumentos de recolección de información. Sin embargo, en la explicación del modelo, contenida en las páginas 81 a 84, se describe la forma de elaboración del informe y la forma de aprovechar los resultados para la retroalimentación.

# Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se exponen las principales conclusiones derivadas del proceso investigativo, incluyendo los hallazgos teóricos, metodológicos y prácticos más relevantes. Adicionalmente, se realizan recomendaciones relacionadas con el modelo propuesto y con futuras investigaciones que se pueden desprender de la aquí presentada.

## 5.1 Conclusiones

- En general, se puede concluir que la presente investigación realiza dos aportes principales a la ética organizacional. Por una parte, con la compilación de información teórica acerca de los programas de ética organizacional y la evaluación de los mismos. En segundo lugar, con el modelo propuesto que permite evaluar el impacto de programas de ética organizacional implementados en universidades.
- Las organizaciones que son plenamente conscientes de los desafíos que enfrentan en la actualidad no deben dudar de la importancia que tiene la inclusión de iniciativas éticas, pero no solo para mejorar su imagen, sino con una intención real de promover conductas adecuadas entre los miembros de la organización. Algunas de las organizaciones que han sido indiferentes a esto, han pagado un precio muy caro, ya que es más difícil recuperar la confianza de los grupos de interés después de atravesar por una crisis que tiene trasfondo ético. Esta afirmación es corroborada por casos conocidos a nivel mundial como Enron, Arthur Andersen, WorldCom, FIFA, Petrobras, Volkswagen, Interbolsa y Odebrecht.
- Una de las formas de aplicación formal de la ética son los programas de ética, los cuales permiten guiar el comportamiento de sus miembros hacia lo ético. Adicionalmente, sientan un precedente que le permite a las personas saber lo que se espera de ellas en cuanto a su conducta. Sin embargo, para obtener mejores

resultados es imprescindible el seguimiento y evaluación, para determinar si está funcionando adecuadamente, si realmente se están consiguiendo los objetivos planteados y si se están logrando cambios positivos en el comportamiento.

- Las universidades, al ser organizaciones que cumplen un papel relevante en la sociedad (el de formar a los futuros investigadores y profesionales del país, crear conocimiento y prestar apoyo a la sociedad para resolver sus problemas), no deben ser ajenas a la promoción de comportamientos éticos, para lo cual es pertinente la implementación de programas de ética, pero también el seguimiento y evaluación de los resultados del mismo.
- En cuanto a lo metodológico, los instrumentos elegidos para la recolección de información (investigación documental, estudio de caso, entrevistas semi-estructuradas, grupos focales) se consideran convenientes porque facilitan la consecución de datos relevantes, tanto en la bibliografía disponible sobre los temas investigados (programas de ética organizacional, evaluación de estos programas y la aplicación de estos en universidades), como en la interacción con los miembros del grupo de investigación Ethos, con quienes se trabajó en varias etapas, primero para conocer su experiencia en la evaluación del programa de ética y posteriormente para validar el modelo propuesto. Es preciso recordar que, cuando hay poca información teórica, la investigación cualitativa aporta desde el conocimiento profundo de las experiencias, como en el caso de la Universidad Nacional de Colombia.
- En cuanto a lo práctico, se identificó que es necesario evaluar el impacto de los programas de ética organizacional en universidades porque es imprescindible conocer si las personas se sienten identificadas con el programa de ética, si están de acuerdo con la forma en que se está desarrollando, si perciben que se están logrando cambios positivos en el comportamiento gracias a la influencia de dicho programa. Poco o nada sirve que se creen estrategias para fomentar la ética si no se analiza el impacto que tienen en las personas involucradas.
- El modelo propuesto es considerado una evolución, a nivel teórico de la auditoría ética y a nivel empírico del OEE. Contiene elementos extraídos de investigaciones y experiencias, con los que se pretende que la evaluación sea más integral. Teniendo en

cuenta el tipo de organización (Universidad) se busca que la evaluación tenga en cuenta las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria, complementándolas con observaciones y análisis, donde se evidencie la vivencia del programa de ética.

- Evaluar el impacto se refiere a indagar por los efectos que se han tenido y si se han cumplido los objetivos planteados. En este sentido, son muy diversos los elementos que pueden dar cuenta del impacto del programa de ética y los cambios que se producen por su implementación, entre estos se encuentran: conocimiento del código ético y los valores morales y su aplicación en las actividades diarias, apropiación de dichos valores, cambios en las actitudes y comportamientos éticos, sensibilidad ética, consultas ante el comité ético, facilidad percibida para tratar temas éticos, percepción de mejoramiento en la toma de decisiones éticas y desarrollo de la cultura organizacional enfocada hacia lo ético. De acuerdo a lo anterior es necesario incluir diferentes procesos como evaluar las actividades, analizar el discurso, conocer las apreciaciones de las personas, incluir miradas internas y externas; con el fin de obtener una lectura más global.
- Los instrumentos utilizados en el modelo propuesto para recolectar la información son muy diversos, lo que permite cruzar la información para obtener una visión más cercana a la realidad. La mayoría de estos instrumentos son de corte cualitativo, lo que es consecuente con el énfasis de la evaluación, en la que es muy pertinente conocer los resultados del programa de ética a través de la interacción con las personas implicadas.

## **5.2 Recomendaciones**

- Los programas de ética organizacional deben considerarse con rigurosidad, se ha comprobado que no es suficiente con implementarlos, sino que es necesario hacer un seguimiento para evaluar su impacto y conseguir cambios reales. En este sentido, es indispensable que las organizaciones cuenten con un equipo con los conocimientos y habilidades suficientes para llevar a cabo la evaluación. Adicionalmente, los programas de ética deben tener continuidad en el tiempo para mantener los resultados.

- Para realizar la evaluación es importante tener en cuenta la organización en la que se lleva a cabo, de acuerdo a su naturaleza y características particulares es necesario adecuar el proceso de evaluación. Así, en el caso de las universidades, el proceso debe involucrar a todos los miembros (estudiantes, profesores, administrativos, directivos), preocupándose especialmente por conocer sus percepciones, ya que de esta manera se tiene información más valiosa sobre el impacto del programa de ética.
- Por otra parte, el modelo propuesto sirve como base para evaluar el impacto de programas de ética organizacional en contextos o escenarios diferentes a universidades. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que con este modelo no se buscan cifras sino percepciones, aspecto que es necesario evaluar, ya que otro tipo de organizaciones pueden tener intereses diferentes a este.

### **Futuras investigaciones**

- Para futuras investigaciones se sugiere la aplicación del modelo en una Universidad que tenga implementado un programa de ética organizacional, de esta manera se logrará una validación empírica tanto de las fases como de los instrumentos utilizados para recolectar la información. Los resultados de la validación permitirán el mejoramiento del modelo.
- El modelo propuesto se puede complementar, en futuras investigaciones, con la incorporación de otros grupos de interés externos tales como egresados, gobierno, organizaciones, comunidad en general. De esta manera se logrará una evaluación más integral que incluya no solo los grupos de interés internos sino también los externos.
- Adicionalmente, en investigaciones posteriores se puede realizar un proceso de transferibilidad para proponer un modelo para la evaluación de programas de ética que sea aplicable en otro tipo de organizaciones. Para esto es importante definir los objetivos de la evaluación de acuerdo a las características de la organización y adecuar las estrategias para lograrlos. Principalmente se deben adaptar los instrumentos de recolección de información.



