

# Códigos éticos: construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales\*

**María del Pilar Rodríguez C.\*\***

**Andrés Felipe Díaz B.\*\*\***

## Resumen

El presente artículo parte de una discusión teórica sobre la ética y la ética empresarial, para apoyar la posición de los autores en cuanto a que los códigos éticos contribuyen a la construcción colectiva del carácter organizacional. Seguidamente, propone una metodología participativa, diseñada en investigaciones previas por miembros del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social (ETHOS), para elaborar códigos éticos en empresas. A continuación, la ejemplifica mediante el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, donde se está implementando un programa integral de desarrollo ético.

## Palabras clave

Códigos éticos, ética empresarial, carácter organizacional, cultura organizacional, responsabilidad social, grupos de interés.

## 1. Introducción

Cada individuo, en el desarrollo de su vida social, asume diferentes roles y no por esto se apropiá de un número de entes morales para cada ocasión que le eximan de su responsabilidad y compromiso para con sus semejantes y la sociedad en que convive. Por tanto, "todo ser humano tiene un número de responsabilidades entrelazadas y cada una de ellas es tan

personal e intransferible como la alegría o el dolor" (Bunge, 1976, p. 68).

Es así como el ser humano debe forjar un procedimiento racional deliberatorio encomendado a elegir lo más adecuado y habituarse a obrar permanente y coherente-mente con relación a él, con el propósito de establecer un carácter que lo identifique por las decisiones tomadas en una misma línea de acción.

Una configuración inteligente del carácter requiere percibirse en primer lugar de cuál es la meta a la que

\* Este artículo es producto de la línea de investigación "Ética Empresarial en Colombia" (módulo "Códigos éticos"), apoyada por la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales (DIMA), dentro de su programa "Financiación de Semilleros de Investigación en Pregado". Paralelamente, es la primera etapa del proyecto institucional "Modelo Integral de Desarrollo Ético para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales". Ambos cuentan con la dirección de la profesora María del Pilar Rodríguez y la participación de los profesores Jaime Andrés Vieira y Joaquín Urrea. Se recibió en julio de 2004 y se aprobó en noviembre de 2004.

\*\* Ingeniera Industrial, Ph.D., Profesora Asociada del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales; coordinadora del grupo de investigación "Ética Empresarial y Empresariado Social" (ETHOS) y de la línea de profundización en "Gerencia Integral".  
E-mail: mrodrigu@nevado.manizales.unal.edu.co

\*\*\* Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Coinvestigador del módulo "Códigos éticos". E-mail: anfe7@hotmail.com

queremos tender con nuestras acciones, cuál es el fin que deseamos perseguir en el conjunto de nuestra vida. Desde él podemos ir fijando entonces los modos de actuar que nos permitirán alcanzarlo, las metas intermedias y los valores que es preciso encarnar para llegar tanto a los objetivos intermedios como al fin último (Cortina *et al.*, 1996, p. 19).

Pero el carácter no sólo se gesta en las personas; comunidades como las organizaciones acaban adquiriéndolo, fruto de su forma continua de proceder y de los hábitos de comportamiento desarrollados en su interior, los cuales terminan identificándolas y diferenciándolas ante la sociedad.

El carácter que ha erigido la clase organizacional es el reflejo del carácter que ha adoptado la sociedad, donde resaltan situaciones anómalas como el consumismo, el egoísmo, la apatía, la corrupción y la violencia. Este viciado panorama social y organizacional evidencia la necesidad de generar mecanismos de apoyo que amplíen la visión de las decisiones e incrementen la capacidad de juzgar correctamente para poder actuar con sentido ético. Uno de estos mecanismos son los Códigos Éticos (CEs).

Un Código de Ética (CE) se constituye en una guía de conducta para los actores de la empresa. Éste debe ser construido colectivamente por quienes hacen parte de la institución, pues en la medida en que todos participen en su elaboración, el Código se legitimará y se convertirá en un compromiso de cada uno con el desarrollo ético, tanto individual como organizacional. En este sentido, el Código permite construir colectivamente el carácter corporativo a partir del diálogo y la concertación de las diferentes posiciones y expectativas que poseen los miembros de la organización.

El presente artículo propone una metodología para construir CEs en organizaciones. Parte de una aproximación conceptual a temas clave como la ética, la ética empresarial y los CEs. Posteriormente explica la propuesta metodológica y exemplifica con el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Por último, concluye y esboza unas recomendaciones de utilidad para las empresas que deseen aplicar esta propuesta.

## 2. Una aproximación conceptual

Partamos de la definición de ética como el “arte de vivir bien”. La palabra arte sugiere una connotación vasta, destinada a la exaltación de los sentidos, de la belleza,

del amor, de aquellos intangibles que presentan características, a veces inabarcables en una abstracción concreta. En un sentido más estricto, arte es *toda creación de belleza efectuada por el individuo*. La ética presenta una gran similitud con el arte, pues se asemeja en la amplitud de su explicación, de su interpretación del universo y en que no buscan en esencia un fin que va más allá de la materialización, la veneración, el reconocimiento y la glorificación del hecho por sí mismo.

Igualmente, la ética tiene que ver con la libertad, pues “no somos libres de elegir lo que nos pasa, sino libres para responder a lo que nos pasa” (Savater, 1991, p. 29). No se pueden controlar hechos originados por acontecimientos exógenos y condiciones naturales imprevisibles, pero sí ser responsables de los actos que se ejecuten bajo nuestra voluntad. Es el ser humano quien dictamina qué hacer, qué senda preferir y, en consecuencia, aceptar el compromiso de su elección. Esa libertad única que se tiene como ser humano permite optar por la forma de vivir que se quiera, elegir entre lo bueno y lo malo y, dentro de estos dos límites, tener infinidad de alternativas, pero sólo la capacidad acumulada de acción que se tenga, disminuirá la brecha entre lo deseado y lo que debe ser. Es necesario, por lo tanto, fijarse en los actos que se realizan, y procurar adquirir un saber obrar que se acerque a la mejor decisión y que disminuya la probabilidad de error, con el propósito de tener el menor número de repercusiones negativas, es decir, obrar con prudencia.

La ética se refiere al hacer del ser, bajo la línea del *deber ser*, de una forma libre y consciente dentro del panorama de la vida (Horffa y Rodríguez, 1999). A continuación, nos acercaremos a la idea de CEs, a partir de una breve discusión sobre la ética y la ética empresarial.

### 2.1. Ética

El origen de la palabra ética son las expresiones griegas “*ethikós*” y “*éthos*” que significan carácter. De hecho, la ética refleja el carácter de los individuos y las sociedades a través de sus decisiones y comportamientos. En general, la ética puede entenderse como un cuerpo de conceptos filosóficos, un grupo de principios que involucran los comportamientos humanos (correctos e incorrectos), el mundo espiritual y la vida diaria. Según Stoner y Freeman (1989), la ética es el estudio de cómo nuestras decisiones afectan a otras personas, la discusión de los derechos, obligaciones y normas morales que los individuos aplican en su toma de decisiones, así como el análisis de la naturaleza de las relaciones huma-

nas. El objetivo de la ética es el mejoramiento de la vida humana, pero este objetivo debe tener en cuenta que las personas viven en sociedad. Por lo tanto, la ética incluye el respeto por los demás y el cuidado del medio ambiente (Rodríguez, 2001).

La ética ha sido estudiada a través de diferentes disciplinas a lo largo de varios siglos y ha sido centro de atención, debido a su importancia para los individuos y la sociedad. Esta preponderancia se debe a que en las situaciones del día a día, las personas enfrentan varios conflictos éticos y tienen que equilibrar las necesidades individuales, sociales y medioambientales. Como afirman Stoner y Freeman (1989), la gente debe tomar decisiones que en la mayoría de los casos envuelven consideraciones éticas.

En la tradición filosófica se ha establecido una diferenciación entre ética y moral. Para conocer con mayor amplitud la evolución semántica de estas palabras, *éthos* hace referencia a la actitud de la persona hacia la vida y *moral* hace referencia a las costumbres:

En un principio (*éthos*) significó una morada o lugar de habitación; más tarde, en la época de Aristóteles, el término se personalizó para señalar el lugar íntimo, el sitio donde se refugia la persona, como también lo que hay allí dentro, la actitud interior. Siendo así, *éthos* es la raíz o la fuente de todos los actos particulares. No obstante, ese sentido griego original se perdió más tarde al pasar al latín, pues se trocó por *mos* / *moris*, significando *mos* –casi sinónimo de *habitus*– una práctica, un comportamiento, una conducta. Por su parte, la forma plural *mores* quería significar lo externo, las costumbres o los usos. (Sánchez, 1995, p. 19).

En este sentido, la moral se refiere a todas aquellas normas de conducta que son establecidas por la sociedad, y la ética se refiere a la connotación de bien o mal que le entregamos a esas normas, es decir, a la clasificación e interpretación que damos a las normas sociales, a la reflexión sobre la consideración y aceptación de dichas normas como válidas y a la comparación con otras morales (Savater, 1991).

Estrictamente y bajo el sentido filosófico puro, la ética es la ciencia, y la moral es el objeto de estudio de la ética. La ética es una ciencia práctica, pues se centra en los comportamientos humanos, correctos o incorrectos, justos o injustos. Se distingue por su calidad de ciencia práctica o realista en el sentido que no se limita a conocerla, sino que pretende enunciar los imperativos de su conducta moral. Además, "es esencialmente normativa y

enseña al hombre a distinguir los hábitos buenos de los hábitos malos, constituyendo así un compendio de principios morales" (Aguadelo, 1995, p. 88).

