

## UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

### RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

### DERECHOS DE PUBLICACIÓN

#### DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

#### Capítulo VI, Art. 46

**“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”**

#### PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**

Facultad de Economía,  
Empresa y Negocios

Seminario de Especialización Profesional

Monografía especializada

**“Ética aplicada a la administración como factor importante en la  
gerencia moderna”**

Presentado por:  
Castillo Lemus, Guadalupe Noemí  
Fuentes, Victoria Eugenia  
Portillo Guevara, Cristina Lourdes

Para optar por el título de:  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Asesor de contenido:**  
**Lic. Raúl Jonathan Cortez Molina**

**Asesora de forma:**  
**Licda. Verónica Arteaga**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 16 de junio de 2015



## **AUTORIDADES**

Dr. David Escobar Galindo  
**RECTOR**

Dr. José Enrique Sorto Campbell  
**VICERRECTOR**  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Ing. Roberto Alejandro Sorto Fletes  
**DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y NEGOCIOS**

Licda. Ana Patricia Linares  
**SECRETARIA GENERAL DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y NEGOCIOS**

## **COMITÉ O JURADO EVALUADOR**

Ing. Roberto Alejandro Sorto Fletes  
**PRESIDENTE COMITÉ EVALUADOR**

Licda. Berónica de Morán  
**COMITÉ EVALUADOR**

Licda. Zulma de Sánchez  
**COMITÉ EVALUADOR**

**Asesor de Contenido:**  
Lic. Raúl Jonathan Cortez Molina

**Asesora de Forma:**  
Licda. Verónica Arteaga

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 16 de junio 2015

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>		V
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>		VI
<b>RESUMEN</b>		VII
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>		VIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>		9
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b>	10
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	14
2.1	Ética empresarial	14
2.2	Origen de la ética en la empresa	16
2.3	Definición y evolución de la gerencia	18
	2.3.1 Concepto de gerencia	18
	2.3.2 Evolución histórica de la gerencia	18
	2.3.3 Diferencia entre gerencia tradicional y moderna	20
	2.3.4 Diferencia entre gerente operativo y estratégico	23
2.4	Ética en la toma de decisiones	24
2.5	Aplicación de la ética en la empresa	25
	2.5.1 Documentos formales	25
	2.5.2 Auditorías éticas	29
	2.5.3 Responsabilidad Social	29
	2.5.4 Leyes	30
2.6	Objetivos de la investigación	34
	2.6.1 Objetivo General	34
	2.6.2 Objetivo Específicos	34
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO</b>	35
3.1	Descripción de la situación investigada	35
	3.1.1 Normativa interna	35
	3.1.2 Código de ética	37
	3.1.3 Relación empresa-cliente	38
	3.1.4 Beneficios sociales	39
3.2	Análisis evaluativo de la situación investigada	41
	Caso 1: Banco Davivienda	41
	Caso 2: Grupo de Multivalores	43
	Caso 3: Speak S.A. de C.V.	44
	Caso 4: Aeroman	45
	Caso 5: Caja de Crédito Usulután	48
	Caso 6: ISEADE-FEPADE	50
	Caso 7: Chiquita	51
	Caso 8: Grupo Tusell	53
	Caso 9: Happy Punk Panda	54
	Caso 10: G Group S.A. de C.V.	55
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	56
4.1	Conclusiones	56
4.2	Recomendaciones	57

<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>PROPUESTA</b>	61
5.1	Justificación	61
5.2	Pasos a seguir para la elaboración del código	62
5.3	Código de ética	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		73
<b>GLOSARIO</b>		77
<b>ANEXOS</b>		
Anexo No. 1:	Formato de entrevista	79
Anexo No. 2:	Entrevista Banco Davivienda	80
Anexo No. 3:	Entrevista Grupo de Multivalores	85
Anexo No. 4:	Entrevista Speak S.A. de C.V.	88
Anexo No. 5:	Entrevista Aeroman	91
Anexo No. 6:	Entrevista Caja de Crédito de Usulután	95
Anexo No. 7:	Entrevista ISEADE-FEPADE	99
Anexo No. 8:	Entrevista Chiquita	103
Anexo No. 9:	Entrevista Grupo Tusell	107
Anexo No. 10:	Entrevista Happy Punk Panda	110
Anexo No. 11:	Entrevista G Group S.A. de C.V.	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Características del Renacimiento	16
Tabla 2	Características de la Revolución Industrial	16
Tabla 3	Características de la gerencia tradicional y moderna	18
Tabla 4	Generación y características de los códigos de ética	22
Tabla 5	Beneficios adicionales a los requeridos por ley, 2013	31
Tabla 6	Empresas que tienen políticas escritas sobre aspectos relacionados con la ética, 2013	32
Tabla 7	Información accesible y clara para el consumidor revisión periódica del vencimiento de productos, 2013	33
Tabla 8	Acciones para el uso eficiente de recursos, 2013	34
Tabla 9	Empresas que estimulan voluntariado o donaciones, 2013	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1	Evolución indicadores de la ética 2002-2013	30
Gráfica 2	Empresas con contratos de trabajo escritos para sus colaboradores, 2002-2013.	31
Gráfica 3	Empresas que tienen código de ética por escrito, 2002-2013	32
Gráfica 4	Empresas que tienen oficinas de atención al cliente, 2002-2013	33
Gráfica 5	Empresas que tienen certificación medioambiental (ISO 14000 o alguna otra), 2002-2013	34
Gráfica 6	Empresas que apoyaron o realizaron alguna acción o programa social, 2002-2013	35

## RESUMEN

El presente estudio trata sobre la ética aplicada a la administración y como esta es considerada un factor importante en la gerencia moderna, en ella se muestra la definición y el origen de la ética y la gerencia moderna, las diferentes formas de emplear la ética en las empresas y la influencia que tiene al momento que el gerente toma decisiones.

Además, se ejecutó un estudio cualitativo que consiste en entrevistas realizadas en su mayoría a gerentes de diferentes sectores empresariales con el objetivo de recopilar información real y objetiva que permita la comparación con la teoría.

Una vez que se realizó el estudio se llegó a conclusiones positivas acerca de la aplicación de la ética en la gerencia moderna. También se encuentran recomendaciones elaboradas que pueden convertirse en oportunidades de mejora para la organización, asimismo de una propuesta que consiste en un código de ética que incluye aspectos generales.



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFP	Administradora de Fondos de Pensiones
CDMYPE	Centros de Desarrollo para las Micro y Pequeñas Empresas
DUI	Documento Único de Identidad
EIN	Education in Need
FEDECRÉDITO	Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores
FEPADE	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
FUNDEMAS	Fundación Empresarial para la Acción Social
FUNZEL	Fundación Zoológica de El Salvador
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
ISEADE	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas
ISO	Organización Internacional para la Estandarización
ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
ONG	Organización no Gubernamental
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TOEIC	Test of English for International Communication

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones interactúan en un mundo globalizado en el cual los cambios económicos, tecnológicos, sociales, y en general una diversidad de factores, inciden en el quehacer empresarial. El entorno exige adaptabilidad a dichos cambios y por eso las organizaciones crean estrategias que les permitan competir y ser mejores.

Los gerentes son los responsables de tomar decisiones las cuales deben ser analizadas en relación a los efectos que tendrán para la empresa y a la respuesta de la sociedad ante dichos efectos, desde el momento en que las decisiones las toman personas se vuelve vital que el capital humano posea intrínsecamente valores y principios que moderen su actuar así como también establecer un marco normativo para asegurar el buen comportamiento dentro de la organización.

Las empresas se encuentran en la necesidad de responder y rendir cuentas de sus acciones ante la sociedad, por ello se habla de la ética empresarial como un tipo de ética aplicada, donde se buscan esclarecer los principios, obligaciones y responsabilidades morales de los directivos, empresarios y demás relacionados con la toma de decisiones, influyendo no sólo en lo económico, sino también en lo social.

En la presente monografía se describe cómo la ética aplicada a la administración es un factor importante en la gerencia moderna mediante una investigación bibliográfica así como un acercamiento a la realidad por medio de casos reales de empresas salvadoreñas.

La investigación se presenta de la siguiente forma:

- Capítulo 1: Marco referencial. Se exponen brevemente antecedentes del tema para contextualizar y definir conceptos generales del tema así como la formulación de la pregunta de investigación.
- Capítulo 2: Definición del problema. Se presentan los enfoques históricos de la investigación que fundamentan teóricamente la misma, así como los objetivos que se pretende cumplir.
- Capítulo 3: Investigación y diagnóstico. Se describe la situación investigada, los aspectos prácticos relacionados al tema como información de instituciones dedicadas al estudio del tema de investigación así como casos prácticos que sustentan la comparación de la teoría expuesta.
- Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones. En este apartado se exponen las conclusiones de la investigación luego de comparar la teoría con la práctica, y se plantean recomendaciones que pueden convertirse en acciones de mejora para las empresas.
- Capítulo 5: Propuesta. Se detalla el aporte que el grupo brinda a la temática investigada.

## CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL

En la actualidad la dinámica de las empresas ha ido cambiando, y las necesidades de las organizaciones con respecto a sus colaboradores son diferentes. Los empleados tienen un status diferente, el cual conlleva responsabilidades, capacidad de toma de decisiones, y un manejo de recursos según su forma de laborar. Para mantener un buen comportamiento dentro de la organización y mantener buenas relaciones, se necesita de personas con ética.

Se define la ética como la ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y maldad de los actos humanos [Estrada, Monroy, Cortés, 2002, 3]. Bajo este concepto se infiere que la conducta y toma de decisiones de los seres humanos debe racionalizarse sobre los sentimientos, además de basarse en el deber ser, es decir, en lo que se considera correcto de acuerdo a los estándares sociales para no ser juzgado.

La ética en los negocios se conceptualiza como un estudio especializado de lo correcto o incorrecto en la moral, que se concentra en los estándares morales cuando se aplican en las instituciones, organizaciones y el comportamiento en los negocios [Velásquez, 2006, 12]. Actualmente se está dando gran importancia a esta práctica en los negocios con un énfasis prioritario a la integridad del sujeto, es decir, comportarse bajo la moralidad pensando en un bien común. Todos los colaboradores de una empresa deben en primera instancia ser leales a sus valores y principios para que la ejecución de su trabajo tenga objetividad y credibilidad.

“Los valores éticos son los medios adecuados para que el ser humano logre sus finalidades” [Zambrano, 2007, 35]. Además, son estructuras del pensamiento que se mantienen pre-configuradas en el cerebro como especie humana de cara a la supervivencia [Zambrano, 2007, 36]. Por esta razón, hay que conocer los valores de la persona ya que da una idea de cómo será su conducta dentro y fuera del trabajo, así como también si su aporte favorecerá a la empresa en la consecución de los objetivos organizacionales.

La introducción de los valores éticos en las organizaciones se ejecuta a través de lo que se denomina gestión basada en valores. En este enfoque, los valores son establecidos en la organización a través de la declaración de la misión y, posteriormente, los planes empresariales y de negocio [Melé, 2013, 57]. Actualmente las empresas presentan una declaración de valores corporativos que hacen de conocimiento público, sin embargo son pocas las que están seriamente comprometidas con la dirección empresarial por valores. La gestión en las compañías se basa por lo general en el criterio principal de maximizar el valor para los accionistas, por lo que contrario a su declaración de valores, se puede observar la carencia de atención a los juicios morales en la toma de decisiones.