- Por otra parte, esta investigación se realizó con información teórica recolectada a través de revisiones sistemáticas y narrativas de la literatura, la cual se complementó con el antecedente empírico de la Universidad Nacional de Colombia. En este sentido, se recomienda que en futuras investigaciones se realicen indagaciones empíricas, donde se obtenga información directamente de las universidades para conocer los avances que tienen estas instituciones en relación con sus iniciativas éticas.
- Finalmente, el desarrollo de esta tesis permitió identificar la necesidad de realizar trabajos de investigación que se centren en elaborar referentes teóricos sobre la implementación de programas de ética organizacional en universidades y su respectiva evaluación.

A través del desarrollo de esta tesis se corrobora la importancia que tiene para las universidades la implementación, gestión y evaluación de programas de ética organizacional. Estas instituciones deben tener un rol proactivo, donde no se espere hasta que las reglamentaciones o las crisis exijan la implementación de iniciativas éticas, sino que estas se desarrollen para aportar a la sociedad, fomentando los comportamientos éticos que son tan necesarios actualmente.

Espero que esta tesis aporte elementos para mejorar el desempeño ético de las universidades y que motive la realización de nuevas investigaciones que contribuyan al fortalecimiento de la ética organizacional, campo que es tan importante y necesario.



# Anexo A: Resultados de las búsquedas sistemáticas

Fecha de consulta: 28 de febrero de 2017

Ecuación de búsqueda: ("Ethic\* program\*") AND (university or college or academi\* or institute)

	Nombre del artículo (Autores, año)	Fuente (Herramienta bibliográfica)		Se selecciona	
		Web of Science	Scopus	Si	No
1	The ethics of ethics programs: Ethical problems often raise questions of how to handle issues with an ethical response (Yates, 2012).		X		X
2	Changes and Trends in Canadian Corporate Ethics Programs (Singh,2011).		X	X	
3	Implementing an organizational ethics program in an academic environment: The challenges and opportunities for the Duquesne University schools of business (Weber, 2006).	X	X	X	
4	The Consortium Ethics Program: Continuing ethics education for community healthcare professionals (Pinkus, 1999).		X		X
5	Ethics program evaluation: The Virginia hospital ethics fellows example (Neff-Smith, Giles, Spencer, Fletcher, 1997)		X		X
6	Academy helps budding colleagues through ethics program (Miner, 1997).		X		X
7	SKB backs genome ethics programme (Lehrman, 1995).		X		X

**Anexo A:** (Continuación)

	Nombre del artículo (Autores, año)	Fuente (Herramienta bibliográfica)		Se selecciona	
		Web of Science	Scopus	Si	No
8	The Consortium Ethics Program: an approach to establishing a permanent regional ethics network (Pinkus, Aumann, Kuczewski, Medsger, Meisel, Parker, Wicclair, 1995).		X		X
9	An evaluation of The Ethics Program at General Dynamics (Barker, 1993).		X	X	
10	Document Ethics programs and their dimensions (Brenner, 1992).		X	X	
11	The medical ethics program at Emory (Stone, 1990).		X		X
12	Inter-institutional conference on terrorism research: A state of the art: The war and ethics program at the university of Connecticut (Phillips, 1989).		X		X
13	Research ethics training of trainers: developing capacity of Bolivian health science and civil society leaders (Aalborg, Sullivan, Cortés, Basagoitia, Illanes, Green, 2016).	X			X
14	Strategies for Improving Codes of Ethics Implementation in Construction Organizations (Oladinrin, Ho, 2014).	X			X
15	Curricular aspects of the fogarty bioethics international training programs (Matar, Garner, Millum, Sina, Silverman, 2014).	X			X
16	Evaluating international research ethics capacity development: an empirical approach (Ali, Kass, Sewankambo, White, Hyder, 2014).	X			X
17	How we teach ethics and communication during a Canadian neonatal perinatal medicine residency: An interactive experience (Daboval, Moore, Ferretti, 2013).	X			X
18	Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements (Schwartz, 2013).	X		X	
19	Ethics education in chiropractic colleges: a north american survey (Kinsinger, Soave, 2012).	X			X
20	The State of Business Ethics in Israel: A Light Unto the Nations? (Schwartz, 2012).	X			X
21	Mexico: A Leader in Ratification of the UNESCO Convention on the Protection of the Underwater Cultural Heritage (Luna, 2010).	X			X
22	Discourses of dislike: responses to ethics education policies by life scientists in the UK, Italy, and the US (Smith-Doerr, 2009).	X			X

**Anexo A:** (Continuación)

	Nombre del artículo (Autores, año)	Fuente (Herramienta bibliográfica)		Se selecciona	
		Web of Science	Scopus	Si	No
23	The Impact of Ethics Education on Reporting Behavior (Mayhew, Murphy, 2009).	X			X
24	Corporate Governance Practices: A Proposed Policy Incentive Regime to Facilitate Internal Investigations and Self-Reporting of Criminal Activities (Hemphill, Cullari, 2009).	X			X
25	Medical Ethics Education and the Turkish Experience: Medical Education (Turkmen, 2009).	X			X
26	Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient (Webley, Werner, 2008).	X		X	
27	Teaching medical ethics to undergraduate students in postapartheid South Africa, 2003-2006 (Moodley, 2007).	X			X
28	Promoting integrity among nursing students (Langone, 2007).	X			X
29	Private-sector research ethics: Marketing or good conflicts management? The 2005 John J. Conley lecture on medical ethics (Dresser, 2006).	X			X
30	Attitude toward ethical behavior in computer use: a shifting model (Leonard, Cronan, 2005).	X			X
31	Ethics in practice: Managed care and the changing health care environment - Medicine as a profession managed care ethics working group statement (Povar, Blumen, Daniel, Daub, Evans, Holm, Levkovich, McCarter, Snyder, Sulmasy, Vaughan, Wellikson, Campbell, 2004).	X			X
32	Ethics orientation as a mediator of organizational integrity in health services organizations (Proenca, 2004).	X			X
33	Information ethics: The duty, privilege and challenge of educating information professionals (Carbo, Almagno, 2001).	X			X

Fecha de consulta: 28 de febrero de 2017

Ecuación de búsqueda: ("Ethic\* program\*") AND (evaluation)