Teniendo clara la distinción entre ética y moral, podemos entrar a discutir sobre otros elementos que conforman la ética, como la libertad y la responsabilidad. La libertad es uno de los temas centrales que estudia la ética, especialmente cómo aprender a emplearla adecuadamente. Pero ésta, no puede desconocer un elemento que va íntimamente ligado a ella: la responsabilidad. La responsabilidad no es más que asumir la libertad, tomar conciencia de su realidad, afrontar las consecuencias de los actos realizados, y tener el valor de enmendar lo malo y aprovechar lo bueno. La posesión del control de los actos –responsabilidad– permite visualizar el efecto de los mismos, y presuponer cómo cada uno de ellos va a aportar a la construcción, definición e invención del individuo y de la sociedad y, por lo tanto, cómo se transformarán éstos (Savater, 1991).

La dependencia de la voluntad individual –libertad– es la que hace que la relación entre seres humanos sea totalmente imprevisible, variable. Y esa variabilidad e incertidumbre en las actuaciones de los humanos, esa diferencia, es la que da la complejidad al proceso de vivir, en el que converge un único acuerdo universal: no estamos de acuerdo con todos. Esa diferencia individual que caracteriza a las personas entra en consonancia, con una gran similitud universal: todas las personas somos semejantes. Cuando se comprende dicha proximidad, se pone de manifiesto la igualdad entre los individuos y su carácter humano y social. Además, se considera un interés absoluto, el de dar y recibir el trato de humanidad.

Todo este arte de vivir y elegir lo que más conviene, es el que corresponde a la ética. La ética gobierna todas las actividades conscientes de la vida humana, los actos que proceden de la voluntad libre y deliberada del individuo, de su razón y su libertad, desde lo más cotidiano hasta lo más trascendental. En fin, rige las relaciones entre las personas y su entorno a la hora de proceder.

## 2.2. Ética empresarial

El individuo como ser social se relaciona con los diferentes núcleos que le atan y a los cuales pertenece, destacándose primordialmente la familia y su entorno laboral, en donde él desempeña un papel mutable dentro de una estructura de orden y funcionalidad pre establecida, es decir, puede ser padre pero a la vez hijo, puede ser jefe pero a la vez subordinado. Lo común es

que siempre se relaciona con otros seres humanos a través de acciones. Cada acción puede tener un fin y unos medios, que se concretan de acuerdo con la posición que ocupe dentro de cierta estructura grupal y cuyo impacto abarca como mínimo a los implicados, generando repercusiones que van en función de las particularidades de la relación.

Es así como la capacidad de ponerse en el lugar de otro es fundamental para las relaciones armónicas entre seres humanos. Dicha posición amplía el panorama de la decisión, enriquece y fortalece los vínculos de la relación, y por ende la construcción de tejidos o núcleos sociales con rasgos afines.

En este sentido, la empresa –como principal agente del entorno laboral y de la infraestructura del sistema económico y productivo– se convierte en plataforma de desarrollo humano y social para el individuo. Así, las empresas son más que unidades económicas organizadas y autónomas, son unidades de servicio entre personas, son unidades sociales y, como tales, tienen una serie de relaciones y obligaciones con sus trabajadores, la comunidad y la sociedad en que se inscriben y participan.

Corresponde a las empresas retomar valores e ideales morales que adecuen y formen el carácter de su organización y el de sus miembros, y la dispongan al cambio de actitudes y comportamientos en su interior y en proyección a su medio externo, con el propósito de generar campos de desarrollo que faciliten una transformación social equilibrada y sostenible. La forma en que tales instituciones pueden lograr dicha consigna es actuando éticamente: “La ética es un producto de la vida social, cuya función es promover los valores comunes a los miembros de la sociedad” (Singer, 1991, p. 259). Por tanto, una ética de las organizaciones es indispensable para reconstruir el tejido de una sociedad, para remoralizarla.

La ética empresarial podría definirse como el estudio de la ética aplicada a las empresas en los sectores público, privado o mixto (Rodríguez, 2001). Verstraeten (1998, p. 112) afirma que la ética empresarial es “una investigación de las opiniones, valores y modelos de comportamiento de los empresarios, gerentes y empleados, así como de las consecuencias de los comportamientos éticos o no éticos de las empresas”. También dice que no es una teoría abstracta sino un cuerpo de conocimientos prácticos, orientados al tratamiento de las decisiones de negocios que envuelven dilemas éticos o conflictos de valor.

El papel de la ética empresarial ha tenido diferentes prioridades, dependiendo de la importancia dada por teóricos y practicantes. Para los tradicionalistas, la misión de

una empresa es generar utilidades; otros propósitos que no estén de acuerdo con esa misión no son prioritarios (Friedman, 1970). En este enfoque instrumentalista, la misión de la empresa se centra en la rentabilidad, y el comportamiento ético es sólo un medio para asegurar el cumplimiento de esta misión, es decir, una buena ética significa un buen negocio. Contrariamente, para los no utilitaristas, ser éticos es un fin en sí mismo y no una manera de hacer o no hacer dinero; ser éticos es la forma en que una organización reconoce su papel en la sociedad y ofrece buenos ejemplos de comportamiento a la misma (Quinn y Jones, 1995).

Según Donaldson y Dunfee (1994), las empresas establecen un contrato con la sociedad. Este *contrato social* se refiere al derecho que la sociedad le da a las organizaciones para funcionar y generar utilidades; en contrapartida, ésta exige que la empresa brinde beneficios a los grupos de interés<sup>1</sup>. Si una organización no satisface adecuadamente estas necesidades, la sociedad puede finalizar el contrato y demandar el cierre de la empresa infractora.

En síntesis, la ética es un componente clave de la actividad empresarial puesto que las interacciones de negocios con los grupos de interés son repetitivas y continuas. Si una empresa engaña, defrauda o discrimina a alguno de ellos, podría beneficiarse a corto plazo, pero a mediano y largo plazo, el comportamiento no ético tiende a imponer costos sobre las empresas, mientras que el comportamiento ético ayuda a construir relaciones de confianza beneficiosas para todas las partes (Velásquez, 2000).

### 2.3. Códigos de ética

Un CE es

una de las formas más habituales en las que se explica y aclara el patrimonio moral de una empresa. Se trata de declaraciones corporativas que contribuyen a que este patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades. Son un conjunto de normas –principios guías o directrices– que la empresa elabora con el fin de esclarecer las relaciones que establece, determinar

<sup>1</sup> Los grupos de interés o *stakeholders* son aquellos públicos que están relacionados con la empresa y que se ven afectados, de forma directa o indirecta, por sus operaciones. Entre estos grupos están: los trabajadores, los accionistas, la familia de los trabajadores, los clientes, los proveedores, la competencia, la comunidad, el gobierno, los gremios, las universidades y la sociedad en general.

las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella (Cortina *et al.*, 1996, p. 118).

Pero no por ello se puede concebir como "un sustituto de la toma de decisiones, o un libro de recetas donde encontrar respuestas a todos los problemas posibles, o peor aun, en un catálogo dogmático para poder penalizar en ámbitos donde no lo puede hacer el derecho" (Cortina *et al.*, 1996, p. 139). La responsabilidad por las decisiones no puede adjudicársele a ningún elemento externo, no debe seguir siendo "una carga desmontable que se traspase fácilmente a las espaldas de Dios, al destino, la fortuna, la suerte o al vecino" (Savater, 1998, p. 46), y mucho menos a un código, para eximir a quien decide de las consecuencias de su obrar.

El objetivo principal de un CE empresarial es presentar un marco de referencia común para el comportamiento ético, lo que supone la elaboración, consentimiento y aceptación de las normas por parte de todos los afectados, y posibilita el ejercicio de la libertad personal y la armonización de las libertades comunitarias. Además, permite delimitar las responsabilidades que se comparten entre ellos, porque establece un sistema de división y reparto de derechos y deberes, de beneficios y patrimonios, de responsabilidades y poderes, de ventajas y desventajas.

Un CE intenta, entonces, plasmar una convergencia e integración de perspectivas personales, reconociendo la diversidad y la heterogeneidad del grupo humano que conforma la organización, con el propósito de generar un *éthos* corporativo –carácter– que se sustente en una unidad diferenciada (Cortina *et al.*, 1996). Este carácter permite a la empresa distinguirse por sus decisiones responsables, consciente de la sociedad en que convive y de la humanidad que la conforma. Además, declarar su compromiso con la conservación del medio ambiente, el bienestar de las comunidades locales, la creación y redistribución de la riqueza, la formación del capital humano, la educación ciudadana, la actividad gremial y, por ende, el impacto de sus elecciones.

Por tanto, un CE empresarial no se limita a la enunciación de unas reglas o una normativa impositiva, ajena a la realidad de los agentes que conforman la organización, sino que responde a la necesidad de un colectivo de establecer unos lineamientos básicos que le permitan interactuar y propender por un desarrollo integral –tanto individual como grupal– en el que trabajo y realización personal, trabajo y convivencia armónica sean compatibles de una forma flexible y creativa.

Un CE no puede hacer que los empleados sean intrínsecamente morales. Sin embargo, activa el sistema de valores de la organización, proporcionando un sentido colectivo de lo bueno y de lo malo, que sirve de base para que los problemas específicos puedan ser sistemáticamente evaluados. Al vivenciar el código, los empleados estarán motivados a considerar e interpretar los problemas de la empresa desde una perspectiva ética. En consecuencia, se verán impulsados a introducir cambios en situaciones morales críticas, que de otra manera serían ignoradas (Ostapski e Isaacs, 1992).