En la toma de decisiones no sólo existen motivos extrínsecos (remuneración, promoción, reconocimiento y premio) o motivos intrínsecos (satisfacción, aprendizaje,

actuando, etc.) sino también interés por las personas que se ven afectadas por una decisión gerencial tomando en cuenta sus problemas y necesidades [Melé, 2013, 57]. Uno de los principales roles del gerente es la toma de decisiones basada en conocimiento y experiencia en el ámbito de los negocios, sin embargo ya no es suficiente tomar de referencia los aspectos propios de negocios sino que también se debe considerar a las personas involucradas y las repercusiones que sobre ellas trae una decisión gerencial así como a la sociedad en general. La transparencia en los criterios para hacer elecciones y tomar decisiones es un factor clave para dilucidar el trasfondo e intenciones de un gerente.

El conocimiento del mercado en el cual opera una organización así como del consenso social aceptado por la sociedad, propicia el desarrollo de los valores éticos previstos en el largo plazo acorde al funcionamiento de una empresa. La mezcla entre los valores económicos y éticos tiende a modificarse en relación a las decisiones gerenciales que se toman y los objetivos que se pretenden cumplir [Sciarelli, 1996, 641]. Es aquí donde la toma de decisiones provoca una disyuntiva entre lo que se permite realizar versus las implicaciones morales, sociales, legales, económicas (entre muchas otras) que tendrán impacto en el entorno social alrededor de la empresa.

Las organizaciones, ya sean con fines de lucro o no, son una parte integral de la sociedad; todas sus actividades tienen lugar en el ambiente social pudiendo ser conceptualizadas como una compleja red de personas y empresas que interactúan entre sí [Kuralt, 2008, 81]. La sociedad espera de la alta dirección un alto grado de responsabilidad social y ética, y no sólo el éxito empresarial.

Los clientes, ciudadanos y la sociedad en general demandan a las empresas que se comporten de forma transparente, se comprometan con el desarrollo de sus entornos, que sean honestas y responsables en sus comportamientos [Cortina, 2005, 236]. Y es que ahora no solo basta que las compañías satisfagan las necesidades de sus consumidores, sino que también su gestión esté acorde a principios y valores éticos comprobables, que a la larga traen una retribución positiva en la imagen y posicionamiento de las empresas obteniendo así estabilidad en el mercado.

La evolución de las empresas de tradicionales a industriales, así como de los modelos de gestión, dan origen a la ética empresarial por su organización formal y jerárquica y por la separación de la dirección y la propiedad [Martínez, 2005, 4]. En un entorno tan dinámico, la responsabilidad social de los administradores, es decir, su compromiso con todas las partes interesadas, se convierte en un elemento cada vez más importante para el éxito comercial.

Cada empresa tiene una filosofía de trabajo distinta, así como su forma de operar, los colaboradores que trabajan en ella, su propio estilo de competir en el mercado, de hacer negocios, atender a sus clientes, etc.; sin embargo siempre van a estar influenciadas por la ética de quienes lideran o toman las decisiones gerenciales.

El elemento esencial de la empresa son los colaboradores; en ella existen otros elementos materiales e inmateriales, pero son las personas quienes los aportan,

producen o emplean para llevar a cabo la actividad productiva [Cortina, 2005, 245]. Y esta es una razón importante por la que hay que tomar en cuenta la ética; las personas son las responsables de la imagen corporativa ante los clientes, proveedores, accionistas, y todos los actores que se relacionan con la organización.

Una decisión ética es aquella que tiene en cuenta a todos los afectados, quienes estarían dispuestos a dar su consentimiento a la decisión porque persigue valores universales [Cortina, 2005, 240]. La ética siempre ha existido a lo largo de la historia sin embargo, la globalización y los avances científicos, económicos, políticos, tecnológicos han hecho que se convierta en un factor relevante para el actuar de las empresas. Y es por esto que dichas compañías han hecho una transición de la gerencia tradicional a una gerencia basada en valores mejor conocida como gerencia moderna.

La gerencia moderna consiste en un pensamiento racional, sistémico, estratégico y creativo; a través del cual permita no solo sobrevivir sino destacarse en su permanencia<sup>1</sup>. Además, ahora la empresa no busca solamente beneficios económicos sino también sociales sin descuidar la eficiencia, eficacia y la adecuada utilización de los recursos que tiene la organización.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma [Rojas, 2008,2]. Todo depende de la capacidad de toma de decisión del gerente para lograr los objetivos y planes proyectados en la organización.

Cuando los gerentes analizan las tareas básicas del trabajo que debe realizarse, hacen estudios de tiempo y movimientos para eliminar aquellos que son inútiles [Robbins, Coulter, 2007, 29] Según lo citado, los gerentes se encargan de detallar cada tarea y el tiempo en que se deben tardar los colaboradores en realizarla, es decir, hay más dedicación en la supervisión de tiempos de cada tarea y hay más control, no hay libertad por parte de los colaboradores de decidir el tiempo entre cada tarea y es más sistematizado el proceso.

Una razón por la cual se puede relacionar la gerencia moderna con la ética es que la administración de las organizaciones debe conceptualizarse como un sistema humano [Estrada, Monroy, Cortés, 2002, 12]. Hay que mantener siempre presente que un factor importante en la empresa son las personas, que poseen valores y principios éticos, ya que esto rige su comportamiento y sin ellas no se podría operar y salir adelante para alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, los procesos de toma de decisiones representan uno de los componentes fundamentales para la acción en la administración [Estrada, Monroy, Cortés, 2002, 12]. Para esto, se toman en cuenta los valores tanto de la persona como la empresa, y este paso es tan crucial porque si no es aceptado por la sociedad, se sufren consecuencias como una mala imagen empresarial, disminución en las ventas o bien salirse del mercado.

---

Vease: 1. <http://www.slideshare.net/mariale3001/gerencia-modernavstradicional?related=1>

Con lo anterior se puede afirmar que los valores o preferencias que se utilicen en todo proceso de decisión deben someterse al cuestionamiento de su contribución a la búsqueda del valor ético del “bien” como un ideal [Estrada, Monroy, Cortés, 2002, 12]. Es aquí donde entra el análisis, discusión y determinación del “deber ser” de las cosas y cumplirlo para no entrar en ningún tipo de confrontación con las partes interesadas.

La persecución del ideal del “bien”, como proceso permanente y la existencia de diferentes grados entre el “bien” y “mal”, así como entre lo “correcto” e “incorrecto” muestra la infalible existencia del conflicto y la necesidad de aprender maneras de enfrentarlo. Y es que no siempre se van a tomar las decisiones correctas, siempre existirán discrepancias, pero es deber del gerente identificar y aplicar la solución idónea ante cualquier problemática que se presente.

Esto indica que la toma de decisiones no corresponde únicamente a las mediciones técnicas que desarrollan los especialistas, sino también a una gran dosis de interpretación intuitiva en la relación al sistema observado [Márquez, 2009 15]. Debido a esto se pretende llevar a cabo una investigación en la que se describa la influencia de la ética en la toma de decisiones de la empresa, su evolución en el tiempo. De igual manera visualizar la participación del Estado en lo referente a la legislación relacionada a este tema.

Por lo expuesto anteriormente la investigación pretende responder a la siguiente interrogante: ¿La aplicación de la ética a la administración es un factor importante en la gerencia moderna?

## CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 Ética empresarial

“La conjunción de los vocablos “ética” y “empresa”, sigue siendo extraña para el común de las gentes” [Cortina, 2009, 9]. En la actualidad esto ya no debería de ser considerado raro, las empresas son dirigidas por personas y son estas quienes deciden el rumbo de la organización y qué harán para lograrlo, para ello se basarán en lo que creen que es correcto.

Las organizaciones son grupos de humanos, en consecuencia las empresas pueden ser “altas de moral” o “desmoralizadas” pero nunca amorales [Cortina, 2009, 9]. Las personas siempre basarán su comportamiento en valores y principios; para la empresa es importante porque son los colaboradores quienes trabajarán en ella y deben asegurarse que actuarán a favor y de manera correcta para lograr el cumplimiento de objetivos.

Por esta razón es que se necesita de valores y una ética compartida para el buen funcionamiento de las empresas y no tener conflictos en el ámbito económico, político y social y lograr así, el bienestar y desarrollo de cada persona en el mundo. En base a lo anterior, se debe dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Qué es ética empresarial?

Ética empresarial es la aplicación de valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario [Cortina, 2005, 236]. Por esto es tan importante que exista la ética en una organización, para que todos los colaboradores estén en la misma sintonía de lo que es correcto e incorrecto y así evitar que existan conflictos entre las partes interesadas.

Las compañías se constituyen por un propósito y son estas las que deben establecer políticas, códigos y valores por los que se van a regir y, con base en ellos, contratar al personal que más se ajuste a dicho marco normativo, que se identifiquen y desean estar en la organización.

Es vital saber que la ética se ve reflejada en las acciones de la empresa, es decir, en la gestión diaria, transparencia, comunicación interna, procedimientos, en la toma de decisiones y solución de conflictos. Por tanto, corresponde a la empresa establecer la dirección a seguir procurando que todos cumplan y coincidan con los valores y expectativas de la empresa a modo de que exista una armonía y un clima ético.

La ética empresarial debe contar con seis elementos fundamentales [Zambrano, 2007, 34]:

- La empresa es un sistema de valores que afloran mediante una cultura corporativa.

- Las compañías deben redefinirse a partir de sus finalidades y por ende, desde los valores que las identifican.
- Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos, los cuales permiten la construcción de una cultura empresarial.
- Lo ético es rentable, reduce costos, posibilita la identificación corporativa y la motivación eficiente.
- La cultura de una empresa la diferencia del resto.
- Se requiere una clara internalización del papel del directivo, identificado con la compañía y con capacidad para integrar individuos.

Si la organización practica la ética empresarial y toma en cuenta estos elementos, le permitirá crear un ambiente ético evitando de esta forma caer en escándalos de soborno, información privilegiada y situaciones parecidas que son consideradas una mala conducta en los negocios y en la sociedad en general.

Al realizar acciones correctas, la ética empresarial se convierte en un garante del capital confianza [García, 2004,18]. La confianza beneficia directamente a la empresa porque aumenta la productividad, eficacia, potencia el trabajo de equipo y las buenas relaciones entre las partes interesadas, promueve el compromiso con la eficiencia y genera una buena reputación ante la sociedad. Pero también beneficia indirectamente porque al crear un clima ético favorece el desarrollo y crecimiento del país.

La ética empresarial se puede definir también como una complementación de la dimensión jurídica, puede resolver conflictos donde el derecho no puede llegar o no es conveniente que lo haga [García, 2004,18]. El cumplimiento de la ley es una práctica de la ética pero, hay conflictos que no necesitan de la legislación para resolverlos sino que se requiere del diálogo y hacer lo correcto y es ahí donde actúa la ética.

Además, si no existe la ética las leyes no podrían subsistir, y ninguna disposición legal se puede llevar a cabo si hay ausencia de una conciencia moral basada en ciertos principios y valores éticos.

Y por último, se puede definir la ética empresarial como una afirmación de la imagen social de la empresa; la ética como factor clave de la credibilidad social [García, 2004,18]. La organización al realizar acciones que son aceptadas por la sociedad, se va creando una imagen positiva ante los consumidores y esto le ayuda a crear una fidelidad con ellos y por ende un beneficio económico.