**Anexo A:** (Continuación)

Nombre del artículo (Autores, año)		Fuente (Herramienta bibliográfica)		Se selecciona	
		Web of Science	Scopus	Si	No
1	Research ethics training of trainers: Developing capacity of Bolivian health science and civil society leaders (Aalborg, Sullivan, Cortés, Basagoitia, Illanes, Green, 2016).	X	X		X
2	Evaluating international research ethics capacity development: An empirical approach (Ali, Kass, Sewankambo, White, Hyder, 2014).	X	X		X
3	Development of an institutional curriculum in ethics and public health (Canete, Prior, Brito, Guilhem, Novaes, Goodman, 2013).	X	X		X
4	The IntegratedEthics™ Facility Workbook: An Evaluation Tool to Support Health Care Ethics Program Implementation and Quality Management (Bottrell, Pearlman, Foglia, Fox, 2013).		X		X
5	Evaluating Ethics Quality in Health Care Organizations: Looking Back and Looking Forward (Fox, 2013).		X		X
6	Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council (Beerli, Dayan, Vigoda-Gadot, Werner, 2013).	X	X	X	
7	The persuasive strength of values, reputation, and interest arguments for promoting ethical behavior in a global corporate setting (Trapp, 2010).		X		X
8	Remediation program for dentists provides data on moral development important to all professions (Cunningham, 2009).		X		X
9	AMA unveils health care ethics program, toolkit (Unknown author, 2006).		X		X
10	Clinical education of ethicists: The role of a clinical ethics fellowship (Chidwick, Faith, Godkin, Hardingham, 2004).		X		X
11	Ethics Orientation as a Mediator of Organizational Integrity in Health Services Organizations (Proenca, 2004).		X		X
12	UME-21 and Teaching Ethics: A Step in the Right Direction (Lewin, Olson, Goodman, Kokotailo, 2004).	X	X		X

## Anexo A: (Continuación)

Nombre del artículo (Autores, año)		Fuente (Herramienta bibliográfica)		Se selecciona	
		Web of Science	Scopus	Si	No
13	The assessment of imminence of risk of placement: Lessons from a Families First program in the Netherlands (Kemp, Veerman, ten Brink, 2003).	X	X		X
14	Teaching ethics to GP registrars on the day-release course: An evaluation (Molyneux, 2001).		X		X
15	Innovation in experiential business ethics training (Thorne LeClair, Fenell, 2000).		X		X
16	An international survey of medical ethics curricula in Asia (Miyasaka, Akabayashi, Kai, Ohi, 1999).		X		X
17	Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the fortune 1000 (Weaver, Treviño, Cochran, 1999).		X	X	
18	Ethics program evaluation: The Virginia hospital ethics fellows example (Neff-Smith, Giles, Spencer, Fletcher, 1997).		X		X
19	The economics of clinical ethics programs: A quantitative justification (Bacchetta, Fins, 1997).		X		X
20	Quorum launches employee ethics program (Barnes, 1997).		X		X
21	Academy helps budding colleagues through ethics program (Miner, 1997).		X		X
22	The Consortium Ethics Program: an approach to establishing a permanent regional ethics network (Pinkus, Aumann, Kuczewski, Medsger, Meisel, Parker, Wicclair, 1995).		X		X
23	Ethics in the clinic: A comparison of two Dutch teaching programmes (ten Have, 1995).		X		X
24	A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies (Montoya, Richard, 1994).		X		X
25	A measure of growth. A system's corporate ethics committee assesses its accomplishments and future direction (Sullivan, Egan, 1993).		X		X
26	An evaluation of The Ethics Program at General Dynamics (Barker, 1993).		X	X	

**Anexo A:** (Continuación)

Nombre del artículo (Autores, año)		Fuente (Herramienta bibliográfica)		Se selecciona	
		Web of Science	Scopus	Si	No
27	An account of the usefulness of a pilot clinical ethics program at a community hospital (White, Zaner, Bliton, Hickson, Sergent, 1993).		X		X
28	Corporate social responsiveness: Choosing between hierarchical and contractual control (Salbu, 1993).		X		X
29	Teaching medical ethics in its contexts: Penn State College of Medicine (Barnard, Clouser, 1989).		X		X
30	Medical ethics education: Coming of age (Miles, Lane, Bickel, Walker, Cassel, 1989).		X		X
31	Description of a skills oriented health ethics program (LeFevre, Miederhoff, 1984)		X		X
32	Teaching Medical Ethics: Future Challenges (Brody, 1974).		X		X
33	A Meta-Analysis of Ethics Instruction Effectiveness in the Sciences (Antes, Murphy, Waples, Mumford, Brown, Connelly, Devenport, 2009).	X			X
34	Ethicscomp program for the evaluation of the ethical aspects in clinical trials (Hevia, Galan, Barriga, Perez-Martinez, 2006).	X			X



## Anexo B: Hallazgos páginas Web mejores 10 universidades del mundo

Universidad		Código de ética		Página Web (Consultada 15/03/2017)
		Si	No	
1	Instituto Tecnológico de Massachusetts	X		<a href="http://meche.mit.edu/ethics">http://meche.mit.edu/ethics</a>
2	Universidad de Stanford	X		<a href="https://adminguide.stanford.edu/chapter-1/subchapter-1/policy-1-1-1">https://adminguide.stanford.edu/chapter-1/subchapter-1/policy-1-1-1</a>
3	Universidad de Harvard	X		<a href="http://honor.fas.harvard.edu/about">http://honor.fas.harvard.edu/about</a>
4	Universidad de Cambridge	X		<a href="http://www.research-integrity.admin.cam.ac.uk/research-ethics/guidance">http://www.research-integrity.admin.cam.ac.uk/research-ethics/guidance</a>
5	Instituto de Tecnología de California	X		<a href="http://businessandfinance.caltech.edu/documents/1-ethics_booklet.pdf">http://businessandfinance.caltech.edu/documents/1-ethics_booklet.pdf</a>
6	Universidad de Oxford	X		<a href="http://www.admin.ox.ac.uk/personnel/cops/researchintegrity/">http://www.admin.ox.ac.uk/personnel/cops/researchintegrity/</a>
7	Universidad Global de Londres (UCL)	X		<a href="http://ethics.grad.ucl.ac.uk/codes_of_conduct.php#">http://ethics.grad.ucl.ac.uk/codes_of_conduct.php#</a>
8	Instituto Federal Suizo de Tecnología	X		<a href="https://www.ethz.ch/en/research/ethics-and-animal-welfare.html">https://www.ethz.ch/en/research/ethics-and-animal-welfare.html</a>
9	Colegio Imperial de Londres	X		<a href="http://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/legal-services-office/public/what-we-do/Ethics-Code-(June-2016).pdf">http://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/legal-services-office/public/what-we-do/Ethics-Code-(June-2016).pdf</a>
10	Universidad de Chicago	X		<a href="http://studentmanual.uchicago.edu/">http://studentmanual.uchicago.edu/</a>

# Anexo C: Resultados ToS

Fecha de consulta: 28 de febrero de 2017

Ecuación de búsqueda: ("Ethic\* program\*") AND (university or college or academi\* or institute)

