

---

# Cuadernos del CEDEOP

---

CENTRO DE ESTUDIOS DEL ESTADO  
Y LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

---

**Nº 14**

Año 1 | 20 de julio de 2022

---

---

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

---

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS  
CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN**

---

**Decano**

Dr. Ricardo Pahlen Acuña

---

**Secretario de Investigación**

Mg. Adrián Ramos

**Directora del Instituto de Investigaciones  
en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos  
para la Gestión – IADCOM**

Dra. María Teresa Casparri

**Director del Centro de Estudios sobre el Estado  
y las Organizaciones Públicas**

Alejandro M. Estévez, Ph.D.



## Staff

### **Director de la publicación:**

Alejandro M. Estévez, Ph.D.

### **Comité Editorial:**

Cristian Plissock Varas - Universidad Católica de Chile (Chile)

Cristina Díaz -Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

Denis Proulx - Université du Québec (Canadá)

Dora Bonardo –Universidad Nacional del Comahue (Argentina)

Eva Sørensen -Universidad Roskilde (Dinamarca)

Evert Vedung - Universidad de Uppsala (Suecia)

Jale Tosun – Universidad de Heidelberg (Alemania)

J. Ignacio Criado - Universidad Autónoma de Madrid (España)

Joan Subirats - Universidad Autónoma de Barcelona (España)

Jorge Etkin - Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Leonardo Schvarstein - Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Norberto H. Góngora - Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

Omar Guerrero - Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Patricia Domench – Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina)

**Diseño gráfico:** Edwin H. McDonald (UBA)

**ISSN: 2796-8200** // Publicación arbitrada confeccionada por el CEDEOP. // Corresponde exclusivamente a los autores la responsabilidad por los conceptos expuestos en los artículos firmados, de lo cual debe inferirse que el CEDEOP puede compartir las opiniones vertidas o no. // Se autoriza la reproducción de los textos incluidos en la revista, con la necesaria mención de la fuente.

Centro de Estudios del Estado y las Organizaciones Públicas (CEDEOP);  
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.  
Avenida Córdoba 2122 (C1120AAQ),  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
República Argentina  
[cedeop@fce.uba.ar](mailto:cedeop@fce.uba.ar)  
[www.economicas.uba.ar](http://www.economicas.uba.ar)

# “LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA Y LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO EMPÍRICO”<sup>1</sup>

Por: Norberto H. Góngora<sup>2</sup> y Sergio A. Tapia Marchiori<sup>3</sup>

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es vincular la cultura organizacional con la percepción de ética en las organizaciones. Se toma como punto de partida, la hipótesis que la cultura organizacional con sus pertinentes dimensiones, el clima organizacional, la confianza organizacional y la justicia organizacional se correlacionan con la percepción de ética, tomando como supuesto que la ética no se presenta de manera aislada, por ende, para su exteriorización deben existir un cúmulo de variables y dimensiones.

### Palabras clave:

Ética, cultura, clima organizacional, confianza organizacional, justicia organizacional

## ABSTRACT

The objective of this work is to link organizational culture with the perception of ethics in organizations. It takes as a starting point, the hypothesis that organizational culture with its relevant dimensions, organizational climate, organizational trust and organizational justice are correlated with the perception of ethics, assuming that ethics is not presented in an isolated manner, therefore, for its externalization there must be a host of variables and dimensions.

### Keywords:

Ethics, culture, organizational climate, organizational trust, organizational justice

---

<sup>1</sup> Una versión previa de este trabajo fue expuesta en el IX Congreso Internacional de Economía y Gestión- ECON 2015 organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>2</sup> Profesor Extraordinario y Honorario de la Universidad Nacional de La Plata; Profesor de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Profesor Emérito de la Universidad Nacional de Moreno.

<sup>3</sup> Profesor de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

## I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se basa en una metodología desarrollada a partir de 1995 para el estudio de las Culturas Organizacionales.

Desde al año 2002 y hasta el 2012 (diez años) se relevaron cuantitativamente la cultura organizacional de 170 entidades de los más variados tipos (empresas productivas cooperativas, hospitales públicos, clínicas, escuelas, universidades, organizaciones públicas, hoteles, periódicos, etcétera.)

La Cultura Organizacional no es una variable que cambie abruptamente, ni siquiera en pocos años, salvo algunas excepciones y que por el número de organizaciones analizadas son poco relevantes estadísticamente, así que la información recogida es confiable para estudios de correlación.

En este sentido, Isidoro Felcman, compara los resultados obtenidos por el proyecto Globe realizado entre 1993 y 1995 para Argentina y lo compara con los resultados de un relevamiento con la misma metodología por él realizado que entre 2010 y 2011 y concluye que hay pocas diferencias y agrega que "sabemos que el imaginario colectivo en materia de Cultura y Liderazgo pueden experimentar cambios a largo plazo y ante circunstancias que "disparan" /producen dichos cambios. También sabemos que en general, los sistemas culturales tienden a estar firmemente arraigados en el inconsciente colectivo, aún ante el paso del tiempo y pueden perdurar por periodos muy prolongados".

Se utilizaron tres tipos de instrumentos para relevar la información, una encuesta de Cultura Organizacional, otra de Clima Organizacional y una de Justicia Organizacional. Las variables y dimensiones estudiadas alcanzan aproximadamente a unas 400.

Las personas encuestadas fueron aproximadamente 4500, con todo ese material se construyó una base de datos tiene 80000 cruce de variables.

Dada la cantidad de datos relevados, se optó que además de presentar las variables en forma independiente, se centrarían los estudios en la correlación existente entre las variables y dimensiones ya que la información obtenida posibilitaría cómodamente su empleo. Para cada tema estudiado se presentarían las correlación positivas y negativas entre las variables y dimensiones. Así se trabajó en temas cómo trabajo en equipo, ética, motivación, estrés, temor, la mirada de corto plazo y largo plazo en las organizaciones, el estilo de liderazgo, importancia del jefe inmediato, el clima de la organización, la innovación, reconocimiento de los méritos, la valoración del personal, etc.

Por ejemplo, se determinaron que variables y dimensiones se presentaban con el trabajo en equipo, ¿qué utilidad tendría esta información para un consultor, un profesor o los miembros una organización que querría implementarlo? El trabajo señala cuáles serían los otros elementos vinculados positiva y negativamente que se deberían tener en cuenta para producir ese cambio en las organizaciones. Así surge que antes de dar a los empleados cursos de trabajo en equipo habría que hacerlo

primero con los jefes inmediatos ya que la correlación entre el jefe que fomenta el trabajo en equipo y su realización es altísima.

Las características que tienen estos trabajos, es que no son fáciles de leer para aquellos que no están acostumbrados a consultar investigaciones con datos cuantitativos y tienen cierta complejidad de comprender las variables que se presentan a través de las distintas dimensiones, ya que en algunos casos se referencian directamente los autores que fueron tenidos en cuenta. Una descripción detallada llevaría un espacio considerable. En esos casos consideramos apropiado que el lector que quiera profundizar consulte la fuente citada. Sin embargo, hemos tratado que estos casos sean mínimos.

En esta oportunidad interesa analizar las relaciones entre las Culturas Organizacionales y el Comportamiento Ético y las correlaciones positivas y negativas con distintas variables y de dimensiones organizacionales.

Si bien mucho se ha escrito sobre la Cultura y la Ética, no hay estudios que correlacionan las dos variables.

En este documento se hacen referencias a algunos trabajos referidos a la ética de las organizaciones a los efectos del lector tenga un conocimiento de aquello a que nos estamos refiriendo pero que no pretende agotar la inmensa bibliografía que se ha escrito sobre este tema.

Sin embargo, la conceptualización que se tiene en mente cuando alguien se refiere a Ética no es unívoca. No es nuestro objetivo en esta oportunidad dilucidar esta cuestión. Nuestra intención es relacionar Cultura Organizacional con la percepción de Ética en la organización.