Por otra parte, la buena imagen será aceptada por las partes interesadas de la empresa; esto es un factor muy importante porque se creará una confianza mutua y una buena reputación, lo que en última instancia representa un beneficio muy representativo para el negocio, ya que son los grupos de interés los mayores influyentes en el logro de los objetivos y metas de la organización.



## 2.2 Origen de la ética en la empresa

La ética siempre ha estado presente en el actuar de las personas; ahora bien, si se habla de la ética aplicada a la empresa se puede decir que comenzó a surgir con la obra de Adam Smith, cuya inquietud surge de no afectar la felicidad y libertad de las personas por obtener la riqueza de las naciones, también con la obra de Karl Marx criticando al capitalismo, a la explotación y condena a la primacía de la mercancía sobre las personas, aunque no tuvo un importante respaldo en Estados Unidos a diferencia de algunos países europeos.

Pero es hasta en la década de los setenta cuando la ética empresarial surge con fuerza principalmente en los Estados Unidos, debido a los escándalos financieros-políticos ocurridos en ese país, específicamente con el “caso Watergate” que solo logra difundir desconfianza hacia políticos y empresarios. A partir de esto, se empieza a proliferar publicaciones, cátedras y cursos de ética de la empresa con el fin de recuperar la confianza y que se practique la ética de los negocios.

Unido con lo anterior, la ética empresarial en los Estados Unidos se desarrolló en tres corrientes<sup>2</sup>:

- La primera se refiere a la aplicación de normas éticas a los negocios, de la misma forma como se emplea en aspectos de la vida social, personal y religiosa.
- La segunda alude al desarrollo de una disciplina académica denominada ética empresarial. Dicha asignatura se dividió en dos ramas, una enfocada en la parte filosófica, normativa y crítica y la otra en la parte científica y social.
- La tercera corresponde a la adopción de la ética en los negocios pero teniendo dos divisiones, la primera refiriéndose a la práctica empresarial y la otra al compromiso de responsabilidad social que tenga la empresa.

En 1974 se celebra el primer congreso sobre ética empresarial, también se realizan otras conferencias; en 1976 se funda el “Bentley Center for Business Ethics” que sigue creciendo actualmente. Además, se crean otros centros de ética empresarial en distintas universidades y se fundan periódicos dedicados a esta disciplina.

En 1977 hubo una primera iniciativa legal con la aprobación de ley sobre prácticas corruptas extranjeras en Estados Unidos. Dicha ley prohibía a las organizaciones efectuar pagos a altos cargos de gobiernos extranjeros para obtener favores especiales. Unido a esto, en 1978, General Motors y otras empresas estadounidenses con negocios en Sudáfrica acordaron en desobedecer leyes discriminatorias y agresivas en Sudáfrica e intentar otros mecanismos para contribuir a la deslegitimación o desaparición de estas leyes.

---

Vease: 2. [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores\\_y\\_etica\\_esp.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores_y_etica_esp.pdf)

Para la década de los ochenta la prioridad no era la ética empresarial sino que consistía en incrementar los beneficios de la empresa. Frente a esto se empiezan a consolidar posiciones éticas y surgen instituciones y publicaciones vinculadas con esta disciplina, entre ellos se pueden mencionar<sup>3</sup>:

- 1980 se fundó la Society for Business Ethics (SBE)
- 1982 inicia el Journal of Business Ethics al igual que otros diarios que tratan sobre la ética empresarial.
- 1984 Edward Freeman publica un libro el cual logra tener una gran influencia en la ética empresarial.
- 1987 se crea la European Business Ethics Network (EBEN), su objetivo era estimular el crecimiento de las sociedades nacionales en Europa y desarrollar la ética empresarial en muchos países europeos.
- 1989 Thomas Donaldson publica el primer libro sobre la ética empresarial internacional.

En 1986 surge la Defense Industry Initiative (DII) que trata de una iniciativa impulsada por contratistas de defensa en respuesta de irregularidades presentadas en contratos celebrados con el Gobierno de los Estados Unidos. Para ello, acordaron regirse por un código de conducta, establecer programas de formación para los empleados y utilizar mecanismos de control para detectar conductas inadecuadas.

Además, en los años ochenta, la ética empresarial se introdujo en Europa y Japón, aunque su implementación fue distinta a la realizada en Estados Unidos, por las diferencias sociopolíticas y económicas existentes en cada país.

Para la década de los noventa, como consecuencia de los casos de Enron, Parmalat y WorldCom aparece nuevamente la necesidad de introducir la ética en los negocios y buscar el equilibrio relativo entre la ética, resultados financieros y valores.

Además se crean dos organizaciones, Japan Society for Business Ethics (JABES) en 1993 y la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE) en 1997.

Para la primera década del siglo XXI la ética empresarial comienza a tener un mayor auge y se convierte en un tema en el que todas las personas deben de dominar, con el fin de detener conductas indebidas como lo son realizar fraudes, sobornos, corrupción, competencia desleal, privilegios, productos mal elaborados, entre otros.

Actualmente, la ética ha dejado de ser una disciplina con un limitado interés de estudio y limitarse al ámbito teórico; ahora, se ha convertido en una guía que toda persona debe practicar en su vida tanto personal como laboral. Por otro lado, las empresas no pueden ignorar esta realidad que la misma sociedad les demanda, ahora es deber de ellas practicar la ética y ser un ejemplo para ser aceptados por los clientes y así mantenerse en el mercado.

---

Vease: 3. [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores\\_y\\_etica\\_esp.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores_y_etica_esp.pdf)

## **2.3 Definición y evolución de la gerencia**

### **2.3.1 Concepto de gerencia**

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, también permite referirse al cargo que ocupa el director general de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos<sup>4</sup>.

Según el concepto citado la gerencia puede ser un grupo de personas, por ejemplo los gerentes o encargados de una empresa en sus distintas áreas, quienes tienen ciertas funciones en su cargo que conllevan más responsabilidad que las de cargos menores. Por otro lado, gerente se puede referir a una sola persona, quien tiene la responsabilidad de un área en específico, se encarga de delegar funciones a su equipo de trabajo y liderar, también busca hacer un uso eficiente de los recursos con los que cuenta para cumplir su meta sin cometer el menor error posible y así poder satisfacer las necesidades de su cliente interno o externo.

La gerencia busca la efectividad para alcanzar objetivos y metas, mediante una planificación y buena utilización de los recursos, teniendo en cuenta la coordinación de todos los integrantes a cargo del gerente.

### **2.3.2 Evolución histórica de la gerencia**

#### **Renacimiento**

En el campo político, el Renacimiento es el periodo de surgimiento y consolidación del Estado moderno [Amaru, 2009, 26]. Además, fue una época más humanista donde se preocupaban más por el desarrollo individual, se planteó una forma distinta de ver el mundo y al ser humano, con nuevos enfoques en los campos de las artes, política, filosofía y las ciencias; se podría decir que influyó a los trabajadores para desarrollarse, así como también se da un mayor reconocimiento a las personas por sus habilidades.

Por otro lado, se le da mayor importancia a la administración ya que se comienza a ver como un área de conocimiento, es decir, como un estudio que es necesario para las empresas. Los ejecutivos deben conocer sobre cómo manejar sus empresas y ser efectivos en su gestión, un ejemplo de ello fue el libro de Maquiavelo: El príncipe, donde escribe sobre cómo debe ser un gobernante; las obras de Maquiavelo tuvieron una gran importancia para la visión de administración en esa época.

---

Vease: 4. <http://definicion.de/gerencia/>

**Tabla 1: Características del Renacimiento**

Valorización del ser humano, que se ubica en el centro de todos los tipos de acción	Grandes consorcios de empresas privadas	Separación entre los papeles del emprendedor y del empleado
Invencción de la contabilidad moderna	Acumulación de capital como factor de motivación	Arsenal de Venecia, primera fábrica que utiliza el sistema de línea de montaje
La administración comienza a convertirse en un área de conocimiento	Maquiavelo publica <i>El príncipe</i> , el primer manual para ejecutivos	Surgimiento de la jerarquía esbelta del protestantismo

Fuente: [Amaru, 2009, 26]

**Revolución industrial**

En el siglo XVIII, las tendencias que inició el mercantilismo impulsaron a la Revolución Industrial, en dos eventos: el surgimiento de las fábricas y la invención de la máquina de vapor. La producción y aplicación de conocimientos administrativos recibieron la influencia de un nuevo personaje social: La empresa industrial [Amaru, 2009, 28].

**Tabla 2: Características de la Revolución Industrial**

Sustitución del artesano por el operario especializado	Doctrina social de la iglesia	Invencción de las fabricas
Darwinismo social	Crecimiento de las ciudades, lo que originó nuevas necesidades de administración pública	La administración se consolida como un área de conocimiento
Surgimiento de los sindicatos		Primeras experiencias prácticas con la administración de empresas moderna

Fuente: [Amaru, 2009, 28]

Como se puede observar en la figura anterior, los trabajos y las empresas se vuelven más complejos. La invención de la máquina de vapor necesita de operadores especializados así como también en las fábricas, los artesanos van quedando de lado. Al evolucionar los procesos y recursos también tuvo que modificarse la manera de administrar, pues se vuelve más compleja y demandante la forma de dirigir y operar para lograr los resultados, se le da mucha más importancia a la administración como estudio de conocimiento.

Por otro lado se da el surgimiento de los sindicatos lo cual indica que los trabajadores luchan más por sus derechos y buscan que se les trate y compense de manera justa, ya que el trabajo en las fábricas era pesado, no tenían oportunidad de quejarse por el horario o salario, su aceptación se fue dando de forma paulatina.

El Darwinismo social puede definirse como la rama del evolucionismo que postula una divergencia mínima, o ninguna, entre leyes de la naturaleza y leyes sociales, ambas sujetas a la supervivencia del más apto, y considera que estas leyes de la naturaleza proporcionan directamente una moral y una política.<sup>5</sup>

El Darwinismo social se puede relacionar con los sindicatos debido al objetivo que ambas persiguen. El primero dice que el humano más apto es el que sobrevive, es decir, lucha por sus derechos y porque se le trate con humanismo; el sindicalismo pretendía que se les tratara con justicia, por tanto la disputa en la Revolución industrial se enfocaba en el cumplimiento de los derechos humanos, la erradicación de las injusticias, y los administradores de estas empresas debieron manejar los nuevos sucesos sociales para mantener sus negocios sin problemas.

### **2.3.3 Diferencia entre gerencia tradicional y moderna**

La gerencia tradicional se puede definir como un paradigma de la administración centrada en el "mantenimiento", en desarrollar todas aquellas tareas requeridas para sostener la organización en un contexto relativamente aislado y estable. Se trataba principalmente de controlar, registrar, ordenar, mantener.<sup>6</sup>

En este caso la forma de administrar se enfocaba en mantenerse estables, mientras no hubiese errores no había porque buscar maneras de innovar, se enfoca más en las actividades de organización de recursos, tiempo, costos y ganancias. No necesitaban sobresalir de los demás por tanto el movimiento era estable y con la misma tendencia.