Nombre del artículo (Autores, año)		Se selecciona	
		Si	No
Raíz 1	Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model (Treviño, 1986).		X
Raíz 2	Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008).		X
Raíz 3	Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices (Weaver, Treviño, Cochran, 1999).	X	
Raíz 4	Managing Ethics and Legal Compliance: what works and what hurts (Treviño, Weaver, Gibson y Toffler, 1999).	X	
Raíz 5	A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing (Ferrell, Gresham, 1985).		X
Raíz 6	The Organizational Bases of Ethical Work Climates (Bart, Cullen, 1988).		X
Raíz 7	Managing for organizational integrity (Paine, 1994).	X	
Raíz 8	Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors (Weaver, Treviño, Cochran, 1999).	X	
Raíz 9	Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model (Jones, 1991).		X

## Anexo C: (Continuación)

Nombre del artículo (Autores, año)		Se selecciona	
		Si	No
Raíz 10	Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000 (Weaver, Treviño, Cochran, 1999).	X	
Tronco 1	Ethics Programs and the Paradox of Control (Stansbury, Barry, 2007).	X	
Tronco 2	Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior (Treviño, Weaver, 2001).	X	
Tronco 3	A Kantian perspective on the characteristics of ethics programs (Reynolds, Bowie, 2004).	X	
Tronco 4	Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture (Kaptein, 2011).	X	
Tronco 5	The dangers of decoupling: the relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct (MacLean, Behnam, 2010).	X	
Tronco 6	Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines (McKendall, DeMarr, Jones-Rikkens, 2002).	X	
Tronco 7	A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics (Schwartz, 2002).		X
Tronco 8	Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? (Schwartz, Dunfee, Kline 2005).	X	
Tronco 9	Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship (Kaptein, 2009).	X	
Tronco 10	Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction (Valentine, Fleischman, 2008).	X	
Hojas 1	On Ethical, Social and Environmental Management Systems (Argandoña, 2004).	X	
Hojas 2	Institutionalizing Ethical Innovation in Organizations: An Integrated Causal Model of Moral Innovation Decision Processes (Schumacher, Wasieleski, 2013).		X
Hojas 3	Carrots and sticks: placing rewards as well as punishment in regulatory and tort law (Schwartz, Goldberg, 2014).		X
Hojas 4	Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements (Schwartz, 2013).	X	
Hojas 5	Ethical Decision Making in Software Piracy: Initial Development and Test of a Four-Component Model (Moore, Chang, 2006).		X
Hojas 6	The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence (Kaptein, 2015).	X	
Hojas 7	Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs? (De Colle, Werhane, 2008).		X

**Anexo C:** (Continuación)

	Nombre del artículo (Autores, año)	Se selecciona	
		Si	No
Hojas 8	When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs Affects Organizational Members (MacLean, Litzky, Holderness, 2015).	X	
Hojas 9	The Impact of Ethics Education on Reporting Behavior (Mayhew, Murphy, 2009).		X
Hojas 10	Consumer Ethics in Japan: An Economic Reconstruction of Moral Agency of Japanese Firms – Qualitative Insights from Grocery/Retail Markets (Wagner-Tsukamoto, 2009).		X
Hojas 11	Corporate Governance Practices: A Proposed Policy Incentive Regime to Facilitate Internal Investigations and Self-Reporting of Criminal Activities (Hemphill, Cullari, 2009).		X
Hojas 12	Research Integrity and Research Ethics in Professional Codes of Ethics: Survey of Terminology Used by Professional Organizations across Research Disciplines (Komić, Marušić, Marušić, 2015).		X
Hojas 13	Physician Alerts to Increase Antidepressant Adherence Fax or Fiction? (Bambauer, Adams, Zhang, Minkoff, Grande, Weisblatt, Soumerai, Ross-Degnan, 2006).		X
Hojas 14	The State of Business Ethics in Israel: A Light Unto the Nations? (Schwartz, 2012).		X
Hojas 15	The Effect of Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993–2013 (Kaal, Lacine, 2014).		X
Hojas 16	Making Self-Regulation More Than Merely Symbolic: The Critical Role of the Legal Environment (Short, Toffel, 2010).		X
Hojas 17	Two Ways to Think about the Punishment of Corporations (Alschuler 2009).		X
Hojas 18	Low Self-Control, Organizational Theory, and Corporate Crime (Simpson, Piquero, 2002).		X
Hojas 19	Andrey ES, 2016, VOPR GOS MUNITSIPALN, V, P38		X
Hojas 20	Attitude toward ethical behavior in computer use: a shifting model (Lori, Timothy, 2005).		X
Hojas 21	FCPA settlement, internal strife, and the “culture of compliance” (Yockey, 2012).		X
Hojas 22	See No Evil, Hear No Evil? Assessing Corruption Risk Perceptions and Strategies of Victorian Public Bodies (van der Wal, Graycar, Kelly, 2016).		X
Hojas 23	Level of Coherence Among Ethics Program Components and Its Impact on Ethical Intent (Ruiz, Martínez, Rodrigo, Díaz, 2015).	X	
Hojas 24	Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behavior (Belak, Duh, Mulej, Strukelj, 2010).	X	
Hojas 25	Corporate Compliance Survey (McGreal, 2008).		X

**Anexo C:** (Continuación)

Nombre del artículo (Autores, año)		Se selecciona	
		Si	No
Hojas 26	Organizational Ethics (Suter, 2006).		X
Hojas 27	Self-Evaluation Bias of Social Comparisons in Ethical Decision Making: The Impact of Accountability (Novicevic, Buckley, Harvey, Fung, 2008).		X
Hojas 28	Criminal Law Sanctuaries (Logan, 2003).		X
Hojas 29	Staff Attitudes to Talking Openly About Ethical Dilemmas: The Role of Business Ethics Conceptions and Trust (Trapp, 2011).	X	
Hojas 30	Ethics-in-Oncology Forums (Mehta, Hester, Safar, Thompson, 2007).		X
Hojas 31	"Ethics Hotlines" in Transnational Companies: A Comparative Study (Calderón-Cuadrado, Álvarez-Arce, Rodríguez-Tejedo, Salvatierra, 2009).		X
Hojas 32	On the dark side of the code: organizational challenges to an effective anti-corruption strategy (Klinkhammer, 2013).		X
Hojas 33	Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers (Adobor, 2006).	X	
Hojas 34	Letter vs. Spirit: The Evolution of Compliance into Ethics (Gabel, Mansfield, Houghton, 2009).		X
Hojas 35	Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers (Treviño, den Nieuwenboer, Kreiner, Bishop, 2014).		X
Hojas 36	Institutionalizing Ethics in Institutional Voids: Building Positive Ethical Strength to Serve Women Microfinance Borrowers in Negative Contexts (Chakrabarty, Bass, 2014).		X
Hojas 37	Strategies for Improving Codes of Ethics Implementation in Construction Organizations (Oladinrin, Man-Fong Ho, 2014).		X
Hojas 38	Keeping the enemies close: The contribution of corporate social responsibility to reducing crime against the firm (Del Bosco, Misani, 2010).		X
Hojas 39	Revising the Organizational Sentencing Guidelines to Eliminate the Focus on Compliance Programs and Cooperation in Determining Corporate Sentence Mitigation (Eastman, 2010).		X
Hojas 40	Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing (Abela, Murphy, 2008).		X
Hojas 41	The Effects of Ethics Institutionalization on Marketing Managers: The Mediating Role of Implicit Institutionalization and the Moderating Role of Socialization (Singhapakdi, Sirgy, Lee, Vitell, 2009).		X
Hojas 42	Catalyzing Corporate Commitment to Combating Corruption (Hess, 2009).		X