Este trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de una investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudios de las Culturas Organizacionales como determinantes del comportamiento de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado conjuntamente en el Instituto de Investigación Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (170 organizaciones), el Clima Organizacional (123 organizaciones), la Confianza Organizacional (135 organizaciones) y la Justicia Organizacional (92 organizaciones). En total hubo aproximadamente 3.600 respondientes.<sup>4</sup>

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta en forma breve el marco teórico utilizado, luego se expone la metodología desarrollada para el estudio, posteriormente se presentan los resultados obtenidos y finalmente se realizan algunas conclusiones.

---

<sup>4</sup> Deberíamos agradecer a los centenares de alumnos de postgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de datos que se extendió por diez años. Participan alumnos de la Universidad de San Juan Bosco, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de Lujan, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de Misiones y Universidad Católica de Salta.

## II. Objetivos:

Los objetivos del presente trabajo son:

- a) Vincular la Cultura Organizacional con la percepción de Ética en las organizaciones.
- b) Determinar con que variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan con la percepción de Ética. El supuesto es que la Ética no se presenta aisladamente en una organización, sino que para que sea viable deben existir otras series de variables y dimensiones que habiliten las condiciones organizacionales adecuadas para su desarrollo.

## III. Marco Teórico:

EL desarrollo teórico constará de dos partes: una será en lo referido a la Cultura Organizacional y por otra parte se realiza un desarrollo sobre la Ética en las organizaciones. Se reitera que no se pretende hacer un relevamiento exhaustivo de la bibliografía.

### A) Cultura Organizacional:

En una primera aproximación es posible definir a la Cultura Organizacional como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la Cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la Cultura Organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los

empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la Cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la Cultura es: *“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación Cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una Cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O'Reilly y Chatman, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la Cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la Cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la Cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (Cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones). A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que *definían a la Cultura y que están presentes en las definiciones anteriores*:

- *Ser intangible: la Cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.*
- *Depender de la percepción individual: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.*
- *No medirse fielmente: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.*
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.*

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es Cultura:

1. **El enfoque de la Integración:** Esta perspectiva plantea la necesidad de que las Culturas Organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta Cultura es deseable y lograble, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con Culturas vigorosas. Así es como se recomienda una **“Cultura Fuerte”** la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer Culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la

formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una Cultura fuerte generaba mejores resultados.

Analizando la literatura, hay dos tipologías de Culturas que intentan plantear tipos ideales:

Por un lado tenemos a Quinn, Rohrbaugh, Daft (2000) y otros que distingue entre descentralización y flexibilidad, y centralización y control.

Por otro lado, tenemos a Blake y Mouton (1984) que distinguen entre la orientación a los resultados y la orientación a la gente.

- 2. El enfoque de la Diferenciación:** Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las Culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la Cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de Cultura en la organización, sino de una **sumatoria de sus subculturas**. El único modo de conocer las Culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la Cultura y se observa lo disfuncional. Hay *subculturas horizontales*, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y *subculturas verticales* que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las *contraculturas*, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la *cultura dominante*.
- 3. El enfoque de la Fragmentación o Ambigüedad:** Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las Culturas Organizacionales es inconsistente. La interpretación de la Cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte, el concepto de ambigüedad asociado a la Cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de Cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.
- 4. Norberto Góngora (2008),** teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto enfoque, el de la Interdependencia o Diversidad, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la Cultura de las organizaciones y la Cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su Cultura, hay que tener muy presente la Cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a

lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la Cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

## **B) Ética**

En la actualidad la palabra Ética parece haber tomado un gran protagonismo y mención en la sociedad, sin embargo, su definición no parece estar muy clara para la mayoría de las personas. En consecuencia, es pertinente realizar un breve recorrido por el significado que tiene esta palabra para algunos autores.

### **Origen**

La palabra Ética proviene del latín *ethicus*, y este del griego *ἠθικός*, al traducirlo a nuestra lengua, "êthicos". Desde el punto de vista filosófico es muy importante señalar la definición del "ethos" como todo aquel constructo, que se utiliza en el lenguaje filosófico para: "aludir al conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y forma de conducta ya sea de una persona individual o de un grupo social o étnico, etc. En este último caso sentido también utilizado por la antropología cultural y la sociología. El "ethos" es un fenómeno cultural, que suele presentarse con aspectos muy diversos, pero que no puede estar ausente en ninguna Cultura. (Miliand, 1991)

También es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. El estudio de la Ética se remonta a los orígenes mismos de la filosofía en la Antigua Grecia, podría decirse que la doctrina Ética elabora y verifica afirmaciones o juicios determinados. Una sentencia Ética, juicio moral o declaración normativa es una expresión que contendrá términos tales como "bueno", "malo", "correcto", "incorrecto", "obligatorio", "permitido", etc.. Cuando se emplean sentencias de Éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones.

### **Moral**

La Moral o moralidad (del latín *mores*, "costumbre", "grupo de normas o reglas adquiridas por hábitos") podría entenderse como las reglas o normas por las que se rige la conducta o el comportamiento de un ser humano en relación a la sociedad, a sí mismo o a todo lo que lo rodea. Por ende, podríamos afirmar que la moral reside en costumbres formadas por un conjunto de elementos de carácter meramente normativos que la sociedad acepta como legítimos, que en cierta manera regula los actos y hechos del ser humano.

### **Objetivo de la Ética**

La Ética tiene como objetivo estudiar qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema Moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a los distintos ámbitos de la vida personal y social. En la vida cotidiana constituye una

reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro. En consecuencia, podríamos mencionar que la Ética es la ciencia de la moral, siendo la moral el fenómeno que se estudia.

Podría señalarse que las reflexiones Éticas tienen las siguientes funciones (Gilli, 2011)

- *Precisar el sentido y el uso de los términos propios del lenguaje moral.*
- *Determinar los fundamentos del comportamiento moral, es decir las razones por las cuales los hombres se comportan moralmente.*
- Aplicar los resultados de las dos funciones anteriores a distintos ámbitos de la vida social, que es lo que se ha dado en llamar Ética aplicada

### **La Ética en las organizaciones.**

El punto de partida de toda organización social, no solo debe ser eficaz, sino también vivible y para ello se deben reconocer y aplicar los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidad y respeto por la dignidad del trabajo. Es decir, la organización actúa como un conjunto social y se la considera como un actor moral, la compañía además se su condición de persona jurídica, es capaz de tener una conducta moral, puede ser considerada responsable y debe rendir cuenta desde una perspectiva Ética. Lo que estamos afirmando es que la Ética no debería estar sometida a criterios de productividad, ni de la legalidad de un acto. El razonamiento moral se refiere a la evaluación en términos de lo deseable, lo valiosos y lo aceptable socialmente. (Etkin 2007)

Ética en las organizaciones no es sinónimo de cooperación con intuiciones benéficas o realización de obras de solidaridad. Tampoco es contar con un código de Ética o de buen gobierno, lo que sería caer en la falacia de simplificar la Ética a un manual que de no ser cumplidos los códigos por quienes los crearon pueden generar efectos negativos y perversos. (Guillén Parra, 2006)

### **¿Cómo opera la Ética dentro de las organizaciones?**

Brown (1992) afirma la idea que la Ética es una actividad humana cuyo estudio y practica no generan un producto, por el contrario, nos competen con un proceso de reflexión (Ética). Por consiguiente, este proceso permite analizar y evaluar las diferentes instancias de la toma de decisiones. Es decir, la Ética suministra un método, pasos, cúmulo de supuestos viables y herramientas conceptuales para decidir el curso de acción apropiado, es decir es el proceso de decidir lo que hay que hacer, o sea reflexionar sobre las razones para adoptar un determinado curso de acción y no otro (López Gil y Delgado, 1996).