La gerencia moderna está comprometida a resolver situaciones confusas cuando sus organizaciones hacen frente a la incertidumbre, al cambio y a la competencia. Busca enfocarse también en la correcta asignación de recursos para las estrategias, y

---

Vease: 5. [http://es.internationalism.org/rm2000/2009/112\\_darwsocial](http://es.internationalism.org/rm2000/2009/112_darwsocial)

Vease: 6. <http://imgelismarsolorzano.blogspot.com/2011/04/administracion-tradicional.html>

concentrar recursos en actividades que brinden la oportunidad de obtener importantes ventajas competitivas o mejorar alguna que ya se tenga.<sup>7</sup>

A diferencia de la gerencia tradicional, la gerencia moderna busca innovar y mejorar las ventajas que ya se tengan sobre la competencia. No se queda estancada buscando solamente estabilidad, sino que mueve sus recursos para crear nuevas estrategias, diferenciarse de los demás y no quedar en lo mismo.

Para entender mejor la diferencia entre las dos gerencias, se presenta a continuación una comparación de las características que tienen cada una:

**Tabla 3: Características de la gerencia tradicional y moderna**

<b>Gerencia Tradicional</b>	<b>Gerencia Moderna</b>
Planifica, organiza, dirige, controla	Manejo de grupo, visión, gestión, comunicar, delegar, motivar
Se enfoca en la cotidianidad	Es estrategia y táctico
Manda y ejerce control	Influye y despliega el poder funcional
Tiene una visión a corto plazo	Tiene una visión a largo plazo
Centralización en la toma de decisiones	Cuenta con un liderazgo capaz de interpretar la dinámica, requerimientos y necesidades.
Tiene poca o nula competencia	Es competitiva
Predominio de la interacción vertical entre superior y subordinado	Organización horizontal
Involucra el concepto de eficacia	Involucra el concepto de eficiencia, efectividad y calidad
Define objetivos y responsabilidades	Fomenta la creatividad para poder producir respuestas originales a un problema
El control de calidad se realiza sobre todo en la etapa de la ejecución del proyecto	Se basa en lograr la perfección mediante modificaciones graduales y no se busca el cambio repentino a querer perfeccionar todo de golpe
No se definen las necesidades primordiales de capacitación, por lo que generalmente la capacitación otorgada a los empleados no está acorde con los propósitos y objetivos de la organización	Capacita continuamente, cuida y forma el elemento humano dentro del propio desarrollo de trabajo
Mantiene paradigmas	Rompe paradigmas
Generalmente se utilizan las mismas estrategias que normalmente llevan a tomar decisiones importantes sin considerar la dinámica del proyecto	Cuenta con varios tipos de estrategia que, dependiendo de las necesidades de la organización, es posible utilizarlas para tener un panorama o visión más amplia

Vease: 7. <http://gerencias.blogspot.com/2013/06/gerencia-moderna.html>

Conlleva el uso eficaz de los recursos	El uso de los recursos es eficiente
Recurso principal es el capital	Recurso principal son las personas y la información que ellos manejan
Motivación individual: satisfacer las exigencias de sus superiores	Motivación individual: lograr los objetivos propuestos por todo el equipo
Motivadores claves son recibir premios por acciones positivas o castigos si son negativas	Motivadores claves es el compromiso que cada colaborador tiene hacia la empresa
Vive de las urgencias que se van presentando en el momento	Se anticipa planificando y ejecutando planes de contingencia
Reacciona cuando el cambio está sucediendo en ese instante	No espera a que suceda el cambio para actuar, se anticipa
Piensa de manera lineal	Piensa de manera global
La información es centralizada	La información es compartida
Enfatiza el logro de los resultados de manera global	Enfatiza el logro de los resultados por área, resaltando el papel realizado por cada una de ellas
Compite por los mercados actuales	Compite por los mercados del mañana, reinventa constantemente su ventaja competitiva
Esta guiada por los procesos	Esta guiada por los resultados
Fija la vista en los procedimientos y presupuestos	Se enfoca en el cuadro de control estratégico
Inspira respeto	Inspira confianza
Trabaja muchas horas	Trabaja con más inteligencia
Búsqueda de problemas	Análisis de temas estratégicos
Las barreras entre planificación y control están claramente definidas	Se integran cada día más la frontera de los procesos de planificación y control
Se basa en términos financieros para el análisis	Se utilizan indicadores financieros y no financieros, con una óptica equilibrada
Objetivo clave es la administración de los costos, dirigido a cumplir normas	Objetivo clave es la administración del valor (costo/beneficio) de los productos y/o servicios
La mejora en los resultados se busca desde una óptica interna	La mejora en los resultados se busca desde una óptica externa a la empresa, por ejemplo la competitividad, clientes, entre otros
Orientado a las cifras, control de resultados, centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Centrado en factores claves y procesos críticos basados en estrategias

Nota: La tabla anterior es elaboración propia y contiene información de fuentes citadas.

Como se puede observar en la tabla anterior, en la gerencia tradicional la manera de administrar es más individual y centralizada, es decir, hay una persona que planifica y organiza las tareas, dirige a su personal y los controla para estar seguro de que

todo marche según lo planificado imponiendo respeto, no hay un trabajo en equipo y solo le preocupa generar ingresos a la empresa. Además, no se presenta la necesidad de hacer algún cambio, al contrario se trata de empresa burócratas, rutinarias que basan su toma de decisiones en la estructura jerárquica y piramidal, descripción de cargos y el manejo del personal.

En cambio en la gerencia moderna se habla de organizaciones que están relacionadas con conceptos como eficiencia, efectividad, productividad, competitividad, calidad. Asimismo, muestra mayor sensibilidad con las personas, hay un equipo que trabaja para lograr una visión, existe una comunicación y confianza entre ellos, se delegan responsabilidades y se motiva para que en conjunto puedan lograr los objetivos que se establecieron en un principio. Igualmente, se enfoca en realizar acciones con beneficios sociales porque sabe que esto le traerá retribuciones económicas a la organización ya que estas acciones serán aceptadas por su grupo de interés.

#### **2.3.4 Diferencia entre gerente operativo y estratégico**

El gerente operativo está representado por el gerente tradicional, por lo que existe una gran población de ellos; este percibe su ámbito de acción dentro de las “paredes de la empresa”. Este tipo de gerente considera a la empresa como un mundo aislado, por lo tanto no ve más allá de su corto rango de actividad y responsabilidad, su iniciativa es limitada [Sterling, 2000, 30]

Este tipo de gerente es desconfiado, y es muy acostumbrado en su accionar dentro de la empresa, se limita a controlar y no busca innovación, se mantiene haciendo las mismas tareas que no le van a afectar y lo va a mantener en el mismo lugar, basa sus acciones en experiencias que ha tenido el pasado y no busca arriesgarse. El gerente operativo carece de pensamiento estratégico actuando como lo ha hecho siempre y siguiendo las órdenes que se le dan como también ordenando a sus subordinados qué hacer.

El gerente estratégico no tiene límites, de hecho su gestión la basa en el pensamiento empresarial estratégico. Su visión amplia e inteligentemente razonada le permite ser totalmente abierto a la participación de sus colaboradores. [Sterling, 2000, 31]

A diferencia de un gerente operativo, el gerente estratégico analiza su entorno, conoce lo interno y promueve los cambios dentro de la empresa, no hace las cosas por costumbre, de esta forma toma ventaja de la oportunidades y esquivas o reduce el efecto de las amenazas. Se proyecta a futuro e identifica las necesidades de adaptación que aseguren el éxito a la organización. El gerente estratégico tiene confianza en sí mismo y una gran autoestima, enfrenta los problemas con su inteligencia y capacidad de pensamiento empresarial.



## 2.4 Ética en la toma de decisiones

### Toma de decisiones

Se califican las decisiones gerenciales como aquellas que toman los órganos directivos de las organizaciones. Con carácter general, las decisiones gerenciales se orientan a las relaciones entre la empresa y el entorno. [Rodríguez, Cabañero, Serradell, 2002, 8]

La toma de decisiones generalmente se da a través de un estudio del entorno y de las condiciones en que está la compañía, se analiza el problema con el pro y contra que puedan tener estas decisiones en un futuro. Normalmente las decisiones las toman los gerentes o directores de la empresa, algunas veces se toma en cuenta las opiniones de los demás colaboradores y otras veces no.

Se pueden dar dos tipos de toma de decisión según sea el suceso que se esté tratando. Una de ellas es la toma de decisión programada, que aborda problemas habituales ya sean complejos o simples, se puede recurrir a análisis o pronósticos que ayuden a tener una solución preestablecida por si en dado caso el inconveniente vuelve a surgir. De igual manera se encuentra la toma de decisiones no programada la cual aborda los problemas con mayor atención, ya que son problemas menos frecuentes y se necesita de más tiempo de análisis para llegar a una solución óptima, ya que si no se hace un buen estudio del caso, éste podría tener consecuencias complejas en la empresa.

### Toma de decisiones y la ética

La ética debe considerarse como un criterio importante en la toma de decisiones en las organizaciones. Actualmente este es un punto con mayor relevancia que en épocas pasadas, ya que los negocios están sometidos a comportarse de manera ética y socialmente responsable. A continuación se describen tres criterios éticos en la toma de decisión.

El primero es el del utilitarismo, en el que las decisiones se toman solo con base en sus resultados o consecuencias [Robbins, Judge, 2009, 157]. El utilitarismo se enfoca en proporcionar el bien a un mayor número de personas, y normalmente en los negocios esta es la tendencia a la hora de tomar una decisión, por ejemplo, un gerente o ejecutivo de negocios busca que las utilidades sean mayores y estaría afirmando que hay un beneficio para la mayoría de las personas en la empresa, pero al mismo tiempo para lograr eso, está despidiendo a cierto porcentaje de sus empleados, lo que se convierte en una contradicción pero de acuerdo al utilitarismo, la decisión es correcta.

Otro criterio ético es el centrarse en los derechos. Este requiere que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales que establecen documentos como por ejemplo un acta de derechos [Robbins, Judge, 2009, 157]. De acuerdo a este criterio, cuando un gerente o ejecutivo va a tomar una

decisión, debe tomar en cuenta los derechos de los colaboradores o cualquier persona que esté involucrada en la situación, debe respetar y proteger derechos básicos como el de la propiedad privada, libertad de expresión, etc.

El tercer criterio es centrarse en la justicia, esto requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas con justicia e imparcialidad, de modo que haya una distribución equitativa de los beneficios y costos [Robbins, Judge, 2009, 157]. Este criterio se enfoca mucho en la forma de pago y de reconocimiento a los colaboradores, pues busca que sea justo y de acuerdo al trabajo que desempeña cada uno dentro de la empresa. Para los sindicatos este es un punto a favor ya que apoya sus derechos y expectativas en cuanto a la remuneración que deben obtener por laborar en una compañía.

Cada uno de los criterios conlleva ventajas y desventajas, puede ser que para ciertas situaciones unos apliquen más que otros, o beneficien más a un grupo de personas que a otros, pero al mismo tiempo se deja de lado derechos de estas mismas personas y no son tomados en cuenta, todo dependerá del contexto que se esté abordando y de cómo lo visualice la persona que tomará la decisión. Quienes deban decidir, tienen que tomar en cuenta factores externos e internos para identificar las posibles consecuencias que la decisión puede traer, y ver a quienes afectan y en que magnitud. Muchas veces podría no verse correcta la decisión que una persona tome, pero al haber muchas personalidades es imposible que todos piensen de igual manera, es por eso que no se debería tomar a la ligera una decisión y menos aún si se trata de un gran problema o de una situación poco usual.