**Anexo C:** (Continuación)

Nombre del artículo (Autores, año)		Se selecciona	
		Si	No
Hojas 43	Interventions to prevent misconduct and promote integrity in research and publication (Marusic, Wager, Utrobicic, Sambunjak, Anderson, Rothstein, 2013).		X
Hojas 44	Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance (Eisenbeiss, van Knippenberg, Fahrbach, 2015).	X	
Hojas 45	Mills AE, 2002, J CLIN ETHIC, V13, P29		X
Hojas 46	Inducing corporate compliance: A compound corporate liability regime (Oded, 2011).		X
Hojas 47	Toward a theory of marketing law transgressions (Gazley, Sinha, Rod, 2016).	X	
Hojas 48	Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending? (O'Connell, Bligh, 2009).		X
Hojas 49	Virtue out of Necessity? Compliance, Commitment, and the Improvement of Labor Conditions in Global Supply Chains (Locke, Amengual, Mangla, 2009).		X
Hojas 50	Valuable Nepotism?: The FCPA and Hiring Risks in China (Wang, 2016).		X
Hojas 51	The Need for Medical Ethics Education in Family Medicine Training (Manson, 2008).		X
Hojas 52	Livshiz T, 2014, COLUMBIA J LAW SOC P, V47, P417		X
Hojas 53	U.S.-American and German Business Ethics:An Intercultural Comparison (Palazzo, 2002).		X
Hojas 54	The banality of bad leadership and followership (Solas, 2016).		X
Hojas 55	Changes in the contents of corporate codes of ethics: an institutional interpretation (Singh, 2015).		X
Hojas 56	Corporate Compliance Systems. Could They Make Any Difference? (Parker, Nielsen, 2009).	X	
Hojas 57	Corporate Monitorships and New Governance Regulation: In Theory, in Practice, and in Context (Ford, Hess, 2011).	X	
Hojas 58	Could the Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010 be Helpful in Reforming Corporate America? An Investigation on Financial Bounties and Whistle-Blowing Behaviors in the Private Sector (Pope, Lee, 2013).		X
Hojas 59	Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review (Glavas, 2016).		X
Hojas 60	On the dark side of codes: Domination not enlightenment (Helin, Jensen, Sand, Sandström, Clegg, 2011).		X

## **Anexo D: Entrevista miembros del grupo de investigación Ethos encargados de implementar el OEE**

Buenos días \_\_\_\_\_ quiero agradecerle que haya aceptado esta entrevista. Toda la información que me pueda suministrar será muy valiosa para el desarrollo de mi tesis.

La idea que tengo con mi tesis es proponer un modelo que permita evaluar el impacto de los programas de ética en universidades. Teniendo en cuenta que en la Universidad Nacional de Colombia el grupo Ethos realizó algo similar y que usted fue parte de este proyecto quiero aprovechar para conocer más acerca de lo que se hizo.

Por lo anterior el objetivo de esta entrevista es comprender mejor lo realizado en el OEE y de acuerdo a esta experiencia determinar qué se debe seguir haciendo, qué se debe mejorar y qué se debe omitir.

Antes de comenzar quiero que se sienta en la libertad de preguntarme o expresarme lo que considere conveniente.

La duración de la entrevista será una hora, ¿está bien para usted?

También me gustaría saber si es posible grabar sus respuestas.

¿Por qué surge la idea del Observatorio del Entorno Ético?

¿Cuáles fueron los principales objetivos que se plantearon?

Dentro del Sistema de Gestión del Entorno Ético SEG ¿Qué actividades se realizaron previamente?

¿Por qué se cambió de auditoría ética a OEE? Aparte del nombre ¿qué otros cambios implicaron?

¿Qué funciones tenía?

El OEE se desarrolló en varias etapas, si se compara el proceso del 2009 y el del 2011 ¿qué mejoró? ¿Por qué no siguió en funcionamiento?

De acuerdo al trabajo de campo que ustedes realizaron para recolectar información: las entrevistas a los estudiantes y encuestas a directivos académicos y administrativos; personal administrativo; académicos; representantes estudiantiles, profesoraes y administrativos y directivos de sindicatos y asociaciones de profesores, quisiera saber:

¿Cómo fue la experiencia de las encuestas?

¿Cómo fue la experiencia de las entrevistas?

¿Considera que la información secundaria (formato de descripción de variables y subvariables) y el análisis de medios fueron importantes en el proceso? ¿Se deberían seguir utilizando?



Si se comparan los instrumentos utilizados ¿cuáles fueron más efectivos?

¿Qué considera que fue lo más difícil de estudiar y analizar al entorno ético de la Universidad Nacional?

¿Considera que es importante retomar el proyecto? ¿Por qué?

De acuerdo a su experiencia ¿qué considera que se debe seguir haciendo? ¿Por qué?

¿Qué considera que se debe mejorar? ¿Por qué?

¿Cree que algo de lo que se hizo se pueda eliminar o reemplazar?

Para finalizar me gustaría hacerle dos preguntas relacionadas con el tema de mi tesis. En el OEE se habló mucho del compromiso ético e implícitamente de los programas de ética. Sin embargo, me gustaría aprovechar su conocimiento en el área y su experiencia en la academia para que me cuente ¿por qué cree que las universidades deben implementar programas de ética?

¿Cree que después de implementado el programa de ética es importante evaluar su impacto? ¿Por qué?

# Anexo E: Guía para el diagnóstico

## GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

Con esta entrevista queremos conocer el estado actual del programa de ética, así como las actividades que se han realizado desde su implementación, con el fin de adaptar mejor el modelo de evaluación al caso específico de esta universidad.

1. ¿Qué componentes del programa de ética se han desarrollado?
2. ¿Cuánto tiempo lleva implementado el programa de ética?
3. ¿Quiénes son los encargados del programa de ética y cuáles son sus funciones?
4. ¿Qué actividades se han realizado dentro de cada componente?
5. ¿Con cuánta periodicidad se realizan las actividades?
6. ¿Cómo ha sido la respuesta por parte de los miembros de la comunidad universitaria?

# Anexo F: Modelo entrevista

## **EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE ÉTICA DE LA UNIVERSIDAD (NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD) - ADMINISTRATIVOS (REPRESENTANTES PROFESORALES O REPRESENTANTES ESTUDIANTILES SEGÚN SEA EL CASO)**

Con la siguiente entrevista queremos conocer su percepción acerca de las actividades realizadas como parte del programa de ética. Su opinión es muy importante porque permitirá identificar lo que se está haciendo bien para seguirlo haciendo y lo que se debe mejorar o cambiar. Recuerde que toda la información suministrada es confidencial y solo será utilizada para obtener una visión del funcionamiento del programa de ética implementado en la Universidad. Por favor responda la entrevista con base en sus conocimientos y experiencias dentro de la Universidad (nombre de la Universidad). (Es preciso recordar que esta introducción se debe realizar de forma oral y de manera espontánea).