Lo más válido para analizar y poner en marcha un proceso de reflexión Ética se puede dirigir en tres áreas:

- El proceso de toma de decisiones
- El proceso de producción
- La Cultura

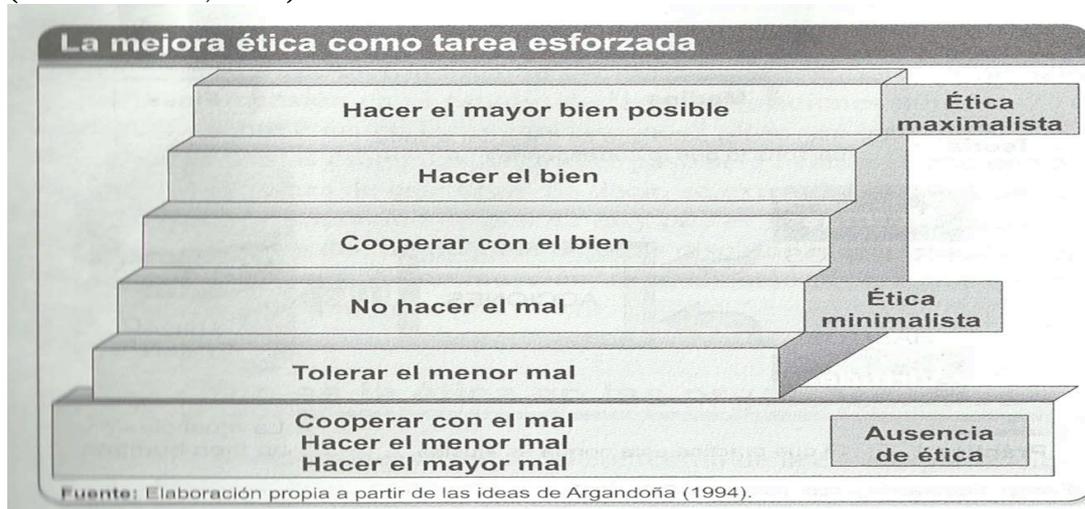
## La Ética y las tareas forzadas

Siguiendo a (Guillen Parra, 2006) podría enunciarse que las personas que actúan con cierta Justicia, es justa, genera alto grado de confianza en el obrar y cierta satisfacción en el personal, es decir esta percibido como una persona digna de confianza, por lo que podríamos afirmar que la confianza surge como el resultado de la calidad Ética del comportamiento del individuo.

Además, el ser una excelente persona, es sinónimo de: honesta, integra, transparente, virtuosa, en consecuencia, el comportamiento humano desde la visión de la Ética construcción de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el contexto que necesita de la mejora continua con esfuerzo.

Dicho esfuerzo constituye un proceso de aprendizaje desde temprana edad, en donde es de carácter meramente voluntario. Un aprendizaje que va transformando a la persona, un proceso que connota la repetición de actos libres, da origen a los hábitos que pueden ser positivos, cuando la moral adquirida no está viciada, por ejemplo: se dice la verdad, obra con Justicia y lealtad. En contraposición es negativo cuando la moral adquirida está viciada, y se miente, se estafa y humilla, entre otras cuestiones.

En el gráfico que se detalla a continuación se intenta reflejar que la Ética es una tarea esforzada para actuar bien. No siempre resulta fácil decir la verdad, actuar con Justicia o ser leal, ya que existen presiones internas o externas. No debemos obviar que hay expresiones que justifican al mal obra, “si todos lo hacen”, “no le hace mal a nadie”, “no es mi tarea”, “no tengo otra alternativa”. Pero la Ética se relaciona con el obrar diario de las personas y caben actuaciones que pueden tener una valoración Ética en diversos grados: desde hacer el mayor mal hasta le mayor bien. Cada persona elige sus acciones y se configura como mejor o peor. Una visión maximalista de la Ética es hacer el mayor bien posible y que no olvida que en ocasiones la mejor actuación será no hacer el mal. La Ética como tarea forzada. (Guillen Parra, 2006)



### ¿Qué entienden las personas entienden por organizaciones Éticas?

Parecería ser que el empleo de la palabra Ética tiene diferentes acepciones en nuestra sociedad, por este motivo nos pareció pertinente consultarle a un grupo alumnos de una Universidad Nacional (Universidad Nacional de Tres de Febrero)<sup>5</sup> que entendía por organizaciones Éticas. Luego de analizar los datos pareciera que en el mayor de los casos los alumnos relacionan la Ética organizacional con: “lo legal”, “lo impositivo”, “las políticas ambientales” y luego lo van relacionando con las concepciones de “equidad”, “igualdad”, “solidaridad”, “valores” entre otros. Por lo que podríamos afirmar que al parecer hay una amplia diversificación entre las “normas legales”, que son impuestas y se deben cumplir si o si ya que si no puede existir una sanción legal con las normas morales, que existe una sanción social pero no impacta sobre la rentabilidad de las organizaciones, una de las características de las organizaciones pragmáticas e inmorales (Etkin, 2007)

En el trabajo realizado por: Gilli, Fassio, Galán, García, Mollo, Pattín, Satre y Schulman titulado: “La Ética en la formación profesional de los Administradores” (2013) donde toman como unidad observable 119 alumnos de la Licenciatura en Administración, entre 20 y 41 años, de ambos sexos, 48 pertenecen a la Universidad de Buenos Aires y 71 a la Universidad Nacional de La Plata como indicadores de los imaginarios sociales<sup>6</sup> sobre el tema de la Ética , tomando como el valor de mayor importancia (mucho o totalmente) a las siguientes acciones, destacando como convicción personal lo que es correcto:

Tabla y Gráfico 1. ¿Qué significa ser ético?

	Aspectos legales		Aspectos Personales	Aspectos Sociales		
	A	B	C	D	E	F
Nada / Poco	36%	20%	23%	29%	32%	27%
Mucho / Totalmente	59%	72%	77%	71%	63%	70%
No sabe / No contesta	5%	8%	0%	1%	5%	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(A) Actuar como manda la ley. (B) Actuar como manda el Código de Ética Profesional. (C) Actuar a partir de la convicción personal de lo que es correcto. (D) Actuar de acuerdo a las normas sociales aceptadas. (E) Actuar en función del

<sup>5</sup> Alumnos de la cátedra Psicología de las Organizaciones U.N.T.R.E.F. (Univ. Nac. Tres de Febrero).

<sup>6</sup> El autor se refiere a los imaginarios sociales como esquemas que nos permiten construir la realidad, percibir algo como real, explicarlo y operar en lo que cada sistema considere como realidad según Ricardo Gomez.