## **2.5 Aplicación de la ética en la empresa**

### **2.5.1 Documentos formales**

A continuación, se describe una serie de documentos que de acuerdo a sus necesidades elaboran para aplicar la ética, además, tener una base para saber cómo comportarse y tomar decisiones cuando se presenta alguna situación que lo requiera.

- **Código de Ética**

La ética empresarial además de formar parte de los criterios de decisión de los colaboradores que pertenecen a una organización, también es promovida explícitamente mediante la visión, la misión, los códigos de ética u otra normativa con el mismo fin y los proyectos de formación del personal. Este tipo de documentos forman el patrimonio moral de una organización.

Un código ético es un documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización orientando la toma de decisiones basada en valores [Cortina, 2005, 241].

Son una ayuda para la resolución de conflictos, dan orientación para la toma de decisiones y clarifican responsabilidades, pues se delimita los deberes y derechos de quienes laboran en las diversas áreas de la organización.

El código de ética empresarial intenta integrar la diversidad y heterogeneidad de las diversas formas de pensar de los colaboradores, generando así una identidad corporativa.

Debe contener, por lo general:

- Los valores propios de la empresa.
- Las normas y deberes.
- Las responsabilidades y obligaciones hacia los stakeholders.
- Patrones para establecer las sanciones por faltas cometidas.

Las funciones que cumple el código de ética son:

- Definir responsabilidades, derechos y obligaciones de todo el grupo de interés.
- Enmarcar la actuación de los colaboradores y orienta al empresario a actuar con imparcialidad.
- Servir de criterio para la toma de decisiones, ya que indica las pautas de conducta y los criterios por los cuales se regirán todos los colaboradores de la organización.
- Manifestar el compromiso de la Dirección de adoptar un enfoque ético en la gestión empresarial
- Explicar los valores con los que la empresa quiere ser identificada.
- Dar prestigio a la empresa, pues entrega un mensaje sincero al público interesado fuera de la empresa y esto hace que mejore la confianza de los inversionistas.

Los códigos de ética varían de acuerdo al tipo de organización y de responsabilidad, la cultura organizacional, el contexto socio cultural, los objetivos estratégicos y la filosofía empresarial.

Existen 5 generaciones de códigos de ética que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Generación y características de los códigos de ética**

Generación	Características de los códigos de ética
1a generación	Centrados en los conflictos de interés este tipo de códigos tiene como objetivo proteger a la empresa de las decisiones poco acertadas tomadas por los empleados. El código de ética más que seguir principios éticos busca la supervivencia en el mercado y el beneficio de los accionistas.
2a generación	Estos códigos están centrados en mostrar cómo desde los principios éticos (transparencia, honestidad, responsabilidad, etc.) se fundamentan las relaciones entre las personas que trabajan dentro de la organización. El código de conducta se constituye en una guía para la acción correcta al interior de la organización.
3a generación	Amplio reconocimiento de los grupos de interés, lo que implica que las empresas que siguen este tipo de códigos saben que sus acciones tienen efectos al interior y al exterior de su entorno. El concepto de gerencia es amplio ya que se involucran temas necesarios en el ámbito empresarial, como por ejemplo, los derechos humanos.
4a generación	En este tipo de códigos la empresa tiene en cuenta el medio ambiente, los <i>stakeholders</i> directos y la comunidad. Son las empresas que tienen grandes impactos sobre el medio ambiente, como por ejemplo las mineras y las petroleras, las que utilizan estos códigos de ética para regular las acciones, en procura de no impactar dramáticamente este ámbito, al igual que a la comunidad próxima a excavaciones.
5a generación	Utilizados por empresas multinacionales y transnacionales. Son los más exigentes en tanto además de incluir los aspectos medioambientales, las relaciones con los <i>stakeholders</i> y la comunidad involucran la cadena de valor de la empresa y el modo cómo se debe invertir en cada país. De acuerdo con Porter y Kramer (2006) este tipo de códigos incorporan de manera estratégica los ámbitos relevantes de la responsabilidad social empresarial. Estos son: los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente, la publicidad y el mercado de impacto en el desarrollo y la transparencia. En este sentido, Longinos, Arcas, Martínez, Olmedo (2012) mencionan que hay cierto tipo de códigos de conducta que hacen referencia a la transparencia, entendida como la claridad con la que una organización expone los resultados de su gestión a los diversos grupos de interés.

Fuente: [Arredondo, De la Garza, Villa, 2014, 13].

La primera generación se centra en los conflictos de interés donde lo principal es proteger a la compañía de sus empleados. Se tiene la visión de que la responsabilidad de la empresa es exclusivamente con los accionistas.

La segunda generación se centra en la conducta de las personas que trabajan en la organización, el código de ética se percibe como un instrumento para evitar problemas por lo que es rentable ya que contribuye además al mejoramiento de la imagen ante los clientes y el gobierno.

La tercera generación amplía el ámbito de acción del código de ética considerando temas de derechos de los colaboradores así como las relaciones con los diferentes grupos de interés.

La cuarta generación integra además mayor responsabilidad social, preocupándose por el medio ambiente y respeto a las comunidades cercanas donde realizan sus operaciones.

La quinta generación es aplicada por empresas multinacionales, se toma en consideración la situación de cada país donde se tienen operaciones comerciales.

Si bien un código de ética no es garantía de un comportamiento ético, en la actualidad son más las empresas que optan por tener esta herramienta como elemento rector de las relaciones dentro y fuera de la organización. Sin embargo, los

códigos de ética varían de acuerdo con el tipo de organización y el tipo de responsabilidad.

- **Código de buen gobierno corporativo**

El gobierno corporativo es la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar los fines determinados [Cortina, 2005, 242]. Un buen gobierno corporativo requiere que la persona que toma las decisiones en la empresa interiorice las consecuencias de esas decisiones para todos los stakeholders. Si asume el bienestar de todos como un fin y no como un medio para aumentar el beneficio de los accionistas, la compañía se orientará hacia una visión ética y con responsabilidad social.

El código de buen gobierno corporativo representa pronunciamientos en torno al gobierno corporativo con recomendaciones precisas y de adopción voluntaria para las empresas [Lizcano, 2006, 25]. Estos códigos suelen ser emitidos por comisiones especializadas de expertos, con frecuencia constituidas a iniciativa de organismos oficiales, con el fin de determinar una serie de recomendaciones que contribuyan a mejorar el comportamiento de las organizaciones con respecto a la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno empresarial, y la relación con los distintos grupos de interés.

El buen gobierno corporativo está adquiriendo cada vez más importancia entre las empresas ya que genera confianza y establece reglas de actuación garantes de las transacciones económicas.

En El Salvador, la Superintendencia del Sistema Financiero establece las normas de gobierno corporativo para las entidades financieras.

### **Responsables de prácticas éticas**

En algunas organizaciones la responsabilidad y vigilancia de la ética se encarga a departamentos específicos como el departamento jurídico, departamento de responsabilidad social o departamento de recursos humanos, sin embargo, la tendencia se encamina a que en las organizaciones se creen comités de ética.

El comité de ética es el garante del cumplimiento del código de ética y el código de buen gobierno corporativo.

Entre sus funciones principales se puede mencionar:

- Vigilar el cumplimiento del código ético y resolver conflictos y dilemas
- Interpretar las normas
- Asesorar en la búsqueda de soluciones a los problemas éticos
- Valorar los intereses de todos los stakeholders de la empresa

Estos comités deben estar conformados por representantes de todos los estamentos de la empresa, con diversas experiencias y competencias, y también se puede integrar representantes de los stakeholders externos a la organización; esto permite

un mejor funcionamiento del comité ya que todos los intereses se encuentran representados y se espera un mejor balance para la vigilancia de la ética y la toma de decisiones imparcial.

### **2.5.2 Auditorías éticas**

Las auditorías éticas son una herramienta de doble uso, por un lado son un mecanismo decisivo para responder a la mayor exigencia de transparencia y por otro son una herramienta para la dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, cultural y social.

Sirve para detectar alguna falencia que tiene la empresa; además, es una herramienta que permite tomar decisiones para corregir las deficiencias encontradas y de esta forma ser más competitivos en el mercado.

Una auditoría ética es un sistema de acreditación sobre el comportamiento ético de una organización, elaborado por la propia empresa (por un comité ético) o bien por una auditoría externa independiente.<sup>8</sup>

Las auditorías atienden a un requerimiento social: las empresas tienen la obligación de rendir cuentas (sociales) para considerarse responsables, libres y conscientes de sus actos. Pretende cubrir aspectos internos (desarrollo organizacional) como externos (resultados de la gestión) desde una observación independiente.

### **2.5.3 Responsabilidad Social**

FUNDEMÁS define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de hacer negocios competitivos, le permite a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor, mediante la adopción de medidas alineadas a su estrategia de negocios, contribuyendo así al desarrollo sostenible.<sup>9</sup>

La Norma ISO 26000, define la RSE como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones causan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas o públicos de interés;

---

Vease: 8. <http://www.rsexuntadegalicia.com/auditorias-eticas-e-de-rse?lang=es>

Vease: 9. <http://fundemas.org/rse/definicion>

- Que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.<sup>10</sup>

La responsabilidad social de la empresa es una nueva forma de gerencia. El surgimiento de nuevas tendencias universales afecta la dinámica general de la sociedad y contribuye a redefinir el rol de sus actores e instituciones. Lo que distingue nuestra era de las anteriores es la velocidad de sus transformaciones gracias a la tecnología y las herramientas comunicativas. La sociedad abierta y global en la que vivimos exige de las empresas comportamientos cada vez más responsables, lo que ha llevado a que muchas de ellas hayan adoptado políticas de RSE.

Desde un punto de vista ético, en el mundo empresarial las dos responsabilidades que más interesan son las morales y las sociales [Muñoz, 2013, 79]. Por un lado la responsabilidad como obligación de rendir cuentas (accountability) genera que las empresas se vean cada vez más obligadas a ser más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestión. Por otro lado, la empresa como institución social tiene una credibilidad y legitimidad social que necesita mantener para garantizar su existencia. Esta legitimidad se consigue mantener respondiendo (responsibility) a las expectativas que la sociedad tiene de ella y asumiendo los valores y los comportamientos que la misma sociedad le marca.

La RSE es un compromiso social, por lo tanto las decisiones empresariales van dirigidas a satisfacer las necesidades de su grupo de interés en diferentes áreas de acuerdo a las posibilidades. Además, la RSE puede integrarse a la toma de decisiones siempre y cuando dichos principios puedan ser aplicables tanto por la alta dirección como los colaboradores en general y que tenga efecto en sus decisiones y operaciones diarias.

#### **2.5.4 Leyes**

El marco legal es un referente de gran importancia para la actuación empresarial dentro de las normas éticas sociales establecidas en un país. Además, a la hora de tomar una decisión una de las fuentes a consultar es la ley por eso es fundamental tener un conocimiento general de cada una de ellas.

El Salvador cuenta con un amplio marco legal para normar diferentes aspectos del quehacer empresarial, a continuación se menciona la normativa básica que todas las compañías deben adoptar: código de trabajo, ley del medio ambiente que por el creciente interés de la sociedad en general en la protección de los recursos naturales ha cobrado gran importancia sobre todo en lo relacionado al impacto del sector empresarial en la conservación de dichos recursos de la mano del desarrollo sostenible. Seguidamente se mostrará la legislación para el sector público.