El propósito fundamental de un CE empresarial es responder a la necesidad de legitimar o validar la actividad de la empresa ante la sociedad. En una economía de libre mercado, ésta sólo es posible si se cuenta con el acuerdo o consenso de todos los grupos de interés; es decir, la aceptación social de la empresa se da cuando ésta encuentra su lugar dentro del sistema social global al que pertenece y del que depende, mediante el consentimiento racional de las partes involucradas y la coherencia entre las palabras promulgadas y los hechos ejecutados (Velásquez, 2000).

De acuerdo con lo anterior, un CE debe ser construido colectivamente por los miembros de la empresa, no puede circunscribirse sólo a una declaración de valores, sino que debe ir más allá y generar unos compromisos reales y tangibles en el actuar de los integrantes de la institución (Termes, 1996). De esta forma, un CE se convierte en un referente primordial para la construcción colectiva del carácter organizacional.

### 3. Propuesta de metodología para la construcción de CEs en empresas

La base de esta propuesta son los productos investigativos generados por el grupo ETHOS, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, principalmente el trabajo efectuado por Díaz (2004) y Rugeles y Vásquez (2004) y otros como los realizados por Rodríguez (2001), Angulo *et al.*, (2002), Forero *et al.*, (2002) y González y Guarín, (2003). En este apartado presentamos la estructura, el estudio empírico y la construcción diseñados para la elaboración de CEs en empresas.

#### 3.1. Estructura

La recolección, el análisis y la depuración de una gran variedad de Códigos de Ética pertenecientes a diversos

sectores públicos y privados, y de algunas propuestas encontradas acerca de estructuras para los mismos, dio como resultado la configuración de un modelo base para la elaboración de CEs organizacionales. Sus componentes y definiciones se explican a continuación (*Gráfico 1*).

### Definición de la organización

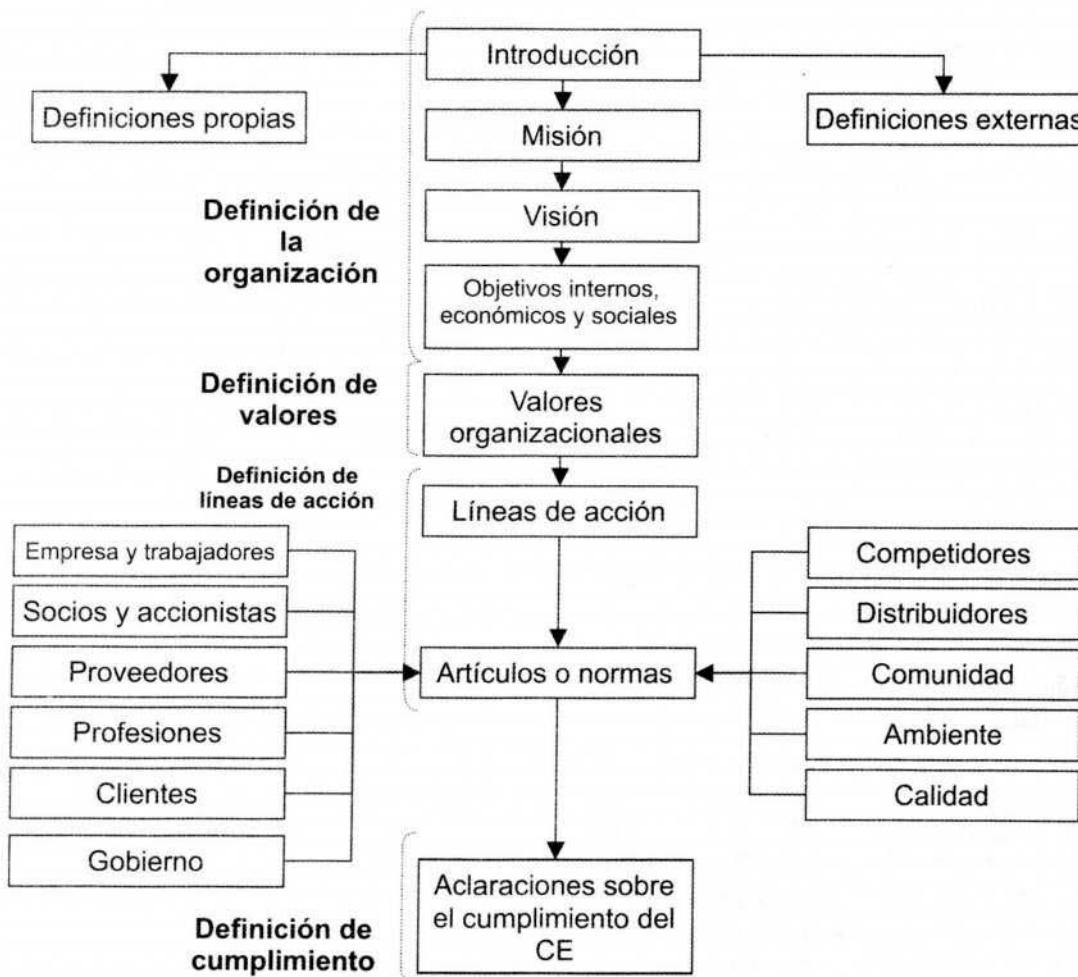
Recoge información del objeto social de la empresa, así como definiciones propias de términos como ética y códigos éticos, con los que estén de acuerdo los miembros de la organización. Es importante presentar la misión y visión de la empresa y sus objetivos. Con lo anterior se busca crear una base donde se defina lo que es y lo que quiere ser la empresa, no sólo para sus integrantes, sino también para la sociedad.

### Definición de valores

En esta sección se deben enunciar los valores que se vivencian en la organización. Esto permite tener un punto de referencia para el direccionamiento de la toma de decisiones, ya que los valores determinan el modo de actuar de las personas y son el núcleo de la cultura organizacional (Hofstede, 1991).

Se deben definir los valores que se tienen o se desean desarrollar en la organización para lograr la concreción de los objetivos planteados. En la definición de los valores organizacionales se podrían tener en cuenta algunos como: calidad de los productos o servicios, respeto a las relaciones personales, honradez, tolerancia, solidaridad, entre otros. Es importante recordar que esta declaración de valores se debe llevar a cabo según las

**Gráfico 1** **Modelo de estructura para la construcción de códigos de ética organizacionales**



necesidades de cada organización y su medio, a partir de una construcción colectiva.

#### *Delimitación de líneas de acción*

Se deben emitir una serie de normas construidas con base en la opinión de los miembros de la organización. Estas normas deben aclarar los comportamientos y requerimientos para el bien común, en temas relacionados con los grupos de interés. Este elemento es el eje central del CE, por lo tanto, la metodología propuesta en el punto 3.2 concentra gran parte de su atención a la construcción colectiva de dichas normas.

#### *Sobre el cumplimiento del CE*

En esta parte se generan pautas para monitorear el cumplimiento del CE. Es de recordar que éste debe ser elaborado para que sea aceptado por las personas a quienes va dirigido, de forma que lo conozcan, lo entiendan y lo respeten, puesto que una vez que entre en vigencia, su cumplimiento se convierte en un requisito indispensable en la empresa.

Debe nombrarse un organismo dentro de la organización que se responsabilice del cumplimiento del CE. Los directamente involucrados en las normas tienen derecho a considerar el CE como una norma exigible y a exigir su cumplimiento o la responsabilidad por su incumplimiento ante el organismo encargado. También tienen derecho, en caso de no llegar a un acuerdo, a exigir las acciones legales que crean pertinentes.

Es importante definir un período de evaluación, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos éticos, así como un período de revisión para el CE, con el fin de evaluar si son necesarias modificaciones. Se recomienda la utilización de herramientas complementarias como el balance social y la auditoría ética por parte de la empresa.

### **3.2. Estudio empírico**

En este apartado se elaboran los artículos o normas que conforman el CE y utilizando como principal herramienta la técnica BARS (Escala de Evaluación Basadas en Comportamientos). Propuesta en 1963 (Smith y Kendall, 1963) se basa en la Técnica de Incidentes Críticos (TIC) (Flanagan, 1954). La TIC consiste en un proceso secuencial, que utiliza diferentes medios (entrevistas o encuestas, generalmente) para recolectar observaciones directas del comportamiento humano, con el fin de facilitar su aplicación en la resolución de problemas prácticos. Esta técnica se utilizó en 1948 para elaborar

el CE de la Asociación Estadounidense de Psicólogos (Hobbs, 1948).

La BARS ha sido empleada con éxito en más de 120 países del mundo (Rodríguez, 2001), por lo tanto, la validez y relevancia son dos indiscutidas fortalezas de la información generada a través de ella. El proceso para el desarrollo de BARS consta de siete pasos secuenciales, de los cuales los cinco primeros corresponden a la TIC, mientras que los dos últimos son la contribución de BARS para incrementar la confiabilidad de la información, y para transformar el nivel nominal de la TIC a un nivel cuantitativo. El gráfico 2 muestra el diagrama del modelo metodológico propuesto y, además, señala los pasos correspondientes a BARS. Sus componentes se describen a continuación.