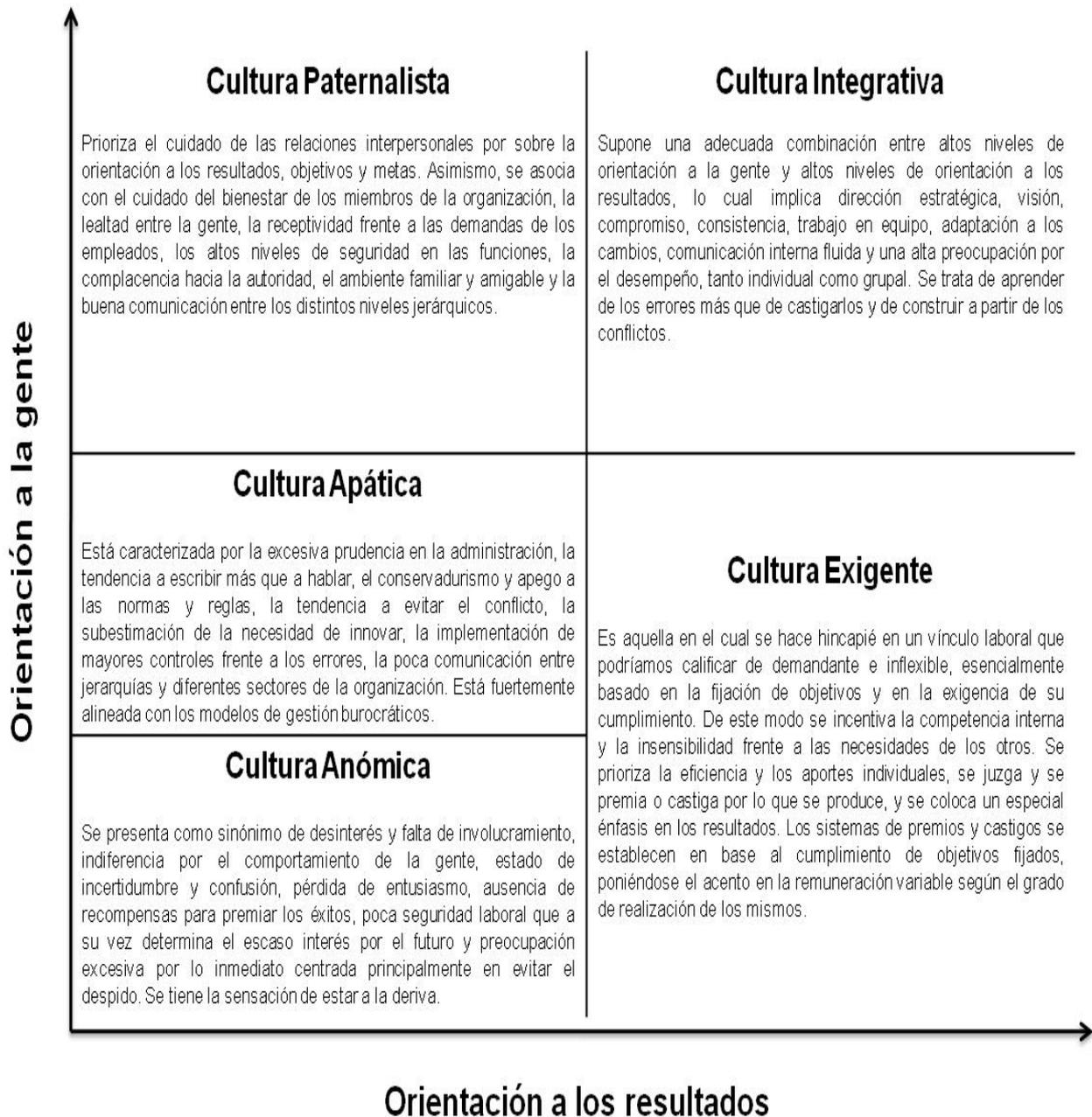
impacto social de las decisiones. (F) Actuar en función del impacto ambiental de las decisiones.

A partir de esto podemos inferir que los aspectos personales 77% toman más importancia que los legales entre el 59% y el 72% y los sociales dentro del 70%.

#### **IV. Metodología para determinar la Cultura, la Confianza, el Clima y la Ética en las organizaciones.**

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyeron preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la Cultura Organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser generalizable al universo bajo muestreo probabilístico, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la Cultura Organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la Cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel



Denison. Además, incorpora un nivel de Cultura denominado “tipos Culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin. La metodología se basa en identificar la Cultura de acuerdo a cinco tipos: **Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa**, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la **orientación a las personas**, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la

organización; la segunda es la **orientación a los resultados**, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico adjunto.

La determinación de la Cultura organización, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

- I. Características del jefe inmediato
- II. Percepción del cambio
- III. Sistema de remuneración
- IV. Planificación
- V. Disponibilidad de la información
- VI. Tratamiento del error
- VII. Percepción de los plazos de actuación
- VIII. Tipos de tareas que se realizan
- IX. Posibilidades de cambio
- X. Criterios de éxito

Paralelamente se realizaron encuestas de Clima Organizacional y Confianza Organizacional y Justicia Organizacional.

Dentro de los interrogantes revelados en las encuestas realizadas fue solicitar a los respondentes que señalaron si están de acuerdo o en desacuerdo, utilizando una escala de Likert de cinco posiciones con las siguientes expresiones que se vinculan con la ética:

- “En las organizaciones existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace”.
- “En las organizaciones el comportamiento frente a los usuarios/clientes/ciudadanos es guiado por la Ética”.
- “En las organizaciones el comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética”.
- “En las organizaciones el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la Ética”.
- “La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad”.

No se aclaró en ningún momento el significado de la palabra Ética, ni Compromiso, ni Compromiso Social. Ya se aclaró que el objetivo no es estudiar la Ética en las Organizaciones, sino que es iniciar un estudio de la Ética en relación de la Cultura, Confianza y Justicia Organizacional.

De allí que no se consideran las respuestas a una definición o concepto predeterminado. En este sentido las respuestas obtenidas deben interpretarse en un sentido muy general y que cuentan con el riesgo de que cada uno pueda interpretarlo en sentidos diversos como se señaló anteriormente. (Gilli y otros, 2013)

Teniendo en cuenta los valores de las cinco dimensiones, se obtuvo el promedio de Ética, que surge de la sumatoria de todas las dimensiones mencionadas anteriormente divididas por cinco.

Estas preguntas integran junto a otros 59 interrogantes el constructo de Clima Organizacional de la institución. La esencia de este trabajo es el análisis de estas expresiones.

Los respondientes manifestaron que en general hay un comportamiento medio en cuanto a lo Ético en las organizaciones. El promedio es de 3,679, siendo el mínimo 1 y al máximo 5.

Se podría señalar que los puntajes en las organizaciones analizadas se distribuyen entre 1 como mínimo y 5 como máximo, donde la media sería 3.

Para profundizar el análisis se ha analizado las distintas dimensiones de Ética, correlacionándola con 450 variables y dimensiones de la Cultura, Confianza, Clima y Justicia Organizacional.

## V. Resultados de la relación entre Ética y Cultura Organizacional.

Se han agrupado 170 organizaciones en los cinco tipos de Culturas anteriormente mencionadas. En primer lugar, los respondientes de las encuestas señalan en general que las organizaciones tienen un comportamiento promedio algo por encima de la media estadística. En segundo lugar, se podría afirmar que los resultados de la percepción de estar trabajando éticamente no se distribuyen de la misma manera según la Cultura Organizacional. La manifestación de los respondientes de que se trabaja con Ética varía de acuerdo al tipo de Cultura.

<b>En el cuadro I se presenta el valor de las respuestas obtenidas para cada interrogante de acuerdo a la Cultura Organizacional y a la percepción de comportamiento ético.</b>						
<b>Cuadro I</b>						
<b>Interrogantes realizados</b>	Paternalista	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	Promedio
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace.	3,652	3,419	3,140	3,799	4,145	3,631
En las organizaciones el comportamiento frente a los usuarios/clientes/ciudadanos es guiado por la Ética.	3,620	3,640	3,163	3,836	4,188	3,689

En las organizaciones el comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética.	3,425	3,467	3,073	3,584	4,242	3,558
En las organizaciones el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la Ética.	3,588	3,685	3,233	3,829	4,263	3,720
La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad.	3,656	3,693	3,346	3,929	4,102	3,745
<b>Promedio</b>	3,588	3,581	3,191	3,795	4,188	3,669

El promedio de Ética en la Cultura Paternalista es de 3,588, en la Cultura Apática 3,581, en la Cultura Anómica el 3,191, en la Cultura Exigente 3,795 y en la Cultura Integrativa 4,188. Recordamos que los datos se obtuvieron de acuerdo a una escala de Linkert de cinco posiciones en la cual el número 5 reflejaría un total acuerdo con las frases asociadas. El promedio de las mismas sería de 3,669.

En principio podría afirmarse que existen más posibilidades de una percepción de comportamiento Ético en la Cultura Integrativa y en las Exigentes, pero en menor grado, seguido por la Paternalista, luego la Apática y la Anómica.

Las Culturas Paternalista y Apática tienen un puntaje similar. La Cultura Anómica son las que tienen más bajo promedio. Si se observa el ordenamiento de las distintas dimensiones referidas a la Ética, particularmente consideramos que las posiciones similares al promedio de Ética mencionado en el punto anterior. Las organizaciones con Cultura Integrativas, son primeras en todas las dimensiones. Solo hay una excepción en la dimensión: “En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace”, que está tercero en la Cultura Paternalista y cuarto en la Apática.