---

Véase:10. <http://fundemas.org/rse/definicion>

- **Código de Trabajo**

En el artículo 1 establece que el código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores [Asamblea Legislativa, 2014, 1].

El código de trabajo es de adopción obligatoria para las empresas privadas y se deben acatar todas las disposiciones contempladas en el.

Este código regula las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; así como las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

Se regula los tipos de contratación, obligaciones y prohibiciones tanto de los patronos como de los trabajadores, formas de terminación de contrato y relación laboral, regímenes especiales de trabajo, salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos, derecho de asociación profesional y sindical, previsión social y seguridad ocupacional, entre muchos otros aspectos de bienestar para los empleados.

Del incumplimiento del código de trabajo conocen los jueces de lo laboral y los jueces con jurisdicción en materia de trabajo, cuando existe una inconformidad por parte de un patrono o trabajador se puede establecer una demanda y es un juez quien dictará la sentencia para dar solución al conflicto.

- **Ley del Medio Ambiente**

En el artículo 1 establece que la ley tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y habitantes en general; y asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia [Asamblea Legislativa, 2014, 2].

En el artículo 2 literales e) y g) se refiere al cuidado del medio ambiente en relación a las actividades comerciales tomando las acciones preventivas para salvaguardar la integridad de la naturaleza en concordancia con el crecimiento sostenible al mismo tiempo que es de obligatoriedad restaurar o compensar cualquier daño o afectación al medio ambiente.

Existen disposiciones especiales para el inicio y operación de actividades comerciales en áreas naturales por lo que es necesario obtener permisos ambientales y en algunos casos un estudio de impacto ambiental y se contempla una fianza de cumplimiento ambiental (artículos 19, 20, 21 y 29). La ley contempla incentivos así como sanciones civiles y penales.



Si bien en El Salvador no existe una ley específica sobre ética que aplique al sector privado como lo existe en el sector público, si hay normativas relacionadas a la ética para el ejercicio de distintas profesiones, como por ejemplo:

- Código de Ética Profesional para Contadores Públicos
- Código de Ética para Profesionales de Enfermería
- Código de Ética para los Periodistas y Profesionales de la Comunicación
- Código de Ética y Deontología Médica
- Código de Ética Profesional de la Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos
- Código de Ética Publicitaria
- Código de Ética para el Ejercicio de la Profesión de Psicología

### **Legislación para la ética gubernamental**

El aparato Estatal encargado de velar por el bienestar de la población de un país deber regir su actuar bajo principios y normas que permitan el desarrollo del país bajo un sistema libre de corrupción, por ello El Salvador ha suscrito convenciones, tratados y ha creado su propia ley de ética, con el objetivo de brindar transparencia y seguridad tanto a su población como a la empresa privada y los organismos internacionales.

- **Convención Interamericana Contra la Corrupción**

Los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA) suscribieron esta convención en la cual expresan los siguientes propósitos:

1. “Promover y fortalecer el desarrollo de los mecanismos necesarios, por cada uno de los Estados Partes, los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción; y
2. Promover, facilitar y regular la cooperación entre los Estados Partes a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio.” [Organización de los Estados Americanos, 1997, 2].

En esta convención establecieron la creación de medidas preventivas de corrupción en cada país, se definieron los actos a erradicar, la tipificación de la corrupción como delito en sus respectivas leyes, asistencia y cooperación entre los países miembros entre otros aspectos que contribuyan a la erradicación de la corrupción en el aparato estatal.

- **Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción**

Los Estados miembro de las Naciones Unidas suscribieron la convención con la finalidad de:

1. “Promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción;
2. Promover, facilitar y apoyar la cooperación internacional y la asistencia técnica en la prevención y la lucha contra la corrupción, incluida la recuperación de activos;
3. Promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.” [Naciones Unidas: Oficina contra la droga y el delito, 2013, 7].

Se establece que cada Estado deberá implementar las políticas y prácticas de prevención de la corrupción así como establecer los órganos encargados de velar por su cumplimiento, se considera también al sector privado en el ámbito de la prevención de la corrupción a las normas contables, auditoría y rendición de cuentas, se establece la necesidad de la cooperación entre organismos nacionales, internacionales y sector privado.

- **Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica**

Los gobiernos de las Repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá suscribieron el Tratado de Seguridad Democrática para garantizar la democracia y el Estado de Derecho en la región centroamericana así como avalar la seguridad de sus habitantes creando condiciones que propicien su desarrollo personal, familiar y social en condiciones de paz, libertad y democracia.

Este Tratado establece acciones para garantizar el Estado de Derecho, la seguridad de las personas y sus bienes, seguridad regional, y organización e institucionalidad.

- **Declaración de Guatemala para una Región Libre de Corrupción**

Los Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) decidieron adoptar medidas y realizar acciones para implementar compromisos contra la corrupción.

Algunos de los compromisos adquiridos fueron:

1. Implementar planes nacionales para promover la transparencia en la administración pública.
2. Garantizar que las instituciones estatales adopten la rendición de cuentas obligatoria, en forma periódica, con el fin de visualizar la correcta administración de los recursos por parte de los servidores públicos.
3. Priorizar las acciones encaminadas a prevenir la corrupción en el manejo de los programas y fondos sociales.

- **Ley de Ética Gubernamental**

En el artículo 1 determina que la ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción [Asamblea Legislativa, 2011, 2].

En el artículo 2 establece que se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República [Asamblea Legislativa, 2011, 2].

El ejercicio de toda profesión, actividad empresarial, arte o industria es compatible con el servicio público. Las únicas incompatibilidades son las establecidas específicamente en la Constitución y las leyes.

Esta ley ampara la creación del Tribunal de Ética Gubernamental como la institución encargada de ejercer las funciones y atribuciones de la Ley de Ética Gubernamental velando por su cumplimiento.

Se promulgan los principios de la ética pública, los deberes y las prohibiciones éticas, así como el procedimiento para la investigación de infracciones a la ley. Además se establecen las sanciones para los servidores públicos que infrinjan la ley.

## **2.6 Objetivos de la investigación**

### **2.6.1 Objetivo General**

Analizar la influencia de la ética como factor de importancia para la gerencia moderna.

### **2.6.2 Objetivos Específicos**

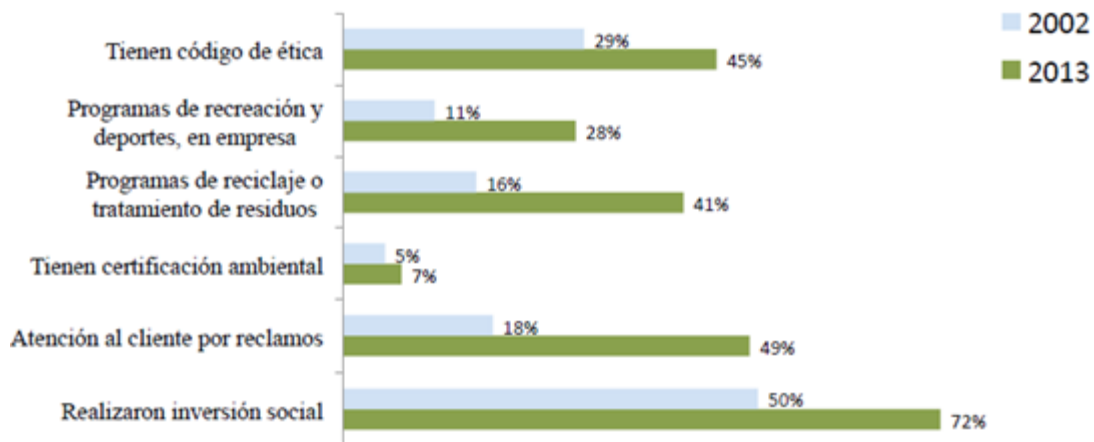
1. Determinar el marco legal que norma el accionar ético empresarial en El Salvador.
2. Establecer la influencia de la ética en la toma de decisiones gerenciales.
3. Describir casos que ejemplifiquen la importancia de la aplicación de la ética en la gerencia moderna en el sector privado de El Salvador.

## CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

### 3.1 Descripción de la situación investigada

En la actualidad, la aplicación de la ética como por ejemplo tener un código de ética, preocuparse por el bienestar del empleado, el medio ambiente, realizar acciones con beneficios sociales, entre otros aspectos, se han vuelto indispensables y beneficiosos para las empresas y en el caso de El Salvador no es la excepción. El conocimiento y ejecución sobre las diferentes prácticas de la ética ha progresado de manera positiva y se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfica 1: Evolución indicadores de la ética 2002-2013 (Porcentaje de empresas)**

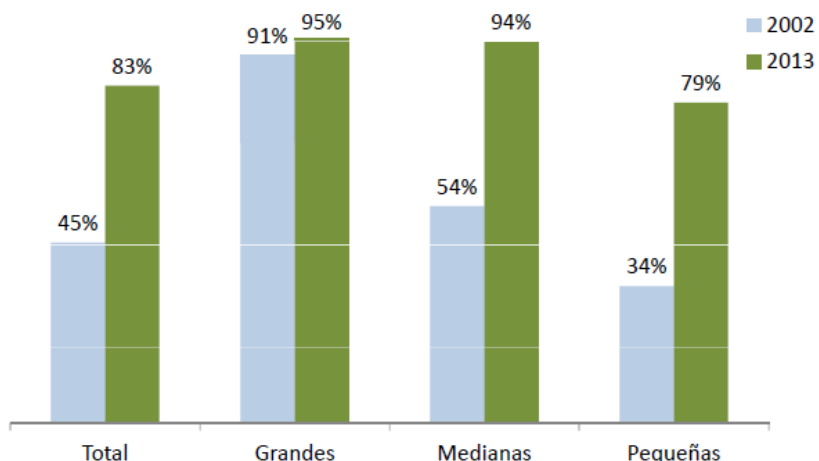


Fuente: Encuesta "RSE en El Salvador -2013" y encuesta de RSE realizada por FUNDEMAS/FUSADES en 2002.

#### 3.1.1 Normativa interna

Una de las principales características de la gerencia moderna es que le preocupa el bienestar del empleado dentro de la compañía así como también que la persona se adapte y se comporte acorde a la filosofía empresarial y se muestre comprometida a lograr los objetivos planteados. Para ello, las organizaciones establecen contratos, políticas y demás normativas con el fin de unificar los intereses de la persona con los de la empresa, y esto ha ido en aumento principalmente en las pequeñas como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfica 2: Empresas con contratos de trabajo escritos para sus colaboradores, 2002-2013. (Porcentaje de empresas)**



Fuente: Encuesta “RSE en El Salvador -2013” y encuesta de RSE realizada por FUNDEMAS/FUSADES en 2002.

En el siguiente cuadro se puede identificar cómo las empresas dentro de su normativa ven la importancia de motivar a sus empleados brindando beneficios adicionales a los exigidos por la ley, esto con el fin de que se identifiquen y muestren una lealtad hacia la compañía y de esta forma sean eficientes en desempeñar su trabajo.