#### *Diseño de la etapa de recolección de datos*

El trabajo de campo para la recolección de los datos de interés del estudio debe definir –como mínimo– los siguientes aspectos operativos para su desarrollo: objetivos, medios (encuestas, entrevistas, grupos de debate), formatos y tamaño de muestra. En cuanto a este último, es necesario que se considere toda la población objeto de estudio, puesto que para la construcción del CE deben ser tenidos en cuenta todos los integrantes de la empresa para que ninguna persona se sienta excluida.

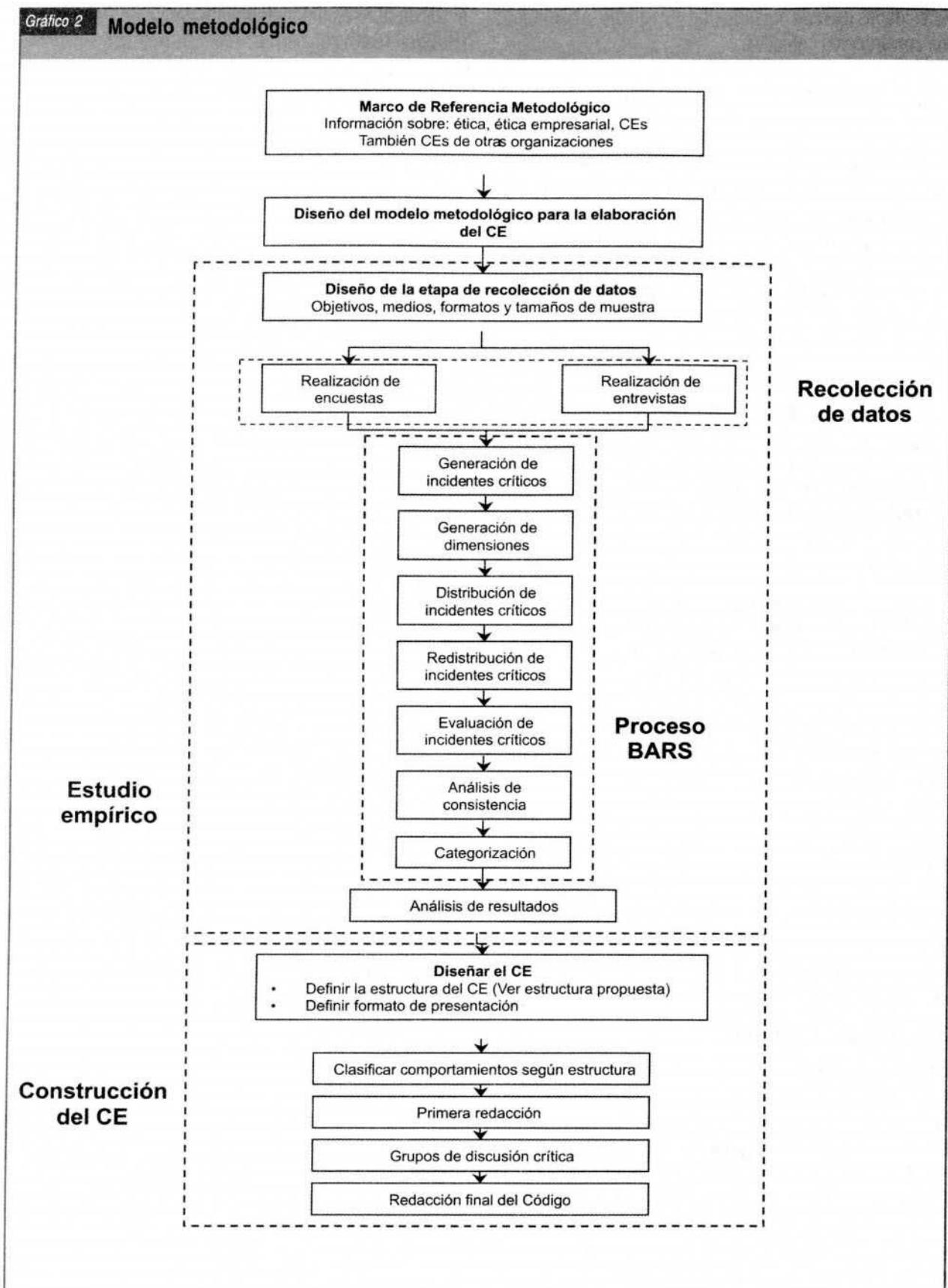
#### *Realización de encuestas*

Se propone la encuesta como medio principal de recolección de datos. Su diseño debe cubrir el objetivo principal del estudio, es decir, los comportamientos éticos que deben tener los miembros de la institución. Para ello se hace una pregunta de tipo abierto, para no limitar las respuestas, por ejemplo:

*Haga una lista de las acciones que usted considere debe realizar para ser catalogado como ético en la empresa.*

La BARS hace énfasis en el estudio de comportamientos, no cualidades o atributos. Cada uno de los comportamientos generados recibe el nombre de *incidente crítico*, entendiendo por este “toda actividad humana observable que sea suficientemente completa en sí misma, para permitir que se realicen inferencias y predicciones acerca de la persona que está desempeñando la actividad” (Flanagan, 1954, p. 327).

La muestra es de vital importancia para hacer interpretaciones y generalizaciones confiables. Flanagan

Gráfico 2 **Modelo metodológico**

(1954) recomienda para un objeto de estudio simple, trabajar con 50 ó 100 incidentes críticos, pero si éste es complejo, serán necesarios entre 2000 y 4000 incidentes. Para elaborar el CE se recomienda la recopilación de al menos 1000 incidentes críticos y una tasa de respuesta que garantice la representatividad en cuanto a participación de al menos un 20% (Díaz, 2004).

### *Realización de entrevistas*

Su aplicación es opcional y sirven como complemento a la información provista por la BARS. Éstas se pueden aplicar a pequeñas muestras de individuos relacionados con el objeto de estudio, con el fin de considerar otros puntos de vista, profundizar en tópicos complejos, obtener respuestas más completas o, simplemente, para comprobar la validez y confiabilidad del método utilizado para la recopilación de información.

### *Generación de incidentes críticos*

Diligenciadas las encuestas, se listan los incidentes, se eliminan repetidos y no pertinentes y se reeditan aquellos no expresados como comportamientos, respetando la esencia de la respuesta original.

### *Generación de dimensiones para incidentes críticos*

Las dimensiones, son grupos dentro de los cuales se clasifican los incidentes críticos. Este proceso puede ser realizado por el equipo responsable de elaborar el CE o por un grupo conformado por miembros de la empresa.

Las dimensiones pueden ser generadas: *con antelación*, cuando se conoce con seguridad cuáles son. Y *a posteriori*, cuando se desconocen y es imposible hacerse una idea previa de ellas, en cuyo caso se determinan clasificando los incidentes críticos en grupos de acuerdo con las similitudes observadas entre ellos.

### *Distribución de los incidentes en dimensiones*

Determinadas e identificadas las dimensiones, los incidentes deben ser distribuidos nuevamente con un criterio de perfeccionamiento. Esto puede ocasionar la ratificación o el cambio de los incidentes contenidos en los grupos y la creación, eliminación y/o fusión de dimensiones, según sea necesario. El resultado obtenido serán las dimensiones claramente establecidas.

Una vez las dimensiones se han generado, se les asigna una definición y un nombre a cada una, de acuerdo con los incidentes que las constituyen. Al respecto, Flanagan (1954, p. 344) recomienda que las dimensiones incluyan una organización clara y lógica; que tengan una estructura entendible y fácil de recordar; que contengan un significado por sí mismas; que sean neutras y paralelas en contenido y estructura; que sean completas y cubran todos los incidentes; que tengan el mismo nivel de importancia, con frecuencias significativas; y, finalmente, que al asignarse tal, puedan ser fácilmente aplicadas y máximamente útiles.

### *Redistribución de los incidentes en dimensiones*

Consiste en entregar los incidentes en orden aleatorio a individuos o grupos de personas relacionados con la empresa, pero ajenos al desarrollo directo del código, para que los clasifiquen en las dimensiones existentes, considerando las definiciones establecidas para estas y de acuerdo con su criterio. Su propósito es validar el paso anterior y determinar los incidentes críticos que definitivamente estarán contenidos en cada dimensión.

La confiabilidad de las reubicaciones se maneja por medio de un criterio de aceptación. Éste se extrae de la relación entre el número de coincidencias establecido para que un incidente pueda continuar en el proceso y el número de reubicaciones realizadas. El criterio de aceptación no se ha definido claramente, algunos investigadores usan un porcentaje de aceptación del 40-50%, otros usan un 75% y otros un 100%. Morrison y Randell (citados por Rodríguez, 2001) sugieren que la confiabilidad es óptima al 60%. Se recomienda que para el CE se pida a cinco personas ubicar los incidentes en las dimensiones establecidas y que, aplicando un criterio de aceptación del 60%, los incidentes que coincidan tres o más veces en una misma dimensión continúen en el proceso, mientras que los demás sean eliminados.

### *Evaluación de los incidentes críticos*

Consiste en valorar cada incidente en una escala de medición que puede ir de 1-5, 1-10 ó 1-100. Su propósito es evaluar los incidentes de acuerdo con un criterio preestablecido, el cual puede estar referido a niveles de pertinencia, de influencia, de aceptación, de prioridad o de importancia. Esta etapa es clave, pues permite dar una valoración cuantitativa a datos cualitativos, con fines de jerarquización y comparación de los comportamientos éticos de la empresa. Se recomienda

un mínimo de diez personas para realizar individualmente este paso.