Asimismo, podríamos agregar que, si bien la muestra fue casual y no está esta estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven de primera aproximación a las Culturas de las organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma:

<b>Cuadro II. Distribución de las organizaciones según el tipo de Cultura Organizacional.</b>		
<b>Cultura</b>	<b>Cantidades de organizaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Paternalista	24	14,12%
Apática	82	48,24%
Anómicas	19	11,18%
Exigentes	27	15,88%
Integrativa	18	10,59%
Total	170	100,00%

Teniendo en cuenta estos resultados los que tienen mayor porcentaje en Ética son las organizaciones menos comunes.

Si se observan las distintas dimensiones por separados, la opción “La organización tiene un fuerte compromiso social, en promedio ocupa el primer lugar, seguido por “En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la Ética”, tercero en la organización el comportamiento frente a los usuarios/clientes/ciudadanos es guiado por la Ética, el cuarto es “En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de los que se hace” y quinto es “El comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética”.

Los mayores porcentajes en todos los tipos de Cultura, menos en la Integrativa, la opción “La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad”, esta primera. En el caso de la Integrativa, aunque su promedio es superior al de los otros cuatro tipos de Cultura, comparando las dimensiones dentro de la misma Cultura esta quinta, aunque esta primera “En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiada por la Ética”.

Puede concluirse que hay una clara vinculación entre la Cultura Organizacional y Ética, Las organizaciones que poseen Culturas Integrativas tienen valores de Ética mayor en su promedio que cada una de sus dimensiones que todas las otras. La siguen las organizaciones de Cultura exigente y la Cultura Anómicas son las que tienen menor valor.

En segundo lugar, las organizaciones que son Éticas, lo son en todas sus dimensiones y las que no lo son también, lo son en todas sus dimensiones.

Pareciera que la dimensión con mayor valor en casi todas las acciones es que: “La organización tienen un fuerte compromiso social con la comunidad, la excepción es

la Cultura Integrativa, pero es primera en el “Comportamiento frente a la sociedad es guiada por la Ética”. La diferencia parece estar dado que en la primera existe un compromiso mientras que en el segundo se privilegia el comportamiento es decir la acción.

En las organizaciones “El Comportamiento frente a los empleados esta orientado por la Ética” es la de menor valoración, en todos los tipos de Cultura, menos en la de Integrativa que es la segunda.

Muchas veces se relaciona el comportamiento ético en relación a la actuación de la organización en el contexto, pero los empleados señalan que los menores valores éticos están hacia dentro de la organización, especialmente en el vínculo con los empleados.

## **VI. Correlación entre la percepción de comportamiento Ético y otras variables organizacionales.**

A continuación, se exponen las relaciones más significativas entre la Ética y un conjunto importante de variables y dimensiones organizacionales.

Los resultados confirman, que las correlaciones positivas en la mayoría de los casos, se vinculan a resultados que se corresponden con las características de la Cultura Integrativa.

### **VI.1. Valores.**

Se ha seguido la clasificación de valores de Hofstede (1999), en general no se presentan correlaciones importantes entre los valores de las personas y la percepción de Ética. Se podría afirmar que la percepción de Ética no depende de los valores personales de los miembros de las organizaciones, al menos siguiendo la clasificación de Hofstede.

Hay dos excepciones: “Que el trabajo sea importante para la comunidad que tiene valores positivos, entre 0,271 y 0,407.” El primero referido al “Comportamiento frente a los usuarios es guiado por la Ética” y el segundo “la Organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad”.

La segunda excepción es que cuando se presenta como valor “Que el trabajo sea importante para la organización donde trabaja”, allí hay una correlación de 0,356 “En que existe un compromiso de mejorar de calidad de lo que se hace” y 0,317 “El comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética”.

Las diferencias son pequeñas como para afirmar se perciben más la Ética organizacional según los valores de los empleados.

### **VI.2. Valores agrupados.**

Si se agrupan esos mismos valores en cuatro categorías: Básicos, Sociales, Reconocimiento y Autorrealización tampoco se presentan correlaciones positivas o negativas de significación. Solo podría señalarse que aquellas personas que tienen

valores vinculados a la Autorrealización tienen mayor percepción de la Ética Organizacional que los restantes. En este caso el promedio de Ética tendrá una correlación positiva de 0,260.

### VI.3 Distancia jerárquica.

Distancia Jerárquica es la que percibe que esta el subordinado de su Jefe. Por ejemplo: una Alta Distancia Jerárquica implica una gran diferencia entre el Jefe y el Subordinado (Hofstede, 1999). Esta característica está compuesta por un algoritmo de tres dimensiones: Temor, Características del Jefe Actual y Características del Jefe Deseado en el futuro.

**Cuadro III. Distancia jerárquica y correlación con la Ética.**

<b>Interrogantes realizados</b>	En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la Ética	En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética	En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la Ética	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	<b>Promedio</b>
Temor	-0,370	-0,478	-0,486	-0,488	-0,419	<b>-0,500</b>
Estilo autocrático	-0,377	-0,335	-0,421	-0,336	-0,264	<b>-0,386</b>
Estilo consultivo o participativo	0,377	0,335	0,421	0,336	0,264	<b>0,386</b>
Estilo autocrático	0,086	0,008	-0,041	-0,025	-0,062	<b>-0,013</b>
Estilo consultivo o participativo	-0,086	-0,008	0,041	0,025	0,062	<b>0,013</b>
Distancia jerárquica total	-0,276	-0,303	-0,345	-0,310	-0,283	<b>-0,340</b>

Entra las tres dimensiones que constituyen la Distancia Jerárquica como señala (Hofstede o Distancia Jerárquica Ascendente como expresamos en otro trabajo hay una alta correlación negativa con la Ética. (Góngora, Nóbile y Reija, 2012)

#### **VI.4 Temor**

- a) En todas las dimensiones de la Ética que se han analizado existe una correlación negativa importante, los más elevados son las referidas al “Comportamiento frente a los Empleados” y el “Comportamiento frente a la sociedad”. Algo menor es la correlación negativa al Compromiso frente a los usuarios”.
- b) Estilo Autoritario de los Jefes, también tiene correlaciones negativas, la más elevada es el comportamiento frente a los empleados, las otras están parejas en sus valores y lo que menos correlación negativa tiene es el fuerte compromiso social con la comunidad.
- c) El Estilo Participativo o consultivo tendría correlaciones positivas en todas las situaciones.
- d) Distancia jerárquica total: todas las dimensiones tienen correlaciones negativas, la mayor: “Es el comportamiento frente a los empleados” y la menor “es el compromiso de mejorar la calidad”.

#### **VI.5 Orientación a la organización y orientación a lo Institucional**

Se han hecho varios agrupamientos de los valores. Una de las diferenciaciones se refiere a la “Orientación a la Organización” que conlleva a una dimensión de “Orientación a lo Institucional” lo cual tiene correlaciones positivas con todas las dimensiones, pero es destacable el compromiso con la mejora de la calidad (0,304) y el comportamiento frente a los empleados”. (0,354).

En este mismo sentido puede señalarse que aquellas personas que tienen una mayor Orientación a lo Organizacional, tienen correlaciones positivas más alta que la “Orientación a lo Individual. Esto lógicamente también se refleja en el mismo sentido en la Relación Individualismo/Organizacional.

#### **VI.6 Tolerancia a la incertidumbre**

Este término lo utiliza Hofstede (1999) para referirse a la tolerancia que tienen las personas en moverse en situaciones no estructuradas ni formalizadas que llevarían a la existencia de incertidumbre.