**Tabla 5: Beneficios adicionales a los requeridos por ley, 2013 (Porcentaje de empresas)**

Beneficios adicionales	Total	Tamaño de empresas		
		Grandes	Medianas	Pequeñas
Uno o más beneficios adicionales	88.4%	94.0%	90.8%	86.9%
Apoyo para capacitación	67.9%	80.5%	66.6%	65.5%
Proyectos para balancear vida familiar-laboral	62.2%	69.2%	61.8%	60.9%
Apoyo para estudios ocasionales, trabajador	42.8%	56.2%	54.2%	38.3%
Programas de recreación, cultura y deporte	28.4%	49.7%	41.6%	22.0%
Apoyo para compra útiles escolares	16.9%	26.6%	20.0%	14.4%
Becas de estudio para trabajador	13.4%	29.7%	22.9%	8.5%
Préstamos	8.2%	8.8%	9.2%	7.9%
Apoyos para compra de vivienda o terrenos	7.7%	21.4%	20.8%	2.8%
Despensa interna	7.1%	15.8%	8.7%	5.2%
Becas o apoyo para estudio de hijos	6.5%	17.1%	10.5%	3.7%
Guardería	4.4%	4.3%	2.4%	4.7%
Celebraciones	3.3%	6.2%	5.0%	2.4%
Subsidio para alimentación/ cafetería	2.8%	13.4%	7.1%	0.0%
Descuentos	0.9%	3.5%	2.9%	0.0%
Aporte para ropa/ para niños	0.3%	1.6%	0.5%	0.0%

Nota: los porcentajes no suman 100% por la posibilidad de respuesta múltiple  
Fuente: Encuesta de FUNDEMAS “RSE en El Salvador -2013”

### 3.1.2 Código de ética

En la actualidad, las empresas salvadoreñas le dan un mayor énfasis e importancia al tema de la ética, es decir que el comportamiento de los empleados este acorde a los principios y valores que la organización posea. Para ello ven la importancia de elaborar y llevar a la práctica un código de ética o lineamientos que estén acorde a este tema.

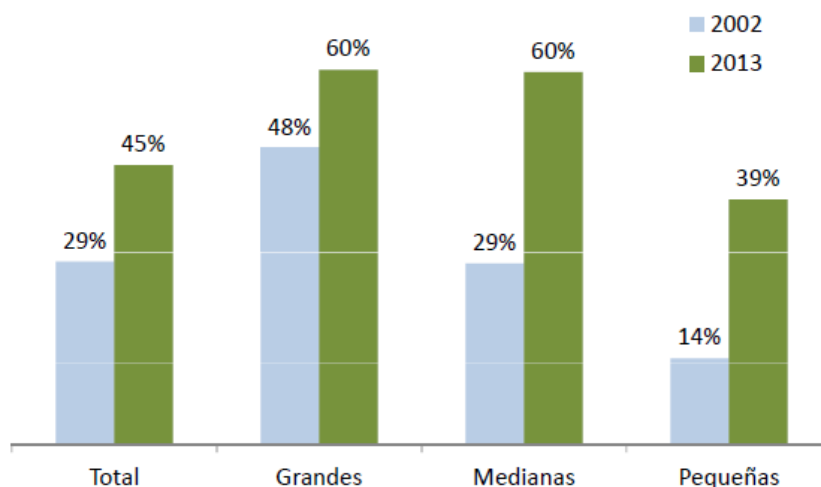
**Tabla 6: Empresas que tienen políticas escritas sobre aspectos relacionados con la ética, 2013 (Porcentaje de empresas)**

Políticas escritas	Total	Tamaño de empresas		
		Grandes	Medianas	Pequeñas
Código de ética	44.8%	60.1%	59.7%	39.3%
Procedimientos para asegurar que no está involucrada en prácticas anticompetitivas	29.7%	40.9%	39.7%	25.8%
Políticas que evitan corrupción en licitaciones en las que participan	34.8%	46.8%	35.8%	32.2%
Políticas para el respeto a la diversidad de género	32.6%	46.7%	37.9%	28.9%

Fuente: Encuesta de FUNDEMAS "RSE en El Salvador -2013".

Nota: los porcentajes no suman 100% por la posibilidad de respuesta múltiple

**Gráfica 3: Empresas que tienen código de ética por escrito, 2002-2013 (Porcentaje de empresas)**



Fuente: Encuesta "RSE en El Salvador -2013" y encuesta de RSE realizada por FUNDEMAS/FUSADES en 2002

### 3.1.3 Relación empresa-cliente

Para las empresas salvadoreñas una forma para aplicar la ética es teniendo una buena relación con los clientes, para lograrlo tratan de ser transparentes brindando toda la información necesaria y de esa forma poder satisfacer sus necesidades. Además, tratan de que la relación sea duradera por lo tanto siempre mantienen contacto con ellos y solucionar cualquier inconveniente que se presente.

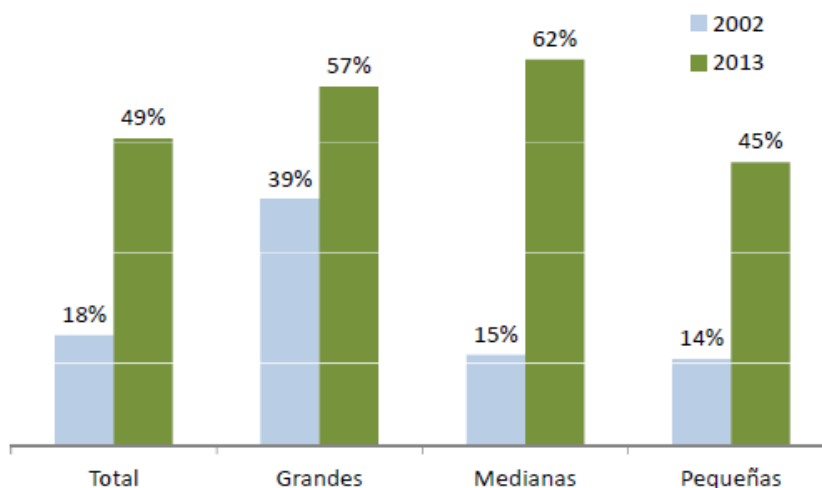
**Tabla 7: Información accesible y clara para el consumidor revisión periódica del vencimiento de productos, 2013 (Porcentaje de empresas)**

Aspecto	Total	Tamaño de empresas		
		Grandes	Medianas	Pequeñas
Provee información accesible, pertinente y clara para que el consumidor tome buena decisión de compra	90.8%	88.5%	88.9%	91.5%
Revisa periódicamente la fecha de vencimiento de los productos que ofrece				
Sí	39.8%	39.8%	43.4%	39.2%
No	0.4%	2.5%	0.3%	0.0%
No aplica	59.8%	57.7%	56.3%	60.8%
Instruye al consumidor sobre mejor uso de productos o servicios	84.3%	80.4%	79.5%	85.9%

Fuente: Encuesta de FUNDEMAS “RSE en El Salvador -2013”.

Nota: los porcentajes no suman 100% por la posibilidad de respuesta múltiple

**Gráfica 4: Empresas que tienen oficinas de atención al cliente, 2002-2013 (Porcentaje de empresas)**



Fuente: Encuesta “RSE en El Salvador -2013” y encuesta de RSE realizada por FUNDEMAS/FUSADES en 2002.

### 3.1.4 Beneficios sociales

Las empresas ahora se enfocan en otorgar beneficios sociales porque saben que les traerán beneficios económicos, es por ello que la resolución de los problemas sociales en El Salvador ha aumentado.

- **Medio ambiente**

Hoy en día, las empresas están más comprometidas en el desarrollo sustentable, para eso lo hacen “pensando verde”, es decir, que la mayoría de sus acciones no perjudiquen el medio ambiente para las generaciones presentes y futuras al momento de satisfacer sus necesidades. En la siguiente tabla y gráfico se puede observar como las compañías se están enfocando más en usar de forma eficiente sus recursos.

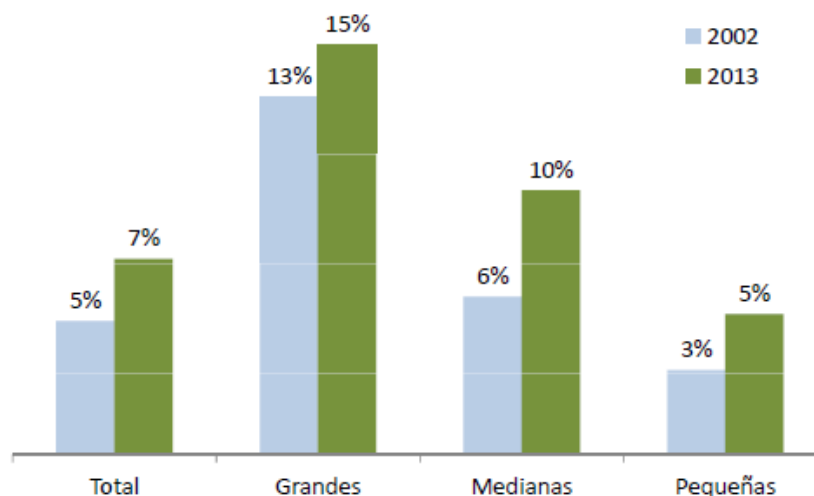
**Tabla 8 Acciones para el uso eficiente de recursos, 2013 (Porcentaje de empresas)**

Medidas adoptadas	Total	Tamaño de empresas		
		Grandes	Medianas	Pequeñas
Ha adoptado alguna medida	83.0%	82.8%	81.6%	83.2%
Acciones para ahorro energía eléctrica	69.6%	68.6%	65.0%	70.5%
Acciones para uso eficiente del agua	56.3%	60.5%	55.0%	55.6%
Programas de reciclaje o tratamiento de residuos	40.7%	47.9%	34.2%	40.4%
Ha incorporado combustibles alternos	0.9%	5.8%	0.5%	0.0%
Otras prácticas para ahorrar recursos	0.1%	0.4%	0.5%	0.0%

Fuente: Encuesta de FUNDEMAS “RSE en El Salvador -2013”.

Nota: los porcentajes no suman 100% por la posibilidad de respuesta múltiple

**Gráfica 5: Empresas que tienen certificación medioambiental (ISO 14000 o alguna otra), 2002-2013 (Porcentaje de empresas)**



Fuente: Encuesta “RSE en El Salvador -2013” y encuesta de RSE realizada por FUNDEMAS/FUSADES en 2002

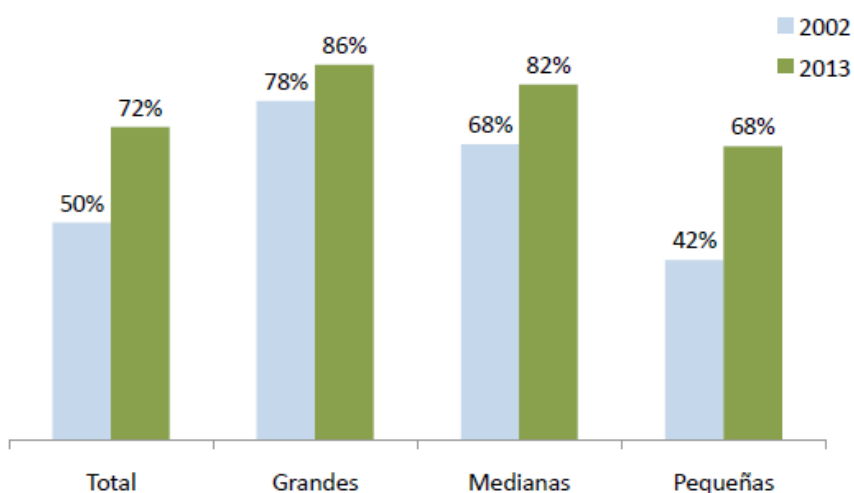


- **Responsabilidad social empresarial**

En el país son más las empresas que se van uniendo al concepto de practicar la responsabilidad social empresarial y la razón es porque han percibido beneficios como lo es la buena imagen que se traduce en mayores ingresos a la empresa. “Por otro lado, el beneficio interno que está vinculado con el desarrollo del personal, y en consecuencia, de la empresa.”<sup>11</sup>

En el siguiente gráfico y tabla se puede observar las diferentes formas que las empresas utilizan para promover beneficios sociales:

**Gráfica 6: Empresas que apoyaron o realizaron alguna acción o programa social, 2002-2013 (Porcentaje de empresas)**



Fuente: Encuesta “RSE en El Salvador -2013” y encuesta de RSE realizada por FUNDEMAS/FUSADES en 2002.