### **Análisis de consistencia**

Su propósito es añadir estabilidad al proceso de evaluación. Uno de los problemas inherentes a este proceso es que para el mismo incidente, la calificación variará de acuerdo con cada evaluador. Algunos investigadores han intentado ofrecer alternativas para resolver este problema (Rodríguez, 2001), proponiendo que la desviación estándar de la media de cada incidente sea una medida para controlar la variabilidad de las evaluaciones, con el propósito de seleccionar los incidentes más consistentes en su evaluación. Pero, es de observar que la desviación estándar que se proponga como límite en el análisis, no debe ser muy exigente, ya que puede llegarse a no tener un número suficiente de incidentes para cumplir con los objetivos de la investigación. Se propone un rango de desviación estándar entre 10 y 20, dependiendo de la cantidad de incidentes que se tengan en el momento.

### **Categorización**

Consiste en agrupar dimensiones dentro de grupos más generales. Existen diferentes técnicas que pueden ser usadas para este fin. La mayoría de los estudios usan herramientas de estadística multivariable y otros utilizan métodos gráficos. A partir de este paso, se define la estructura de las líneas de acción del CE.

### **Presentación de resultados**

El estudio empírico permitirá presentar, finalmente, una serie de comportamientos, reflejo más o menos fiel del sentir colectivo sobre lo que representa y debe representar la ética para el desempeño de la institución. Además, dará una idea del potencial ético disponible para mejorar las condiciones actuales, en aras de su excelencia.

## **3.3 Construcción**

A partir de la estructura y los resultados del estudio empírico, se procede a la construcción del CE, por medio de los pasos que se describen a continuación:

### **Diseño del CE**

Esta etapa se refiere a la definición de todos los aspectos de organización y presentación del CE, desde la decisión sobre los tópicos imprescindibles que debe contemplar, hasta la definición de su estructura formal y la

formulación gramatical que se utilizará en su redacción. Para la estructura se toma como referencia el modelo presentado en el *gráfico 1* y la categorización. En cuanto a la formulación gramatical, es importante establecer si al CE se quiere imprimir un enfoque o carácter determinado, de obligatoriedad, sugerencia o simple recomendación.

### **Clasificación de los resultados del estudio empírico**

Esta fase incorpora los resultados del estudio empírico como núcleo principal del código. Para ello, en el punto correspondiente a líneas de acción, se incluye cada categoría y, dentro de ésta, las dimensiones correspondientes con su respectiva definición y los comportamientos éticos más importantes de acuerdo con la evaluación.

### **Primera redacción del CE**

Esta etapa incluye la redacción de cada uno de los apartados previamente definidos. Dicha redacción se facilita, una vez definidos todos los aspectos de diseño, y tras haber determinado y clasificado la información que conformará el contenido del código.

### **Validación del CE**

En esta etapa se socializa por primera vez la propuesta del CE, con el fin de obtener sugerencias y aportes importantes para la optimización del documento. Dicha validación se puede hacer con la ayuda de diversas técnicas de trabajo, como grupos focales de discusión, método Delphos o análisis individual.

### **Redacción final**

La etapa final en la elaboración del CE es la redacción final del documento, en la cual se incorporan los ajustes pertinentes con base en los aportes hechos en la etapa anterior.

## **4. Caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales**

A continuación describiremos el proceso realizado para la elaboración del CE de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, de acuerdo con el modelo metodológico propuesto en el punto anterior.

La elaboración del CE hace parte del proyecto institucional “Modelo Integral de Desarrollo Ético para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales”. Las

personas que intervinieron directamente en su construcción fueron una profesora asociada y un estudiante de pregrado, miembros del grupo de trabajo académico ETHOS, y los validadores fueron dos profesores del mismo grupo.

El propósito fundamental del CE de la Sede es coadyuvar a la construcción del carácter organizacional de la institución, a través de la definición de normas de acción para el personal académico y administrativo, en aras de delimitar las responsabilidades y los compromisos morales en el desempeño de sus labores hacia los diferentes públicos con que interactúa.

#### *Diseño de la etapa de recolección de datos*

El objetivo de esta etapa es definir los comportamientos éticos de los miembros del personal académico y administrativo de la Universidad. La población objetivo fue todo el personal académico y administrativo de la Sede. El medio utilizado para la recolección de datos fue la encuesta, la cual permitió mayor cobertura de la población objeto de estudio y mayor agilidad en el proceso de recolección.

El formato de la encuesta se compuso de dos ítems. El primero obedecía a información demográfica del encuestado. El segundo formulaba el siguiente enunciado: *“Haga una lista de las acciones que usted considere debe realizar para ser catalogado como ético en la Universidad. Por favor, exprese sus respuestas como acciones (Ej.: entregar a tiempo el trabajo asignado) y no como cualidades (Ej.: ser responsables)”*.

El tamaño de muestra fue el total de la población. Se entregaron 422 encuestas con el fin de recibir al menos el 20% de respuestas.

#### *Realización de encuestas*

La entrega de encuestas se realizó personalmente, en la medida de lo posible, y la recolección de las encuestas diligenciadas también se realizó de forma personal, en la mayoría de los casos. El porcentaje de cuestionarios recibidos fue de 38.4% (162 respuestas/422 encuestas entregadas) y el número de comportamientos generados fue de 1221, cifra que superó los 1000 comportamientos recomendados por expertos.

#### *Realización de entrevistas*

Se efectuaron entrevistas de carácter formal con las siguientes preguntas: *“a) De su vida laboral, ¿tiene alguna*

*na experiencia o anécdota en la cual usted crea que haya actuado éticamente? b) ¿Qué acciones considera usted que debe realizar, para ser catalogado como ético en su trabajo?”*

Fueron entrevistadas seis personas de diferentes áreas de trabajo. De las preguntas elaboradas, se obtuvieron comportamientos implícitos en la argumentación de sus respuestas que se anexaron al listado de incidentes.

#### *Generación de incidentes críticos*

Se listaron todos los comportamientos recolectados, sin modificarlos. De éstos, se eliminaron los comportamientos repetidos y las respuestas no pertinentes, quedando un total de 581 incidentes. Se reeditaron las respuestas no expresadas en términos comportamentales, respetando siempre la esencia original.

#### *Generación de dimensiones para incidentes críticos*

Cada uno de los 581 incidentes se imprimió en una tarjeta. Luego, los dos investigadores agruparon los incidentes por similitudes. Así, se establecieron 20 dimensiones.

#### *Distribución de los incidentes en dimensiones*

En la etapa anterior se crearon unas dimensiones, pero con el propósito de reafirmar su definición, los incidentes críticos agrupados en ellas, fueron redistribuidos, originándose, suprimiéndose y fusionándose dimensiones. Así mismo, se continuó la depuración de los incidentes críticos, eliminando algunos repetidos, mejorando su redacción –sin cambiar la idea principal–, y fusionando otros para conformar comportamientos más específicos. De esta forma, para proceder a ejecutar el proceso siguiente, quedaron 14 dimensiones y 504 comportamientos. Finalmente, los investigadores encargados del proyecto asignaron una definición a las dimensiones con base en los incidentes contenidos en cada una de ellas.

#### *Redistribución de los incidentes en dimensiones*

Para la ejecución de esta tarea se solicitó la cooperación de cinco personas conocedoras de la dinámica organizacional de la Universidad. A cada una se le entregaron los incidentes en orden aleatorio, con el objetivo de que ubicara cada uno en una de las dimensiones

propuestas, de acuerdo con las definiciones establecidas y con su opinión personal. Se trabajó con un criterio de aceptación del 60%, lo que quiere decir que si el comportamiento era asignado a una dimensión tres o más veces continuaba en el proceso, de lo contrario, era eliminado. Al final, el número de incidentes se redujo de 504 a 308.

#### *Evaluación de los incidentes críticos*

En el despliegue de esta labor intervinieron diez personas de las áreas administrativa y académica, con vasta experiencia y conocimiento de las características, problemática y evolución de la cultura organizacional de la Sede. De forma individual, evaluaron cada comportamiento, tomando como criterio la importancia de cada uno de ellos para el desempeño ético de la institución. La escala establecida para dicha valoración fue de 1 a 100, siendo 100 el puntaje correspondiente al comportamiento considerado como muy importante y 1 el comportamiento sin importancia.

#### *Análisis de consistencia*

Tomando como referencia las investigaciones precedentes, se trabajó con una desviación estándar menor o igual a 10. Así, los incidentes cuya desviación estuvo por encima de dicha cifra se descartaron. Los comportamientos se redujeron de 308 a 164.

#### *Categorización*

Antes de comenzar este paso, se procedió a redimensionar, debido a que hubo dimensiones cuyo número de incidentes no ameritaba su existencia. Por lo tanto se suprimieron y fusionaron algunos grupos y se redistribuyeron algunos incidentes de los grupos eliminados hacia los ya consolidados. Así, en la *tabla 1* se presentan las dimensiones finalmente constituidas para la elaboración del CE.

Para realizar la categorización se usó la diagramación de interpretación lógica. Esta técnica relaciona en una matriz de doble entrada cada una de las dimensiones entre sí, con el fin de agrupar en categorías aquellas que presenten mayor relación. A estas categorías se les asigna un nombre que abarque en su totalidad el contenido de las dimensiones que la componen. Los resultados de este método gráfico pueden verse en la *tabla 2*.

#### *Presentación de resultados*

Los comportamientos que durante el proceso se mantuvieron consistentes y que permitieron no sólo la elaboración de las líneas de acción o normas del CE, sino también el análisis de la percepción hacia la ética de los miembros de la comunidad universitaria fueron 164 (Díaz, 2004). La *tabla 3* muestra los 20 comportamientos más importantes.