Fecha:

Hora:

Dependencia: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Género: F\_\_\_ M\_\_\_ (el género no se pregunta, pero se tiene en cuenta).

1. ¿Conoce el código de ética de la Universidad y los valores allí declarados (en caso de que los valores estén en el código, de lo contrario se debe separar la pregunta)?

Si la respuesta es afirmativa se puede seguir indagando con preguntas como ¿qué valores recuerda? ¿cuáles de estos valores son los que más percibe que se aplican en las actividades diarias de los miembros de la organización?

2. ¿Conoce o ha participado en alguna campaña que se haya realizado para difundir los valores institucionales?

Dependiendo de la respuesta se puede profundizar con preguntas como ¿cuáles? ¿qué aspectos positivos resalta de estas campañas? ¿qué aspectos considera que se pueden mejorar de estas campañas? ¿Considera que este tipo de campañas influyen en el comportamiento ético de los miembros de la comunidad universitaria? ¿de manera positiva o negativa? ¿Por qué?

3. ¿Conoce o ha participado en algún programa o actividad de formación en ética?

Si la respuesta es afirmativa se puede indagar más con preguntas como ¿cuáles? ¿Notó buena acogida por parte de los miembros de la comunidad universitaria? ¿Los contenidos de estos programas o actividades propiciaron algún cambio en su comportamiento? ¿De manera positiva o negativa? ¿Por qué?

4. ¿Conoce el canal ético de la Universidad?

Si la respuesta es afirmativa se puede profundizar con preguntas como ¿ha utilizado este medio para denunciar irregularidades o realizar consultas? ¿recibió la asesoría adecuada?

5. ¿Conoce a los responsables de prácticas éticas de la Universidad?

Si la respuesta es afirmativa se puede profundizar con preguntas como ¿les ha realizado alguna consulta? ¿Recibió la asesoría adecuada?

6. ¿Qué otras iniciativas conoce que se hayan realizado como parte del programa de ética en la Universidad?

De acuerdo a la respuesta se puede preguntar más acerca de la percepción que tiene acerca de esas iniciativas.

7. ¿Considera que la comunidad universitaria es receptiva ante las actividades que buscan fomentar comportamientos éticos?

Se puede profundizar con preguntas como ¿por qué? ¿Considera que estas actividades han permitido mejorar el comportamiento de los miembros de la organización? ¿Cómo?

8. ¿Cómo considera el apoyo que se le da al programa de ética desde la alta dirección?

9. ¿Considera que el programa de ética ha permitido mejorar los comportamientos de los miembros de la comunidad universitaria?

10. ¿Cómo cree que se puede mejorar el programa de ética?

11. ¿Quisiera agregar algo?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE!

# Anexo G: Modelo encuesta

## EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE ÉTICA DE LA UNIVERSIDAD (NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD) – ESTUDIANTES, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS

Con la siguiente encuesta queremos conocer su percepción acerca de las actividades realizadas como parte del programa de ética. Su opinión es muy importante porque permitirá identificar lo que se está haciendo bien para seguirlo haciendo y lo que se debe mejorar o cambiar. Recuerde que toda la información suministrada es confidencial y solo será utilizada para obtener una visión del funcionamiento del programa de ética implementado en la Universidad. Por favor responda la entrevista con base en sus conocimientos y experiencias dentro de la Universidad (nombre de la Universidad).

Fecha:

Hora:

Carrera: \_\_\_\_\_ Semestre: \_\_\_\_\_ Género: F \_\_\_ M \_\_\_

1. ¿Conoce el código de ética de la Universidad y los valores allí declarados (en caso de que los valores estén en el código, de lo contrario se debe separar la pregunta)?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. Si la respuesta es afirmativa ¿qué valores recuerda?

3. ¿Conoce o ha participado en alguna campaña que se haya realizado para difundir los valores institucionales?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿considera que este tipo de campañas influyen positivamente en el comportamiento ético de los miembros de la comunidad universitaria? Indique su respuesta de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala (1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo).

5. ¿Conoce o ha participado en algún programa, actividad o asignatura de formación en ética?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿esos contenidos aumentaron sus comportamientos éticos? Indique su respuesta de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala (1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo).

7. ¿Considera importante que se incluya un componente ético en su formación?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

8. ¿Conoce el canal ético de la Universidad?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

9. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿ha utilizado este medio para denunciar irregularidades o realizar consultas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

10. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿recibió la respuesta adecuada? Indique su respuesta de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala (1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo).

11. ¿Conoce a los responsables de prácticas éticas de la Universidad?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

12. ¿Ha realizado alguna consulta a los responsables de prácticas éticas de la Universidad?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

13. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿recibió la asesoría adecuada? Indique su respuesta de 1 a 5 de acuerdo a la siguiente escala (1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo).

14. ¿Conoce otras iniciativas que se hayan realizado como parte del programa de ética en la Universidad?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_



15. ¿Considera que la comunidad universitaria es receptiva ante las actividades que buscan fomentar comportamientos éticos?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

16. ¿Considera que el programa de ética ha permitido mejorar los comportamientos de los miembros de la comunidad universitaria?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

17. ¿Cómo cree que se puede mejorar el programa de ética?

18. ¿Quisiera agregar algo?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE!



## Bibliografía

Adobor, H. (2006). Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers. *Journal of Business Ethics*, 69, 57-75.

Aghaei, A. y Jari, A. (2016). Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model. *Procedia Economics and Finance*, 36, 51-61.

Aigeneren, M. (1999). Análisis de contenido: una introducción. *La sociología en sus escenarios*, 3, 1-52.

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología (1 ed.). México D. F.: Paidós.

Andreisová, L. (2016). Building and Maintaining an Effective Compliance Program. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 24-39.

Arango, P. (2005). Introducción a la Filosofía Moral (teórica y aplicada). Manizales: Editorial Universidad de Caldas.

Argandoña, A. (2004). On Ethical, Social and Environmental Management Systems. *Journal of Business Ethics*, 51, 41-52.

Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. (Spanish). *Universia Business Review*, 30, 22-31.

Arias, F. G. (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Caracas: Editorial Episteme.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme.

Barker, R. A. (1993). An evaluation of the ethics program at General Dynamics. *Journal of Business Ethics*, 12, 165-177.

Beeri, I.; Dayan, R.; Vigoda-Gadot, E. y Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: the impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78.

Belak, J.; Duh, M.; Mulej, M. y Strukelj, T. (2010). Requisite holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behavior. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*, 39(1), 19-36.

Berenbeim, R. (1992). Corporate Ethics Programs (Conference Board, New York).

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2 ed.). México: Pearson Educación.

Berthin, G. (2011). Guía práctica para la auditoría social como herramienta participativa para fortalecer la gobernabilidad democrática, transparencia y rendición de cuentas. Panamá: Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo – PNUD.