**Cuadro V. Tolerancia a la incertidumbre.**

<b>Interrogantes realizados</b>	En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la Ética	En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética	En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la Ética	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	<b>Promedio</b>
Estrés	-0,342	-0,363	-0,405	-0,389	-0,384	<b>-0,421</b>
Orientación a la norma	0,395	0,315	0,399	0,327	0,313	<b>0,386</b>
Preferencia de permanencia en la organización	0,196	0,185	0,342	0,219	0,315	<b>0,293</b>
<b>Total de tolerancia a la incertidumbre – Hofstede-</b>	0,249	0,171	0,313	0,188	0,242	<b>0,264</b>

Está compuesta por tres dimensiones que se analizarán a continuación:

a) *Estrés*

Se presenta una muy clara correlación negativa de todas las dimensiones de Ética en relación al estrés. La mayor de ellas se presenta en el compromiso frente a los empleados (-0,403) seguido por el comportamiento frente a la sociedad (-0,389). El promedio es de -0,421. Podría expresarse que la falta de Ética se vincula con el Estrés.

b) *Orientación a la norma*

En la encuesta se preguntó “Las reglas de la empresa en la organización no deben romperse, una cuando se crea que dichas reglas son inadecuadas.”

Esta variable tuvo correlaciones positivas en todas las dimensiones de la Ética. El mayor valor la tuvieron en “compromiso frente a los empleados” (0,399), seguido por “Compromiso de mejorar la calidad” (0,395). El promedio tuvo una correlación de (0,386)

Posiblemente las normas de internas sean justas y adecuadas, por la tanto cuando los empleados dicen que no deben cambiarse, posiblemente respeten cuestiones Éticas.

c) *Preferencia de permanecer a la organización*

Tiene una correlación importante con el “Compromiso frente a los empleados” (0,342), y el “Compromiso social con la comunidad” (0,315).

En las organizaciones que tienen un comportamiento Ético, las personas tienen a permanecer en las mismas y no hay deseos de abandonarlas.

Se podía decir que hay una relación entre una mayor Tolerancia a la incertidumbre y que el Comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética. (0,318) y el promedio fue de (0,2931).

### **VI.7 Cultura Organizacional**

Solo hay correlaciones positivas en las Culturas Integrativas y en las Culturas Exigentes.

**Cuadro VI. Cultura Organizacional y Ética.**

<b>Interrogantes realizados</b>	En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la Ética	En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética	En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la Ética	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	<b>Promedio</b>
Paternalista	-0,326	-0,254	-0,337	-0,324	-0,229	<b>-0,328</b>
Apática	-0,409	-0,192	-0,278	-0,199	-0,163	<b>-0,283</b>
Anómica	-0,504	-0,574	-0,566	-0,574	-0,457	<b>-0,586</b>
Exigente	0,444	0,334	0,309	0,317	0,282	<b>0,364</b>
Integrativa	0,588	0,515	0,646	0,572	0,421	<b>0,610</b>

El Comportamiento Ético con los empleados es la mayor correlación positiva y corresponde a la Cultura integrativa. (0,610).

Las correlaciones negativas más altas con la Ética se presentan en las Culturas Amónicas.

Los datos reflejados en el cuadro VI son los que señalan con claridad que hay una correlación importante entre el Comportamiento Ético y la Cultura Organizacional. Y que en las organizaciones que tiene Cultura Integrativa son en las que se presenta con más significación este fenómeno.

### **VI.8 Alta orientación a los resultados**

En todos los casos hay una correlación positiva con todas las dimensiones de la Ética y las organizaciones que tienen una Alta Orientación a los Resultados. El mayor valor está en el Compromiso en la mejora de la calidad (0,647) y el Compromiso ético con los empleados (0,615).

Podría plantearse la hipótesis que a mayor comportamiento Ético en las organizaciones mayor posibilidad de implementar programas de Cambio Organizacional.

## VII. Confianza Organizacional

<b>Cuadro VII. Confianza Organizacional y Ética</b>	
<b>Interrogantes realizados</b>	<b>Correlación</b>
Se puede confiar en la mayoría de las personas dentro y fuera de la organización.	<b>0,433</b>
Se puede confiar en la mayoría de las personas que trabajan en esta organización.	<b>0,633</b>
Se puede confiar en la mayoría de las personas que tienen personal a cargo en esta organización (gerentes, directores, jefes, supervisores, etc).	<b>0,692</b>
Se puede confiar en la mayoría de las personas que no tienen personal a cargo en esta organización.	<b>0,494</b>
Se puede confiar en la mayoría de los clientes de la organización.	<b>0,453</b>

Hay una correlación positiva con todas las dimensiones de Confianza Organizacional y la percepción de Ética Organizacional.

La correlación entre la Confianza en el Jefe y las distintas dimensiones de Ética, es la más significativa. A su vez, de esta última la más relevante es que el comportamiento frente a los empleados es guiado por la Ética y la confianza en las personas que tienen personal a cargo. Lo sigue la confianza en la mayoría de las personas que trabajan en la organización.

Si se observan los promedios de Confianza, todas las dimensiones de la Ética tienen correlaciones positivas.

Si se diferencia entre Confianza Interna y Externa, ambas tienen correlaciones muy elevadas, lo cual es razonable.

En otro trabajo se ha planteado la hipótesis que la existencia de confianza interna es posible que influya en los empleados con el sentido de percibir una mayor confianza externa.

Es importante señalar que la percepción de Comportamiento Ético de las organizaciones influya en la percepción de Confianza y Viceversa. Sería posible también hipotizar que cuando uno percibe el Comportamiento Ético en su organización lo llevaría a percibir que existe un mayor comportamiento Ético en la sociedad

### VIII.1 Otras variables vinculadas a Ética

Hofstede plantea otras dimensiones que también analizamos en relación a la percepción de comportamientos Éticos.

De esas variables se destacan muy claramente que hay una correlación positiva entre la percepción de Comportamiento Ético y la percepción que “Tiene un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado. (0,544)”, el reconocimiento favorece la percepción ética y en menos grado “Se puede ser un buen jefe sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo de los subordinados (0,229).”

También podemos decir que existe una correlación negativa entre la percepción de Ética y la respuesta referida a “La competencia interna entre los empleados normalmente causa más daño que bien (-0,290).” En otras palabras, fomentar la competencia interna entre los empleados no favorece la percepción Ética del personal

<b>Cuadro VIII. Otras variables y Ética</b>	
<b>Interrogantes realizados</b>	<b>Correlación</b>
Se puede ser un buen jefe sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (trabajo de los subordinados).	<b>0,229</b>
Se debe evitar en todo lo posible una estructura de la organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes	<b>-0,197</b>
La competencia interna entre los empleados normalmente causa más daño que bien.	<b>-0,290</b>
Cuando la gente fracasa en la vida es a menudo por su propia culpa, ya que no hizo el esfuerzo necesario.	<b>0,060</b>
En esta organización, si un empleado se esfuerza en su trabajo cotidiano será recompensado.	<b>0,544</b>

### Otras variables organizacionales vinculadas a la Ética

En este punto se observa la relación de la percepción de Ética y de las variables que componen los tipos ideales de la Cultura que se utiliza en este trabajo y que se plantea en el marco teórico.

En casi todos los casos la correlación entre Ética y cada una de las variables son las que constituyen la Cultura Integrativa.

#### 1. Decisiones

Hay correlación “Cuando los Jefes que deben tomar una decisión, se reúnen con sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión, todos (incluido él mismo) están de

acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada, se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro (0,301)", que es el jefe que predomina en las Culturas Integrativas.

## **2. Planificación**

Se plantea la correlación entre la existencia de percepción de Ética y aquellas organizaciones en donde "Se fijan objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados" (0,241) pero fundamentalmente en aquellas situaciones donde "Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro" (0,419). Teniendo en cuenta estas correlaciones la planificación parece estar vinculada a la percepción de Ética. Adicionalmente se puede señalar una correlación negativa entre la percepción de Ética y la inexistencia de planificación.

## **3.Recompensa**

No hay correlación significativa entre la forma de pago y la percepción de Ética en la organización.

## **5. Información**

Hay una participación Ética cuando la información sea transparente, esté disponible, sea de todo tipo y circule libremente (0,502), por el contrario, hay una correlación negativa cuando la información circula solo entre las personas de Confianza (-0,303) o es obtenida de una manera causas (-0.302). La claridad de la información está vinculada a la percepción de la Ética en todas sus dimensiones.