*Tabla 1* Definición de dimensiones

Dimensión	Definición
Respeto y Tolerancia	Se refiere a todos aquellos comportamientos en donde prima el reconocimiento de la dignidad humana de cada uno de los miembros de la Universidad y, en consecuencia, el respeto a las diferencias de pensamiento y a la diversidad étnica, ideológica y cultural.
Honestidad	Se refiere a todos aquellos comportamientos que demuestran la integridad de los miembros de la Universidad, reflejada en su incapacidad de engañar, defraudar o apropiarse de lo que no les pertenece; su dedicación al cumplimiento de las labores propias de su cargo; la coherencia entre lo que piensan, dicen y hacen; y el rechazo a toda forma de corrupción que vaya en contra del bienestar común de la Institución.
Justicia y Equidad	Se refiere a dar a cada cual lo que le corresponde, desde un punto de vista racional y legal. Igualmente, al tratamiento imparcial a los demás, al respeto por la igualdad de oportunidades y, en general, a la no discriminación por ningún tipo de condición.
Pertenencia y Compromiso Institucional	Se refiere a todos aquellos comportamientos en que los miembros de la Universidad sobreponen los intereses de la Institución a los intereses particulares y personales. Esto se evidencia en la responsabilidad social tanto en el interior como en el exterior de la Institución, en la participación activa en la construcción de nación y en la formación de buenos ciudadanos.
Ambiente Laboral	Se refiere a aquellos comportamientos que los miembros de la Universidad deben mostrar ante los compañeros de trabajo, estén o no directamente involucrados en su área, en procura de generar un contexto de trabajo y convivencia ameno, sano y enriquecedor para el desarrollo de las labores.

continúa

Continuación Tabla 1

**Definición de dimensiones**

Dimensión	Definición
Poder y Conflictos	Se refiere a la forma en que los miembros de la Universidad manejan la autoridad en las diversas relaciones con compañeros, superiores y público. También, a la forma en que afrontan las discrepancias y la legislación que les rige.
Comunicación Administrativa	Se refiere a todos aquellos comportamientos que los miembros del personal administrativo de la Universidad deben considerar en el proceso de manejo de información y a la claridad, la veracidad y la oportunidad en su entrega a los públicos relacionados.
Actividad Administrativa	Se refiere a aquellos comportamientos que el personal administrativo debe observar para garantizar el correcto ejercicio de su función y de procesos como planeación, organización, ejecución y control. Además, a la forma de proceder para manejar los recursos delegados.
Relaciones Profesor-Estudiante	Se refiere a todos aquellos comportamientos que el personal académico de la Universidad debe evidenciar en su trato cotidiano con los estudiantes, para crear y mantener un ambiente de convivencia, desarrollo y apoyo mutuo.
Actividad Académica	Se refiere a todos aquellos comportamientos que el personal académico de la Universidad debe asumir en razón de su cargo, a través de la docencia, la investigación y la extensión. Igualmente, su contribución al cumplimiento de la responsabilidad social de la Institución como forma de responder a las necesidades internas, de la comunidad, la sociedad, el medio ambiente y el Estado.

Tabla 2

**Estructura de categorías y dimensiones**

Categoría	Dimensión
VALORES	Respeto y Tolerancia Honestidad Justicia y Equidad
UNIVERSIDAD	Pertenencia y Compromiso Institucional Ambiente Laboral Poder y Conflictos
ADMINISTRATIVOS	Comunicación Administrativa Actividad Administrativa
ACADÉMICOS	Relaciones Profesor - Estudiante Actividad Académica

Tabla 3

**Los comportamientos éticos más importantes en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales**

Comportamientos éticos	Categoría	Dimensión	Media
1. No falsear o plagiar documentos, calificaciones e informes.	Valores	Honestidad	95
2. No sustraer o tomar prestado dineros de la Institución en ningún momento y bajo ninguna circunstancia.	Valores	Honestidad	94,9
3. No alterar cifras y/o datos en documentos e informes.	Valores	Honestidad	94,7
4. No apropiarse de ideas y trabajos de terceros.	Valores	Honestidad	94,4
5. No encubrir ni convivir con actos de corrupción.	Valores	Honestidad	94
6. No utilizar tráfico de influencias ni favorecimiento a terceros.	Universidad	Poder y Conflictos	94
7. Ejecutar adecuadamente el presupuesto financiero.	Universidad	Poder y Conflictos	94
8. No ejercer influencia para generar o modificar reglamentaciones que favorezcan intereses personales.	Universidad	Poder y Conflictos	94

continúa

Continuación Tabla 3

**Los comportamientos éticos más importantes en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales**

Comportamientos éticos	Categoría	Dimensión	Media
9. No hablar mal a espaldas de los compañeros.	Universidad	Ambiente Laboral	93,9
10. No usar artimañas para alcanzar objetivos personales.	Valores	Honestidad	93,9
11. No recibir dádivas por realizar u omitir acciones de trabajo.	Valores	Honestidad	93,8
12. No realizar distinciones para la prestación de servicios –ni por raza, condición social, religión, género o cargo.	Valores	Justicia y Equidad	93,8
13. Evitar la violencia de obra y palabra.	Valores	Respeto y Tolerancia	93,6
14. No fingir enfermedades para rechazar la ejecución de actividades.	Valores	Honestidad	93,5
15. Suministrar información precisa, clara y concreta de forma oportuna a quien la solicite.	Administrativos	Comunicación Administrativa	93,4
16. Cumplir los horarios de clase, las citas y promesas pactadas con los estudiantes.	Académicos	Relaciones Profesor-Estudiante	93,4
17. Dar un tratamiento equitativo a todos los estudiantes de la clase.	Académicos	Relaciones Profesor-Estudiante	93,4
18. Dar crédito a autores y colaboradores en los resultados de investigación.	Valores	Honestidad	93,4
19. Capacitarse para tener un desempeño adecuado y prestar un mejor servicio.	Administrativos	Actividad Administrativa	93,3
20. Formar buenos ciudadanos.	Académicos	Actividad Académica	93,3

**Diseño del CE y clasificación de los resultados del estudio empírico**

Como se mencionó anteriormente, la estructura del código obedece a la estructura propuesta en el *gráfico 1*. Así mismo, los lineamientos de acción o normas del código, tanto en su contenido como en su organización interna, corresponden a la *tabla 2*.

**Primera redacción del CE**

Para la redacción inicial del CE se tomaron los resultados de las etapas previas, además de información existente sobre la visión, misión y valores de la Universidad. Esta primera versión del código aparece en el trabajo de grado que sirvió de base para este proyecto (Díaz, 2004).

**Validación del CE**

El CE en su primera versión fue evaluado por dos profesores expertos en el tema. A partir de las sugerencias realizadas por ellos, se produjo una segunda versión que fue remitida a los miembros del Consejo de Sede para su validación definitiva.

**Redacción final**

Como parte del proceso, se incorporaron los ajustes propuestos por los miembros del Consejo de Sede y se

procedió a la redacción final del documento. El *Anexo 1*, presenta el CE para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Cabe anotar que es necesario un proceso de divulgación del Código, acompañado de una campaña de promoción y capacitación sobre la ética a nivel institucional.

**5. Conclusiones**

A través de los tiempos, la ética ha estado implícita en el desempeño de todas las actividades del ser humano, especialmente en áreas que permiten su desarrollo individual y social, como el trabajo. Sin embargo, ahora se convierte en un mayor compromiso, debido a la capacidad de transformación que representa y a la convulsa situación social que afrontamos. En ese orden de ideas, las organizaciones, como colectivos y polos de desarrollo social, son las que tienen la capacidad y la responsabilidad de crear una cultura de la ética en su interior y, por ende, generar el progreso de la Nación y la humanidad. Ya no es posible que las organizaciones, en especial las latinoamericanas, continúen viviendo en el “vacío ético” que tanto daño ha causado (Kliksberg, 2003).

Cada decisión que toma un individuo en la organización refleja en su accionar un impacto, directo o indirecto, en todos sus frentes, acorde con el poder que ejerce

y con la capacidad acumulada para obrar que su entorno le haya proporcionado. En ese sentido, la delimitación de derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades en el interior de la organización a través de un CE y su vivencia dentro de la cultura institucional, facilitan su proceder y estimulan el libre desarrollo de conductas positivas, en bien de la institución misma, la sociedad y el ambiente en que se desempeña.

La educación, el conocimiento y la oportunidad de elección, entre otros aspectos, caracterizan a las sociedades en vía de desarrollo, por tanto, van a ser ellas las que legitimen y justifiquen el proceder y desempeño ético de las organizaciones, valorándolo como criterio fundamental para su permanencia y continuidad en el medio. La visión del consumidor ya no irá sólo orientada a la satisfacción de la necesidad, sino a la condición humana y social que encierra su contexto.

La compleja y convulsa problemática moral que se presenta en las organizaciones y en general en la sociedad, urge que se incremente la conciencia de que la ética no debe ser estudiada sólo por filósofos y humanistas, sino que debe ser vivenciada y experimentada en el entramado de relaciones laborales y sociales, y que esta convivencia exige un componente normativo explícito construido a través de la práctica.