Blanco, C. E. (2005). Sociolingüística y análisis del discurso: herramientas para la investigación en educación. *Revista de Pedagogía*, 26(76), 307-352.

Brenner, S. N. (1992). Ethics programs and their dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11, 391-399.

Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 11(1), 53-82.

Campos, G. y Lule, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmaj*, VII(13), 45-60.

Cannell, C. y Kahn, R. (1972). La reunión de datos mediante entrevistas. Los métodos de investigación en ciencias sociales. Buenos Aires: Paidós.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

Chan, K. C.; Fung, A.; Fung, H.G. y Yau, J. (2016). A Citation Analysis of Business Ethics Research: A Global Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-17.

Chiavenato, I. (1999): Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.

Comisión Europea (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120&from=EN>

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2008). Guía técnica para el desarrollo de auditorías de la ética. Consultada en <http://www.cgr.go.cr/documentos/manuales-circulares-directrices-cgr/lineamientos-directrices-control-interno/auditorias-etica> el 21 de enero de 2015 a las 10:17am.

Cortina, A. (2009). Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 65, 113-127.

Cortina, A. y Martínez, E. (1996). Ética. Madrid: Ediciones AKAL.

De Zubiría, J. y Ramírez, A. (2009). *¿Cómo investigar en educación?* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la Estrategia Corporativa*. Argentina: Cengage Learning.

Departamento de Comercio de los Estados Unidos. (2007). *Ética comercial. Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable*. Washington: International Trade Administration.

Driscoll, D-M.; Hoffman, W. M. y Murphy, J. E. (1998). Business ethics and compliance: what management is doing why. *Business and society review*, 99, 35-51.

Duque, Y. V. y Vargas, D. F. (2014). Una mirada a las prácticas de anticorrupción de las organizaciones adheridas al Pacto Global en Colombia. *Revista CS*, (13), 145-182.

Eisenbeiss, S. A.; van Knippenberg, D. y Fahrbach, C. M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128, 635-651.

Escobar, J. y Bonilla, F. I. (2009). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67.

Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.

Etebarian, A. y Yazdi, N. M. (2016). The relationship between institutionalization of ethics and quality of work life with managers' job satisfaction. *International Business Management*, 10, 1177-1182.

Ferrell, O. C.; Fraedrich, J. y Ferrell, L. (2016). *Business ethics: ethical decision making and cases*. Boston: Cengage learning.

Ferro, J. (1985). *Universidad y desarrollo: La universidad colombiana frente a los retos económicos y sociales*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Fontrodona, J. y Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, 30, 12-21.

Ford, C. y Hess, D. (2011). Corporate Monitorships and New Governance Regulation: In Theory, in Practice, and in Context. *Law & Policy*, 33(4), 509-541.

Foro Social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras. (2005). Manual de transparencia y auditoría social. Tegucigalpa. Consultado en [http://www.fosdeh.com/archivos/documentos/Publicaciones/Versiones%20Populares/Cartilla\\_Transparencia\\_%20y\\_Auditoria\\_Social.pdf](http://www.fosdeh.com/archivos/documentos/Publicaciones/Versiones%20Populares/Cartilla_Transparencia_%20y_Auditoria_Social.pdf) el 28 de enero de 2016 a las 6:18pm.

Frett, N. (2008). Auditoría Interna y Ética. *Revista el auditor interno*, 18. Consultada en <https://iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/18/Articulo2.htm> el 28 de enero de 2016 a las 12:09pm.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

Frisque, D. A. y Kolb, J. A. (2008). The effects of an ethics training program on attitude, knowledge, and transfer of training of office professionals: a treatment- and control-group design. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 35-53.

Gaete, R. A. (2009). Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas. XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Valladolid.

Galeano, M. E. (2007). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La Carreta Editores.

Galeano, M. E. (2008). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.

Gallego, M. (1999). El balance social como herramienta de auditoría organizacional. *Revista Universidad Eafit*, 35(115), 27-40.

García-Marzá, D. (2005). Trust and dialogue: theoretical approaches to ethics auditing. *Journal of Business Ethics*, 57, 209-219.

Gazley, A.; Sinha, A. y Rod, M. (2016). Toward a theory of marketing law transgressions. *Journal of Business Research*, 69(2), 476-483.

Goebel, S. y Weißenberger, B. E. (2015). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 1-24.

Gómez, L. (2011). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica*, 1(2), 226-233.

Guillen, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid: Pearson.

Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60.

Hansen, S. D.; Dunford, B. B.; Alge, B. J. y Jackson, C. L. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi- Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 137, 649-662.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6 ed.). México D.F.: McGrawHill.

Huhtala, M.; Kaptein, M. y Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 335-352.



Iñiguez, L. (2003). *Análisis del discurso: manual para las ciencias sociales*. Barcelona: Editorial UOC.

Joseph, J. (2002). Integrating business ethics and compliance programs: A study of ethics officers in leading organizations. *Business & Society Review*, 107(3), 309-347.

Jurkiewicz, C. L. y Giacalone, R. A. (2016). How Will We Know It When We See It? Conceptualizing the Ethical Organization, *Public Organization Review*, 16, 409-420.

Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843-869.

Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 132, 415-431.

Kaptein, M. y Dalen, J. V. (2000). The empirical assessment of corporate ethics: a case study. *Journal of Business Ethics*, 24, 95-114.

Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2).

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Lozano, J. F. (2007). Códigos éticos y auditorías éticas. *Veritas*, 2(17), 225-251.

Lozano, J. M. (2005). Un abordaje para la ética organizacional. *E & G Economía e Gestão*, 5(9), 19-34.

MacLean, T.; Litzky, B. y Holderness, D. (2015). When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs Affects Organizational Members. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 351-368.

MacLean, T. L. y Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: the relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.

Martineau, J. T.; Johnson, K. J. y Pauchant, T. C. (2016). The Pluralist Theory of Ethics Programs Orientations and Ideologies: An Empirical Study Anchored in Requisite Variety. *Journal of Business Ethics*, 1-25.

Mathews, C. y Gandel, S. (2015). The 5 Biggest Corporate Scandals of 2015, Fortune (en la web: <http://fortune.com/2015/12/27/biggest-corporate-scandals-2015/>, acceso: febrero 14 de 2017).

May, T. (2011). *Social Research: Issues, methods and process* (4 ed.). Berkshire: Open University Press.

McKendall, M.; DeMarr, B. y Jones-Ridders, C. (2002). Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37, 367-383.

Narvaja, E. (2006). *Análisis del discurso: modos de abordar materiales de archivo*. Buenos Aires: Santiago Arcos Editor.

Nel, P.; Nel, L. y (du) Plessis, A. (2011). Implications for human resources and employment relations practice with regard to the integration of corporate ethics programmes into the culture of organisations. *International Employment Relations Review*, 17(2), 55-74.

Observatorio del Entorno Ético. (2009). Informe global Universidad Nacional de Colombia. Consultado en [http://gta.manizales.unal.edu.co/ethos/documentos/OEE\\_2009\\_Global.pdf](http://gta.manizales.unal.edu.co/ethos/documentos/OEE_2009_Global.pdf) el 5 de febrero de 2016 a las 10:01am.