## **6. Tratamiento del error**

También hay correlación entre percepción de Ética y aquellas organizaciones donde se "Saca experiencia del error para no volver a cometerlo" (0,508), en contraposición hay una correlación negativa cuando "Se deja pasar el error". (-0,346)

## **7. Horizonte temporal**

Hay correlaciones positivas cuando la organización tiene en cuenta el futuro cercano, (un año), (0,384). Debe aclararse que en mayoría de las organizaciones argentinas no hay una mirada de largo plazo. (Góngora, Zaidman y Alconada, 2019)

## **8. Rutina y creatividad**

Hay correlación negativa entre percepción de Ética y la ejecución de tareas rutinarias (-0,291) que son la mayoría que se llevan a cabo en las organizaciones. Llamativamente hay correlaciones positivas cuando "Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivos y hay que alcanzar los objetivos establecidos" (0,356) y cuando "Las tareas son creativas e innovadoras (0,396).

## **9. Criterios de éxito**

Hay correlaciones positivas entre la percepción de Ética y la existencia de una “Mentalidad abierta y aprendizaje permanente” (0,492) y el “Comportamiento honesto” (0,325). Hay correlación negativa con “La agresividad de las políticas que se implementan” (-0.484).

## **10. Innovación**

Podríamos decir que hay una correlación positiva entre la Ética y las situaciones donde “Hay innovación permanente, Trabajo en Equipo y Cooperación entre la gente (0,494). Por otro lado, se puede mencionar que hay una correlación negativa cuando “Las rutinas y los procedimientos están escritos con claridad y son respetados” (-0,272).

## **11. Permanencia**

La correlación existente entre Ética y deseo de permanencia en la organización es positiva de (0,307).

## **12. Cumplimiento de las normas**

Se interrogó a las respondientes de la encuesta sobre si “Las reglas de la empresa u organización no deben romperse, aun cuando se crea que dichas reglas son malas o inadecuadas.” y se presentó una correlación positiva promedio de (0.363). Habría que explorar más esta relación en futuras investigaciones. Por ahora es evidente que el respeto de las normas existentes lleva a una participación positiva en la Ética organizacional

## **13. Tamaño**

No hay correlación entre la preferencia por el tamaño de la organización y la Ética.

## **14. Temor**

Muy claramente en aquellas organizaciones que se percibe un comportan éticamente mostraron una correlación negativa con la sensación de Temor en los miembros de las organizaciones (-0,472).

## **15. Clima Organizacional**

Hay una altísima correlación entre la ejecución percepción de la Ética y el buen Clima de la organización, la mayor de todas las correlaciones (0,834). Evidentemente para que se perciba Ética en el trabajo tiene que haber un clima de distensión y armonía como primera cuestión.

Si se descompone el clima en ocho grandes componentes habría correlaciones positivas entre la percepción de Ética y cada uno de ellos individualmente considerados.

Las mencionadas dimensiones que se exponen, para las que se han desarrollado bloques de preguntas, alcanzando un total de sesenta y dos. Sus características son:

- El grado de satisfacción general en el trabajo en esa organización.
- Estructura de la organización: comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.
- Comunicaciones: refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
- Recompensas: incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etc. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.
- Relaciones Humanas: comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
- Autonomía /responsabilidad: relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
- Organización y valores: comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- El jefe: incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Los resultados serían los siguientes:

<b>Variables componentes del clima</b>	<b>Correlación</b>
Satisfacción en general	0,673
Estructura	0,648
Comunicación	0,743
Recompensa	0,716
Relaciones humanas	0,610
Autonomía	0,464
Organización y valores	0,934
Satisfacción con mi jefe en general	0,669
Promedio de clima	0,682

Las relaciones más altas son con la Organización y los Valores, con la Comunicación, con la Recompensas y con el Comportamiento del jefe en general.

Si se analizan individualmente los 63 factores que componen el clima de la organización con la percepción de Ética se destacan algunos vinculados a la actuación del jefe.

<b>Variables relación con el jefe</b>	<b>Correlación</b>
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	0,653
Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	0,652
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	0,635
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	0,621
Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	0,615
Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	0,583
En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho. (expresado en promedio)	0,580
Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	0,575
Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	0,567
Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	0,549
Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	0,502
Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización	0,458
Recibo directivas claras y precisas de mi jefe inmediato sobre lo que se espera de mí	0,435

Puede resumirse que el jefe es muy importante para la percepción de Ética incluso más significativo que los líderes de la organización (0,580) en promedio. Incluso, en las situaciones donde se trabaja en equipo hay una alta satisfacción con el jefe (0,386).

En relación a la satisfacción se observa que los que perciben un comportamiento Ético de la organización muestran mayor índice de satisfacción:

<b>Variables de satisfacción</b>	<b>Correlación</b>
Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	0,668
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy satisfecho	0,642
Con la tarea que realizo estoy satisfecho	0,576
Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora estoy satisfecho	0,563
Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy satisfecho	0,549

Adicionalmente se puede señalar que hay una alta correlación con:

Otras variables	Correlación
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	0,785
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización.	0,756
Me siento valorado y reconocido por la organización.	0,749
En esta organización las actividades están bien definidas.	0,740
Existen canales de expresión de las necesidades del personal.	0,732
Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización.	0,724
En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo.	0,712
Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.	0,701
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización.	0,686
Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización.	0,685
Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado.	0,673
En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño.	0,628
Los usuarios/ clientes /ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización.	0,617
En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo.	0,608

A su vez puede mencionarse que hay una correlación negativa con los siguientes aspectos:

- Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "Radio pasillo": -0,310.
- Existe desconfianza entre empleados y superiores: -0,379.
- Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización: -0,382.
- Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente: -0,406.
- A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo: -0,416.
- En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes: -0,439.
- El nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo: -0,527.

## 15. Justicia Organizacional

Hay una alta correlación entre el constructo de Justicia Organizacional desarrollado por Rego y la percepción de Ética en la organización.

Si bien podríamos afirmar que entre el constructo Justicia Organizacional y el Clima Organizacional habría una correlación positiva importante con la percepción

de Ética, en el primer caso (0,655) que en el segundo (0,834). Todas las dimensiones de la Justicia Organización muestran correlaciones positivas con la percepción de Ética. En este sentido, se podría plantear que la Ética genera una mayor percepción de Justicia Organizacional o, una mayor percepción de Justicia Organizacional posibilita un a la percepción de Ética.

Las cinco dimensiones de Justicia en relación la percepción de Ética muestra los siguientes valores:

<b>Justicia Organizacional</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>JUSTICIA INTERPERSONAL</i>	0,606
Mis superiores muestran interés genuino en ser justos conmigo.	0,586
Mis superiores se vinculan conmigo de manera honesta y Ética.	0,473
Mis superiores son completamente francos y sinceros conmigo.	0,639
<i>JUSTICIA INFORMACIONAL</i>	0,692
Antes de decidir sobre asuntos que me conciernen, mis superiores buscan escuchar mis puntos de vista.	0,654
Cuando toman decisiones acerca de mi trabajo, mis superiores me dan explicaciones que tienen sentido para mí.	0,642
Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mis superiores discuten conmigo las implicaciones de esas decisiones.	0,673
<i>JUSTICIA PROCEDIMENTAL</i>	0,696
Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos.	0,687
Los procedimientos de mi organización aseguran que las decisiones sean tomadas sin favoritismos personales.	0,592
Las decisiones son tomadas de manera coherente para todos los empleados/as y profesionales.	0,669
<i>JUSTICIA RECOMPENSAS</i>	0,410
Teniendo en cuenta mi experiencia, considero que las recompensas que recibo son justas.	0,371
Considerando mis responsabilidades, las recompensas que recibo son justas.	0,424
Considerando el estrés y las presiones de mi trabajo, las recompensas que recibo son justas.	0,357
Teniendo en cuenta la corrección con que hago mi trabajo, considero que las recompensas que recibo son justas.	0,374
Considerando mi esfuerzo, las recompensas que recibo son justas.	0,415
<i>JUSTICIA DE TAREAS</i>	0,439
La manera como son repartidos las tareas entre los empleados/as y profesionales es justo.	0,508
Las tareas que me son atribuidas son justas.	0,404
Teniendo en cuenta las condiciones de trabajo que me son dadas, me parecen justas las tareas que me son exigidas.	0,043
<b>TOTAL</b>	0,655

El concepto de Justicia agrega al conocimiento de la Ética la necesidad prioritaria de la justa distribución de tareas. Lo sigue el acceso a la información que se requiere para desempeñar una tarea adecuadamente.