Ante la necesidad apremiante de las organizaciones y la sociedad en general de rescatar los principios y valores fundamentales para la convivencia, propuestas como ésta vislumbran un camino de aporte con amplia aplicabilidad práctica, que intentan dilucidar el tipo de comportamiento que el individuo, como ser social, debe asumir para lograr su bienestar y el del colectivo del cual forma parte.

La flexibilidad y adaptabilidad del modelo estructural y metodológico propuesto para la elaboración del CE facilitó su construcción para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, acorde con las particularidades y especificidades de su idiosincrasia y cultura organizacional. Además, validó la propuesta metodológica, permitiendo su réplica en organizaciones tanto públicas como privadas.

## 6. Recomendaciones

Las empresas deben divulgar el contenido del CE, en aras de oficializarlo y de que los empleados reconozcan como propio su contenido y la pertinencia y validez de sus lineamientos para ser acogidos y experimentados en la cotidianidad de la institución.

Asignar a una dependencia en particular el seguimiento y revisión permanente del CE, para que el compromiso implícito pactado en su normatividad trascienda del papel a la práctica y dicho documento constituya la declaración institucional alrededor de la ética.

Complementar la difusión del CE con jornadas de educación en ética, en donde se trace su importancia en la institución y sus repercusiones en el campo social y, además, se aclaren los criterios para el desempeño moral de la organización.

Aterrizar el discurso ético a la práctica, a través del ejemplo infundido por parte de directivos, con el fin de transmitir el concepto del deber ser como algo real y no como una utopía. La ética en la empresa requiere más que una discusión teórica para ser plasmada, desde la práctica, en el reconocimiento y respeto de la diferencia individual, sustentada en relaciones dialógicas, en ámbitos de convivencia y comunidad.

Dar continuidad al proceso cultural que implica la consolidación de un carácter regido por la ética en la empresa, a través del apoyo y seguimiento –especialmente por parte de las directivas– a otras temáticas propuestas como la auditoría ética y el balance social, en pos de vivenciar un modelo integral de desarrollo para la institución que reafirme la dignidad de las personas y corrobore ante la sociedad su aspiración humana como organización.

## Referencias

- Aguadelo, L. G. (1995). *Ética*. *Dyna*. 119, 87-97.
- Angulo, M. L., Osorio J. y López, J. H. (2002). *Comportamientos éticos de gerentes colombianos*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Bunge, M. (1976). *Ética y ciencia*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. y García, D. (1996). *Claves para una cultura empresarial: ética de la empresa*. Madrid: Editorial Trotta.
- Beauchamp, T. and Bowie, N (1997). Ethical theory and business practice. In: T. Beauchamp and N. Bowie (eds.). *Ethical Theory and Business (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Díaz, A. F. (2004), *Elaboración de un CE para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*. 19 (2), 252-284.

- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Forero, J. M., Osorio, J., y Perdomo, R. (2002). *Elaboración de un CE para los ingenieros industriales en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Friedman, M. (1970 September, 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. Reimpreso con permiso en T. Beauchamp and N. Bowie (eds.) (1997). *Ethical Theory and Business* (5th. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- González, P. A. y Guarín, C. A. (2003). *Comportamientos éticos de gerentes manizaleños*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Hobbs, N. (1948). The development of a code of ethical standards for psychology. *The American Psychologist*, 3, 80-84.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Horffa, E., Rodríguez, V. (1999). *Ética general*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kliksberg, B. (2003). Ética y gerencia de organizaciones. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 22, 39 -42.
- Ostapski, S. A. and Isaacs, C. N. (1992). Corporate Moral Responsibility and the Moral Audit: Challenges for Refuse Relief Inc. *Journal of Business Ethics*, 11, 231-239.
- Quinn, D. P. and Jones, T. M. (1995). An agent morality view of business policy. *The Academy of Management Review*, 20(1), 22-41.
- Rodríguez, M. P. (2001). *Managerial ethical behaviour in Colombia, Spain and Britain*. Ph. D. Thesis, Bradford University Library.
- Rugeles, G. y Vásquez, J. (2004). *Propuesta de metodología para la creación de CEs en empresas del sector privado colombiano*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Sánchez, F. (1995). *Temas de ética médica*. Bogotá: Giro Editores.
- Savater, F. (1991). *Ética para Amador*. Madrid: Editorial Ariel.
- Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Singer, P. (1991). *Ética práctica*. Madrid: Editorial Ariel.
- Smith P. C. and Kendall L. M. (1963). Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Stoner, J. A. F. and Freeman, R. E. (1989). *Management*. London: Prentice Hall International.
- Termes, R. (1996). *Algunas reflexiones sobre los códigos éticos*. I Congreso Portugués de Ética Empresarial. Oporto (Portugal), 25 de mayo de 1996. Disponible en: <http://web.iese.es/RTermes/principal.htm>. Fecha de acceso: nov / 2002.
- Velásquez, M. G. (2000). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México D. F.: Prentice Hall.
- Verstraeten, J. (1998). From business ethics to the vocation of business leaders to humanize the world of business. *Business Ethics: A European Review*, 7 (2), 111-124.

# Anexo 1

## CÓDIGO ÉTICO PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE MANIZALES

El presente código ético busca posibilitar el cumplimiento responsable de las acciones académicas y administrativas, respaldadas por un marco jurídico flexible que permita la movilidad, interdisciplinariedad e interinstitucionalidad propias de la Universidad actual. Para ello se tiene como eje la visión y misión que la Universidad se ha fijado, con énfasis en su responsabilidad social. Por tanto, los compromisos éticos que propone surgen de las relaciones integrales entre los miembros de la comunidad académica y de ésta con el medio. Relaciones construidas en la praxis cotidiana a partir de la discusión argumentada, dentro de los espacios de docencia, investigación, extensión y gestión.

Para la elaboración del código se usó una metodología diseñada por el grupo ETHOS, basada en técnicas de la psicología organizacional validadas en más de 120 países. El proceso fue ampliamente participativo, pues era necesario que los compromisos éticos establecidos en el código fueran socialmente construidos por los miembros de la institución. Es así como más de 180 personas del personal académico y administrativo fueron coautores del Código Ético que aquí se presenta.

### I. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### VISIÓN DE LA SEDE

La Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales es una Universidad presencial y virtual con liderazgo regional y nacional, relaciones globales, calidad y pertinencia académica, gestión eficiente, y cimentada en un ambiente de convivencia y equidad.

#### MISIÓN DE LA SEDE

Servir a la sociedad mediante la construcción de Nación desde la región, y la formación de profesionales integrales, competentes nacional e internacionalmente.

Con una base ética, humanística, científica, creativa, crítica y socialmente responsable, la Universidad se proyecta mediante la docencia, la investigación y la extensión con programas de impacto social a partir de la diversidad y la pluralidad.

### II. DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN

#### A. CATEGORÍA VALORES

##### A.1. Frente al respeto y la tolerancia

Se refiere a todos aquellos comportamientos en donde prima el reconocimiento de la dignidad humana de cada uno de los miembros de la Universidad y, en consecuencia, la aceptación de las diferencias de pensamiento y de la diversidad étnica, ideológica y cultural.

Por ejemplo, el personal académico y administrativo de la Sede se compromete a:

- Evitar la violencia de obra y palabra.
- Aceptar la diversidad de raza, religión, pensamiento y acción que conforma a la Universidad.
- Respetar a los compañeros, estudiantes, funcionarios y empleados sin establecer diferencias de profesión, sexo, edad o credo.
- Atender con humanidad, cordialidad y respeto a todas las personas que requieran de los servicios de la labor desempeñada sin preferencia alguna.
- Aceptar la individualidad de las personas relacionadas con la Institución.
- Manifestar públicamente sus ideas cuando lo deseé, sin menospreciar las ideas de otros.
- Respetar el espacio y la privacidad de los compañeros y demás personas de la Institución.
- Respetar el conocimiento y la experiencia de los demás.

##### A.2. Frente a la honestidad

Se refiere a todos aquellos comportamientos que demuestran la integridad de los miembros de la Universidad, reflejada en su incapacidad de engañar, defraudar o apropiarse de lo que no les pertenece; su dedicación al cumplimiento de las labores propias de su cargo; la coherencia entre lo que piensan, dicen y hacen; y el rechazo a toda forma de corrupción que vaya en contra del bienestar común de la Institución.

Por ejemplo, el personal académico y administrativo de la Sede se compromete a:

- No falsear documentos, calificaciones e informes.

- No sustraer o tomar prestado dineros de la Institución en ningún momento y bajo ninguna circunstancia.
- No apropiarse de las ideas de otros, ni plagiar trabajos de terceros.
- Rechazar la corrupción en todas sus formas.
- Buscar el logro de los objetivos personales sin usar artimañas.
- No fingir enfermedades para rechazar la ejecución de actividades.
- Manejar con transparencia los procesos de compras, evaluación y concurso.
- Denunciar actos corruptos o injustos que vulneren el bienestar común.
- Reconocer los errores que se cometen.
- Realizar a conciencia las funciones que la Universidad le ha delegado.

#### A.3. Frente a la justicia y la equidad

Se refiere a dar a cada cual lo que le corresponde, desde un punto de vista racional y legal. Igualmente, al tratamiento imparcial a los demás, al respeto por la igualdad de oportunidades y, en general, la no discriminación por ningún tipo de condición -étnica, ideológica o cultural.