Ojasoo, M. y Leppiman, A. (2016). Ethics audit as a marketing instrument and its potential for organic farming, *Agronomy Research*, 14(1), 1-9.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Consultado en <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf> el 23 de enero de 2016 a las 9:12am.

Ostapski, S. A. y Isaacs, C. N. (1992). Corporate Moral Responsibility and the Moral Audit: Challenges for Refuse Relief Inc. *Journal of Business Ethics*, 11, 231-239.

Ostapski, S. A. y Pressley, D. G. (1992). Moral Audit for Diabco Corporation. *Journal of Business Ethics*, 11(1), 71-80.

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.

Parker, C. y Nielsen, V. L. (2009). Corporate Compliance Systems Could They Make Any Difference? *Administration & Society*, 41(1), 3-37.

Pelletier, K. L. y Bligh, M. C. (2006). Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 67, 359-374.

Phillips, E. y Pugh, D. (2008). La tesis doctoral. Barcelona: Gedisa.

Pohling, R.; Bzdok, D.; Eigenstetter, M.; Stumpf, S. y Strobel, A. (2016). What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 137, 449-474.

Prieto, M. A. y March, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención primaria*, 29(6), 366-373.

QS World University Rankings. (2016). Top Universities. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016> el 21 de marzo de 2017 a las 5:34pm.

Rachels, J. (2006). Introducción a la filosofía moral. México, D. F.: Fondo de cultura económica.

Ramírez, A. (2000). El papel de la auditoría social. *Cuadernos de contabilidad*, 1(10), 97-112.

Ramón, M. A. (2004). La universidad como objeto de estudio e investigación. Bogotá: Universidad La Gran Colombia.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Reynolds, S. J. y Bowie, N. E. (2004). A Kantian perspective on the characteristics of ethics programs. *Business ethics quarterly*, 14, 275-292.

Rivas, L. M. (2015). Un acercamiento a la investigación cualitativa. *Revista Forum Doctoral*, (6).

Robledo, S., Osorio, G. A. y López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vinculos*, 11(2), 6-16.

Rodgers, D. (2004). Haciendo del Peligro una Vocación: La antropología, la violencia, y los dilemas de la observación participante. *Revista española de investigación criminológica*, (2).

Rodríguez, M. P. (2005). Comportamiento ético gerencial. Manizales: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Rodríguez, M. P. (2008). Formación gerencial en valores: conceptos y prácticas. Bogotá: Unibiblos.

Rodríguez, M. P. y Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 205-228.

Rodríguez, M. P.; Castaño, C. F.; Osorio, V.; Zuluaga, H. F. y Duque, V. (2006). La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional. Innovar. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27), 25-46.

Rodríguez, M. P.; Salazar, V. y Correa, J. S. (2010). Sistema de Gestión del Entorno Ético (SEG) componente: Observatorio del Entorno Ético. Documento interno grupo de investigación Ethos, no publicado.

Rojas, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*, 12(24), 277-297.

Ruiz, M. y Retolaza, J. L. (2005). La auditoría social como instrumento de posicionamiento de la economía solidaria. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 285-304.

Ruiz, P.; Bañón, A. J. y Ruiz, C. (2011). Morals in business organizations: an approach based on strategic value and strength for business management. *Cuadernos de gestión: especial Responsabilidad Social*, 11, 15-31.

Ruiz, P.; Martínez, R.; Rodrigo, J. y Díaz, C. (2015). Level of Coherence Among Ethics Program Components and Its Impact on Ethical Intent. *Journal of Business Ethics*, 128, 725-742.

Ruiz, P., Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.

Sandoval, C. A. (1996). Investigación cualitativa. Bogotá: ARFO editores.

Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso. *Cinta Moebio*, 41, 207-224.

Santos, M. A. (2001). Sentido y finalidad de la evaluación de la universidad. *Revista perspectiva educacional, Instituto de Educación UCV*, 37-38, 9-33.

Savater, F. (1993). *Ética para Amador*. Barcelona: Editorial Ariel.

Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta Moebio*, 49, 1-10.

Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56, 39-50.

Schwartz, M. S.; Dunfee, T. W. y Kline, M. J. (2005). Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? *Journal of Business Ethics*, 58, 79-100.

Sedigh, A. K. (2017). Ethics: An Indispensable Dimension in the University Rankings. *Science and Engineering Ethics*, 23, 65-80.

Singh, J. B. (2006). Ethics Programs in Canada's Largest Corporations. *Business and Society Review*, 111(2), 119-136.

Singh, J. B. (2011). Changes and trends in Canadian corporate ethics programs. *Business and Society Review*, 116, 257-276.

Stansbury, J. y Barry, B. (2007). Ethics programs, and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17, 239-261.

Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica (4 ed.). México D.F: Limusa.

Trapp, N. L. (2011). Staff Attitudes to Talking Openly About Ethical Dilemmas: The Role of Business Ethics Conceptions and Trust. *Journal of Business Ethics*, 103, 543-552.

Treviño, L. K.; Brown, M. E. y Wall, S. J. (2004). Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths [and Executive Commentary]. *Academy of Management*, 18(2), 69-83.

Treviño, L. K. y Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program "follow-through": influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11, 651-671.

Treviño, L. K. y Weaver, G. R. (2003). Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives. Stanford University Press: Stanford.

Treviño, L. K.; Weaver, G. R.; Gibson, D. G. y Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.

Valentine, S. y Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172.

Velásquez, M. G. (2006). Ética en los negocios: conceptos y casos. México. D. F.: Pearson.

Walker, R. (2005). International corporate compliance programmes. *International Journal of Disclosure and Governance*, 3(1), 70-81.

Warren, D. E.; Gaspar, J. P. y Laufer, W. S. (2014). Is formal ethics training merely cosmetic? A study of ethics training and ethical organizational culture. *Business Ethics Quarterly*, 24, 85-117.

Weaver, G. R. (2004). Ethics and employees: Making the connection. *Academy of Management Executive*, 18(2), 121-125.

Weaver, G. R. y Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335.

Weaver, G. R.; Treviño, L. K. y Cochran, P. L. (1999a). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *The Academy of Management Journal*, 42, 41-57.

Weaver, G. R.; Treviño, L. K. y Cochran, P. L. (1999b). Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

Weaver, G. R.; Treviño, L. K. y Cochran, P. L. (1999c). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18, 283-294.

Weber, J. (2006). Implementing an Organizational Ethics Program in an Academic Environment: The Challenges and Opportunities for the Duquesne University Schools of Business. *Journal of Business Ethics*, 65, 23-42.

Weber, J. y Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 609-626.

Webley, S. y Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 405-415.



Wiest, J. L. (2007). An effective compliance and ethics program is an ethical compliance program. *CPCU eJournal*, 60, 1-17.

Yazdani, N. y Murad, H. S. (2014). Toward an Ethical Theory of Organizing. *Journal of Business Ethics*, 127, 399-417.

Yeshu, M. S. (2016). Role of ethics in business. *KAAV International Journal of Economics, Commerce & Business Management*, 3, 48-57.