## 16. Variables de Control

- **Edad:** si se tiene en cuenta la edad, no hay ninguna correlación relevante la percepción de Ética, aunque los jóvenes tendrían una menor percepción Ética que los mayores.
- **Género:** si bien no es significativo, podríamos señalar que las mujeres tendrían una mayor percepción de Ética que los hombres.
- **Nivel de estudios:** si se tiene en cuenta el nivel de estudios no hay una tendencia clara en la correlación con la percepción de Ética.
- **Nivel jerárquico:** solo como tendencia podría señalarse que las personas con mayor jerarquía mostrarían mayor percepción de correlación Ética que en aquellas que tienen menor jerarquía.

## IX: Conclusiones

Si bien la Ética es un término que tiene múltiples interpretaciones su uso en la teoría organizacional es generalizado y a veces pierde su esencia, podríamos decir que, el trasfondo de este concepto es poder ser aplicado. Cuando las personas actúan de modo conforme a su condición el humano, desarrolla una conducta que va más allá de la Ética, sino que le ayuda a actuar sistemáticamente de este modo. Y por esto la virtud, el hábito adquirido en hacer el bien exige la actividad de buscar el bien en sí mismo y con los demás.

A modo de síntesis podríamos simplificar lo expresado donde vemos cuatro dimensiones de la Ética, normas, principios y bienes. El bien sería representado por lo que aspiramos, y para lograrlo descubrimos los modos correctos, las normas de actuación sirven como guía, como las instrucciones de uso para lograr un fin, Pero no basta saber que es bueno y como lo logramos hay que realizar la acción y ponerlo en marcha y ahí aparece la virtud.

En este trabajo se ha revelado que cuando los miembros de la organización manifiestan que existe un Comportamiento Ético es en todas sus dimensiones y no puede que se presenten cosas que son Éticas en un aspecto y no en otros, pero si hay diferencias en el valor Ético que se le asignan a las distintas dimensiones de lo mismo.

La percepción del Comportamiento Ético de las organizaciones está relacionada con la Cultura Organizacional, así en las denominadas Culturas Integrativas existe una mayor percepción Ética que en el resto.

A posteriori del análisis empírico, podemos resaltar como puntos sumamente importantes los siguientes:

- Las organizaciones que son Éticas, lo son en todas sus dimensiones y las que no lo son también, lo son en todas sus dimensiones.
- Hay una alta correlación negativa entre la Distancia Jerárquica y la Ética.
- Las personas que poseen mayor importancia a la Autorrealización mayor percepción a la Ética Organizacional.
- A mayor temor Organizacional, menor Comportamiento ético.
- Existe una correlación negativa entre Estrés y Ética.
- A mayor tolerancia a la incertidumbre mayor Comportamiento Ético.
- Mayor Comportamiento Ético mayor posibilidad de implementar el Cambio Organizacional.
- A menor planeamiento menor percepción de ética.
- Mientras mayor sea el Clima Laboral, mayor será el Comportamiento Ético.

Luego de mostrar como se vinculan la Ética con un cúmulo de variables organizacionales, Satisfacción, Valores, Clima Organizacional, Distancia Jerárquica, Cambio Organizacional, entre otros. Podríamos mencionar que un cambio Ético en una organización requiere de un cambio en la Cultural

Organizacional y que no se limitara a una sola variable, sino que es necesario acciones de modo más complejidad que tengan en cuenta varias dimensiones al mismo tiempo.

El Comportamiento Ético se vincula con la integración y la ayuda mutua. Así como la literatura destaca la importancia del Comportamiento Ético de la organización afecta positivamente a la sociedad y la vinculación a los aspectos económicos, sociales y ambientales, este trabajo muestra que el Comportamiento Ético también genera cuestiones positivas en las organizaciones, como el Clima de trabajo de la Integración, la Armonía, la Ayuda Mutua, los canales de expresión.

Por otro lado, tiene impacto en los aspectos individuales de sus integrantes, tales como: la Satisfacción en el trabajo, el Orgullo, la Motivación.

También la percepción del comportamiento Ético está vinculado a la percepción de Justicia, especialmente procedimental, la Informacional y la Interpersonal.

## X. Bibliografía.

- Blake Robert y Mouton Jane: “O novo grid gerencial”, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- Brown Marvin. “La ética y la empresa”. “Editorial Paidós”. Buenos Aires 1992.
- De val Pardo, I., “Organizar. Acción y efecto”. Editorial ESIC, Madrid, España 1997.
- Etkin Jorge. “Capital social y valores”. “Editorial Granica”. Buenos Aires 2007.
- Felcman Isidoro: “Nuevos modelos de gestión pública”. ERREPAR, Buenos Aires. 2016.
- López Gil Marta y Delgado Liliana. “De camino a una ética empresarial”. “Editorial Biblos”. Buenos Aires 1996, pág. 158,159.
- Gilli Jose, Fassio Adriana, Galán Liliana, García Noelia, Mollo Gabriela, Pattín Federico, Sastre Raquel y Schulman Diana. “La ética en la formación profesional de los Administradores”. “Ediciones cooperativas”. Buenos Aires 2013.
- Gilli Juan José. “Ética y empresa”. “Editorial Granica”. Buenos Aires 2011.
- Góngora Norberto, Nobile Cecilia., Ciatelli Florencia. y Maroscia Carla: “Estudio de la cultura organizacional en servicios hospitalarios”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.” Trabajo aceptado y presentado en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796”. Santa Rosa. Provincia de La Pampa. 2011.
- Góngora Norberto y Nobile Cecilia, “Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la Provincia de Buenos Aires” en Blutman Gustavo y otros “Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90”, Ediciones Cooperativas. Buenos Aires 2009.
- Góngora Norberto, “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional” en “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores). “Editorial Pearson”. Buenos Aires, 2008.
- Góngora Norberto, Nobile Cecilia y Reija Lucía: “Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP” - (Pág. 34 - 59) “Comparative Research About the Organizational Culture in Research Units Belonging to the UNLP”- (Pág. 60 - 81). Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista “Visión de futuro” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones - [Año 11 - Volúmen 18 – Número 2 - Julio - Diciembre 2014](#). [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=367&Itemid=81](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=367&Itemid=81). ISSN 1668 – 8708 Versión en línea. ISSN 1669 – 7634 Versión impresa.
- Góngora Norberto, Zaidman María Laura y Alconada Manuela: “La Cultura Organizacional y la Planificación a Largo Plazo”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado y expuesto en el “6º CONLAD y 9º Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. 2019.

- Guillén Parra Manuel: “Ética en las organizaciones. Construyendo Confianza”. “Editorial Pearson”. Madrid 2006.
- Hofstede, Geert, “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”. “Editorial Alianza “. Madrid, 1999. Hay una edición más reciente que no cambia los conceptos aquí vertidos. Hofstede G, Hofstede G. J. y Minkov M. “Cultures and Organizations”. McGraw Hill. 2010.
- Martin, J.M., Frost y o. O’Neill, “Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”, Graduate School of Business, Stanford, 2004.
- Matsumoto, d., “Culture and Psychology”, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.
- Miliandi Ricardo. “Ética conceptos y problemas”. “Editorial Biblos”. Buenos Aires 1991.
- Pfeffer, J., “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”. “Editorial Oxford University Press”. México, 2000.
- Schein, Edgard, “La cultura empresarial y el liderazgo”, “Editorial Plaza Janes”. Buenos Aires, 1988
- Smircich, l., “Concepts of culture and organizational analysis”, en Administrative Science Quarterly, vol. 28, 1983.