Por ejemplo, el personal académico y administrativo de la Sede se compromete a:

- No discriminar a los demás, ni por raza, condición social, religión, género o cargo.
- Conceder el beneficio de la duda y permitir que el otro tenga derecho a la justificación.
- Resolver a favor del afectado las situaciones en las cuales la Universidad o una persona en particular se haya equivocado.
- Actuar sin egoísmo, con fidelidad y serenidad con los demás compañeros.
- Tomar decisiones con criterios de justicia e imparcialidad.
- Tomar decisiones donde prevalezcan criterios académicos sobre intereses personales o de grupos.

### B. CATEGORÍA UNIVERSIDAD

#### B.1. Frente a la pertenencia y el compromiso institucional

Se refiere a todos aquellos comportamientos en que los miembros de la Universidad sobreponen los intereses

de la Institución a los intereses particulares y personales. Esto se evidencia en la responsabilidad social tanto al interior como al exterior de la Institución y en la participación activa en la construcción de Nación.

Por ejemplo, el personal académico y administrativo de la Sede se compromete a:

- Obrar en consonancia con los ideales de la Institución.
- Respetar y mantener en alto el buen nombre de la Universidad, a través del actuar laboral, profesional y personal.
- Velar por los intereses de la Universidad y no sólo por los intereses personales.
- Velar siempre por la buena imagen y el buen nombre de la Institución.
- Obrar con lealtad hacia la Institución en todo lo que se hace y se dice.
- Comprometerse con el cumplimiento de los objetivos de la Universidad.
- Trabajar por el desarrollo y el buen nombre de la Universidad.
- No hablar de lo que no se conoce, si ello le hace daño a la Institución.
- Identificar el trabajo realizado con los objetivos, misión y visión de la Institución.
- Respetar y utilizar los emblemas de la Universidad.

#### B.2. Frente al ambiente laboral

Se refiere a aquellos comportamientos que los miembros de la Universidad deben mostrar ante los compañeros de trabajo, estén o no directamente involucrados en su área, en procura de generar un contexto de trabajo y convivencia ameno, sano y enriquecedor para el desarrollo de las labores.

Por ejemplo, el personal académico y administrativo de la Sede se compromete a:

- No murmurar de las demás personas.
- No ofender a los compañeros.
- Actuar con lealtad frente a sus compañeros y demás miembros de la Universidad.
- Promover la equidad y la convivencia en la Institución.
- Utilizar un vocabulario y actitud adecuada frente a todos los estamentos de la Universidad.
- Evitar tergiversaciones y mal entendidos.
- Sostener una relación cordial con los compañeros de trabajo y usuarios de la dependencia.

- Velar porque las actuaciones de las personas a cargo contribuyan a un buen ambiente institucional.
- Generar y mantener un ambiente de trabajo que facilite el desarrollo de las labores.
- Tener una actitud positiva hacia el trabajo, los superiores y los compañeros.

### B.3. Frente al poder y los conflictos

Se refiere a la forma en que los miembros de la Universidad manejan la autoridad en las diversas relaciones con compañeros, superiores y público. También, a la forma en que afrontan las discrepancias y la legislación que les rige.

Por ejemplo, el personal académico y administrativo de la Sede se compromete a:

- Cumplir con las funciones estatutarias y reglamentarias de la dependencia.
- Conocer y aplicar la normatividad legal que concierne a las funciones desempeñadas en la Universidad. Estatuto general, personal académico, administrativo y estudiantil.
- No utilizar el tráfico de influencias ni el favorecimiento a terceros.
- Ejecutar el presupuesto financiero de acuerdo con las normas.
- No ejercer influencia para generar o modificar reglamentaciones que favorezcan intereses personales.
- Tener equilibrio en el uso del poder, asumiendo la correspondiente responsabilidad en su ejercicio.
- No hacer parte de círculos de poder –roscas–, los cuales dificultan el buen y normal desarrollo de los procesos académicos y administrativos.
- Encontrar soluciones positivas a problemas y conflictos, que vayan en bien de la Universidad.
- Seguir el conducto regular para la resolución de problemas.
- Acatar las decisiones de las instancias superiores y si no se está de acuerdo, expresarlo con argumentos.

## C. CATEGORÍA ADMINISTRATIVOS

### C.1. Frente a la comunicación administrativa

Se refiere a todos aquellos comportamientos que los miembros del personal administrativo de la Universidad deben considerar en el proceso de manejo de información, y a la claridad, la veracidad y la oportunidad en su entrega a los públicos relacionados.

Por ejemplo, el personal administrativo de la Sede se compromete a:

- Suministrar información precisa, clara y concreta de forma oportuna a quien la solicite.
- Comunicar de manera oportuna todos los actos administrativos que se generen, como lo mandan las normas.
- Generar informes veraces y claros de la diferente información que maneja, con criterios objetivos.
- Orientar a los usuarios de los servicios de la dependencia con información correcta y veraz.
- Agilizar los procesos y evitar el ir y venir de información incompleta.
- Manejar con reserva y prudencia la información que del puesto de trabajo se obtenga.
- Informar oportunamente las decisiones tomadas en las instancias en las cuales se tiene participación.
- Responder oportunamente la correspondencia.
- Tener buena comunicación con los compañeros y jefe inmediato.
- Brindar la información de carácter público, de acuerdo con los procedimientos establecidos.

### C.2. Frente a la actividad administrativa

Se refiere a todos aquellos comportamientos que los miembros del personal administrativo de la Universidad deben realizar para garantizar el correcto ejercicio de su función y de procesos como planeación, organización, ejecución y control. Además, a la forma de proceder para manejar los recursos delegados.

Por ejemplo, el personal administrativo de la Sede se compromete a:

- Irradiar en los usuarios una buena atención y calidad en la prestación de los servicios.
- Tramitar a tiempo los documentos necesarios para no entorpecer el trabajo de otras dependencias.
- Dar respuestas concretas a las inquietudes y solicitudes realizadas, tratando de eliminar tramitologías innecesarias.
- Aportar con acciones y recomendaciones a la agilización de procesos administrativos.
- Realizar las funciones operativas encomendadas por la institución de forma rápida, oportuna y eficaz.
- Apoyar a las demás áreas brindándoles asesoría en lo que corresponde, para agilizar trámites y permitir el desempeño óptimo de las partes involucradas.

- Propender para que se les de iniciación oportuna a las diferentes solicitudes de proyectos.
- Prestar un servicio rápido y oportuno.
- Potenciar las capacidades para responder a los objetivos planeados.
- Manejar el tiempo responsablemente por medio de la planificación del trabajo.

#### D. CATEGORÍA ACADÉMICOS

##### D.1. Frente a las relaciones profesor-estudiante

Se refiere a todos aquellos comportamientos que el personal académico de la Universidad debe evidenciar en su trato cotidiano con los estudiantes para crear y mantener un ambiente de convivencia, desarrollo y apoyo mutuo.

Por ejemplo, el personal académico de la Sede se compromete a:

- Cumplir los horarios de clase, las citas y promesas pactadas con los estudiantes.
- Exigir al estudiante pero al mismo tiempo entregar la máxima capacidad de trabajo.
- Tratar con justicia y ecuanimidad a los estudiantes.
- Incentivar en los estudiantes el sentido de responsabilidad social con el país y pertenencia por la Universidad.
- Calificar a los estudiantes con objetividad.
- Comunicar, no esconder, distintas fuentes de conocimiento a los estudiantes.
- Educar a los estudiantes con principios éticos reflejados en sus acciones interpersonales, en el trabajo en equipo y en la responsabilidad académica y hacia el medio ambiente.
- Atender con respeto y paciencia las inquietudes y los requerimientos académicos de los estudiantes.
- Entregar los resultados de las evaluaciones a los estudiantes dentro de los términos establecidos por la Universidad.
- Leer a profundidad los documentos elaborados por los estudiantes y retroalimentarlos con los resultados.

##### D.2. Frente a la actividad académica

Se refiere a todos aquellos comportamientos que el personal académico de la Universidad debe asumir en razón de su cargo, a través de la docencia, la investiga-

ción y la extensión. Igualmente, su contribución al cumplimiento de la responsabilidad social de la Institución como forma de responder a las necesidades de la comunidad, la sociedad, el medio ambiente y el Estado.

Por ejemplo, el personal académico de la Sede se compromete a:

- Formar buenos ciudadanos.
- Cumplir con los objetivos del cargo académico en docencia, investigación y extensión.
- Dirigir los esfuerzos de docencia, investigación y extensión a la comprensión y solución de problemas de la región y la Nación.
- Cumplir el reglamento de propiedad intelectual.
- Conocer con amplitud el área temática que se imparte.
- Aceptar y analizar las críticas hechas por los estudiantes, jefes inmediatos y compañeros, en aras de mejorar.
- Preparar con tiempo, profundidad y responsabilidad clases y asesorías para los estudiantes.
- Investigar y profundizar continuamente sobre los temas relativos a las asignaturas que se imparten.
- Mantener actualizada la bibliografía y el programa de los cursos impartidos.
- Capacitarse continuamente en la parte pedagógica y didáctica.

#### IV. DEFINICIÓN DE CUMPLIMIENTO

Este documento fue elaborado con la participación de un 42% del personal académico y administrativo de la Sede y representa una serie de compromisos mínimos con los cuales estamos de acuerdo para tener una convivencia y un desarrollo institucional acorde con la visión y misión de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, en aras de cumplir con la responsabilidad social que como Universidad del Estado nos compete.

El documento sugerido –en el momento– es de carácter no formal, por lo tanto, no tiene implicaciones legales ni jurídicas. Su contenido no es exhaustivo ni excluyente de otras reglas implícitas al correcto desempeño de las labores encomendadas, tanto a nivel académico como administrativo.