**Tabla 9 Empresas que estimulan voluntariado o donaciones, 2013 (Porcentaje de empresas)**

Aspecto	Total	Tamaño de empresas		
		Grandes	Medianas	Pequeñas
Cuenta con programas de voluntariado corporativo	9.2%	28.2%	17.4%	4.1%
Cuenta con mecanismos para estimular a empleados a hacer donaciones	26.3%	39.6%	22.6%	24.3%

Fuente: Encuesta de FUNDEMAS “RSE en El Salvador -2013”.

Nota: los porcentajes no suman 100% por la posibilidad de respuesta múltiple

Vease: 11. <http://www.fundemas.org/component/phocadownload/category/1-rse-el-salvador?download=2:responsabilidad-social-empresarial-en-el-salvador-practicas-y-estrategias-para-prevenir-el-crimen-y-la-violencia>

### 3.2 Análisis evaluativo de la situación investigada

Para poder realizar un diagnóstico más profundo se decidió efectuar un análisis cualitativo con el fin de comparar la información expuesta anteriormente con la realidad. Para ello se determinó la realización de entrevistas a personas que trabajan en el sector privado en diferentes rubros con el fin de obtener opiniones basadas en la experiencia, conocimientos, juicios, y valoraciones acerca de la aplicación de la ética en sus empresas.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas:

#### **Caso 1: Banco Davivienda<sup>12</sup>**

Banco Davivienda S.A. de El Salvador, subsidiaria de Banco Davivienda S.A. Colombia, es una sociedad anónima de capital variable que tiene por objeto principal dedicarse a todos los negocios bancarios y financieros permitidos por la legislación salvadoreña.<sup>13</sup>

Para el subgerente de recursos humanos la ética son las reglas del juego dadas por valores y principios que cada persona tiene, dependiendo de sus creencias y la formación que ha tenido la persona desde la niñez hasta su juventud. Ese comportamiento que adquiere la persona cambia completamente en el ámbito laboral, porque su comportamiento lo limita dependiendo del contexto tanto en la empresa como el mercado laboral en general.

En el caso del banco, es vital aplicar la ética primero porque la relación de la banca con los clientes se basa en la confianza ya que se maneja dinero de gente distinta y además porque existe una regulación especial de la Superintendencia del Sistema Financiero que obliga a certificarse en conocimiento del código de ética cada año. Este ente vela por que las reglas que se siguen en el sistema financiero sean reglas estándares, claras y de buenas prácticas para tener un comportamiento ético.

Para aplicar la ética el banco cuenta con las siguientes herramientas:

- **Código de ética:** contiene alrededor de 60 principios de lo que puede o no hacer la persona dentro de la institución. Se revisa siempre debido a que el comportamiento del empleado va cambiando y es necesario hacer modificaciones eventuales.
- **Normativa interna:** existe un reglamento interno de trabajo que contiene ciertas condiciones laborales relacionadas con el accionar correcto de los empleados. Además, está el contrato de trabajo que todo empleado tiene en el que se le especifica sus funciones y lo que tiene que aplicar en su puesto.

---

Vease: 12. Entrevista completa en anexo 2

Vease: 13. <http://www.equilibrium.com.pe/salvadorenodic12.pdf>

- **Reporte de fallas:** el empleado tiene toda la libertad para reportar alguna inconformidad que tenga. Para ello tiene dos canales: una persona con un puesto específico para esto en el área de recursos humanos y el otro es en el área de cumplimiento. Ambos canales son abiertos y el empleado tiene toda la confianza de acercarse y denunciar con suma confidencialidad su situación.
- **Programas internos:** estos se realizan dependiendo del contexto de la organización. A veces, hay empleados que entran en conflicto con los valores institucionales y eso se ve reflejado en el sistema de administración del desempeño que tiene el banco, entonces estos programas se crean a partir de dichos comportamientos y se esperan mejorías en el transcurso del tiempo.
- **Publicaciones de estados financieros:** cada mes se publica en los periódicos los estados financieros del banco, adicional a eso se hace un reporte anual. Esta acción se realiza para demostrar la transparencia que el banco posee y de esta forma mantener y mejorar la confianza que el cliente tiene hacia esta entidad.
- **Programas de Responsabilidad Social Empresarial:** el banco cuenta con un área específica de RSE. Entre los proyectos que realiza se encuentran:
  1. La compañía dispone cerca de 1800 empleados contratados de forma directa y 200 de forma indirecta, esa compensación que se le entrega al empleado por su servicio a la banca se convierte en beneficio para toda la familia que depende de esta persona.
  2. La banca apoya mucho en facilitar la obtención de fondos de inversión a microempresarios salvadoreños, empresas grandes o corporaciones que tengan proyectos a futuro ya que esto beneficia al país principalmente en lo económico y social.
  3. Proyecto “Cultivar”: año con año se identifican centros escolares públicos en los que se cree que la educación es inferior, entonces se contrata gente específicamente para este proyecto y prepara un programa con el fin de darle continuidad a esa educación que posiblemente los niños no reciban como debería ser.
  4. El banco junto con FUNZEL tienen un proyecto que consiste en la liberación y conservación de uno de los baluartes del medio ambiente que es la tortuga marina. El año pasado se logró liberar alrededor de 70,000 tortuguitas.
  5. El banco da un aporte a pequeñas fundaciones (pequeños hermanos) que tienen una población de 350 mil. El aporte es en alimentación pero esto varía dependiendo de las necesidades que se presentan.

## Caso 2: Grupo de Multivalores<sup>14</sup>

Grupo de Multivalores es una institución financiera que tiene por propósito dedicarse a todos los negocios bancarios y financieros principalmente las operaciones de consumo por medio del financiamiento de tarjetas de crédito y otorgar préstamos de tesorería al sector empresarial y créditos de vivienda.<sup>15</sup>

Para el gerente de operaciones el tema de la ética es muy amplio. Para él consiste en respetar normas, valores, políticas y reglas que tiene la empresa, utilizar eficientemente los recursos que la organización le provee y también es toda actividad que uno realiza en el hogar, iglesia y hasta en el deporte. Además, él considera importante asociar la ética con la inteligencia emocional, porque no solo basta conocer las normas, lo correcto e incorrecto, si no se pueden contener las emociones, ya que eso impulsa a alguien a realizar acciones indebidas.

Además, considera que si hay acciones que son apegadas a la ley pero que no son éticas, su razonamiento es porque las leyes las elaboran los seres humanos y tal vez esa ley en el momento en que fue hecha estaba acorde al contexto pero las cosas van cambiando. Un ejemplo que dio fue con las votaciones, si hay problemas con las actas lo lógico es que abran las urnas, pero a alguien se le ocurrió en algún tiempo impedir eso, entonces había un momento que era conveniente pero ahora ya no lo es.

En el Grupo de Multivalores la aplicación de la ética se da de la siguiente manera:

- Cumplir todas las actividades asignadas según las normas, políticas, procedimientos de trabajo que la empresa tenga estipuladas.
- Aplicar correctamente el código de trabajo, las leyes tributarias, ambientales, entre otras.
- Emplear el código de ética que fue elaborado hace dos años. Dicho documento no se renueva constantemente, se le entrega y explica a la persona cuando es recién contratada sin embargo es poco recordado para los empleados que ya tienen tiempo de estar laborando en la empresa.

En el grupo de Multivalores el tema de la ética casi no lo tocan es más lo deja de último ya que su prioridad es que los procedimientos de trabajo y políticas se cumplan con el menor error posible, y les interesa mucho que los empleados tengan muy presente estas normativas excluyendo así el código de ética.

---

Vease: 14. Entrevista completa en anexo 3

Vease: 15.

[http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/\\_\\_es\\_ci\\_informacin\\_financiera\\_no\\_auditada\\_al\\_31\\_de\\_marzo\\_de\\_2006\\_4.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/__es_ci_informacin_financiera_no_auditada_al_31_de_marzo_de_2006_4.pdf)

### Caso 3: Speak S.A. de C.V.<sup>16</sup>

Speak S.A. de C.V. es una empresa fundada en 2006 que ofrece clases de inglés, servicios bilingües (español e inglés) de traducción, edición, evaluación y examinado, y servicios de interpretación.<sup>17</sup>

Para el coordinador general del departamento de proyectos y outsourcing call center la ética consiste en hacer tu trabajo con honestidad y honradez sin perjudicar a otra persona, a una empresa o a la entidad que está a tu alrededor.

Asimismo, el considera que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas ya que su empresa fue víctima de un suceso de este tipo. Una de sus funciones es promover el examen de inglés TOEIC y al momento de realizar el examen aparecen personas haciéndose pasar por otras para hacerlo y eso para la empresa es perjudicial ya que la consecuencia procede desde que le pueden quitar la licencia de realizar el examen hasta dañar su imagen.

Debido a estos acontecimientos la empresa se preocupa mucho por ser ética y que sus empleados también lo sean, para ello la empresa aplica la ética de la siguiente forma:

- **Realizar el trabajo de forma responsable.** Una de las funciones es vender un programa que consiste en conseguir trabajo en call center a personas con necesidad. Entonces la empresa no le vende a la persona el programa solo por cumplir el objetivo o meta de ventas sino que analiza si realmente es lo que necesita la persona ya que al final se está jugando con necesidades y sentimientos.
- **Acuerdo de confidencialidad.** Esto se aplica al momento de realizar negociaciones, debido a que se maneja información delicada que no puede ser divulgada, se firma este acuerdo para asegurarle a la otra empresa que Speak no comunicará nada a otra compañía. A esto se le une el lineamiento al cual ellos le denominan “ética de caballeros” que radica en que si una de las partes hace algo indebido el convenio se da por finalizado.
- **Requisitos para TOEIC.** Si se vende un TOEIC, el vendedor debe reportarlo al departamento de contabilidad y recepción, a este último le corresponde corroborar que la persona que sale en el DUI sea la misma que se esté presentando al momento de realizar el examen, entre otros lineamientos.
- **Reglamento de inducción.** En dicho documento hay un apartado destinado a la ética, por lo tanto solo en los primeros días se le explica al nuevo empleado las cosas que puede y las que tiene prohibido hacer, luego de eso ya no se lo recuerdan.

---

Vease: 16. Entrevista completa en anexo 4

Vease: 17. <http://www.speak.com.sv/>

- **Programas de Responsabilidad Social Empresarial**

Entre los proyectos que realizan se encuentran.

1. Regalar 2 becas en el programa de call center. El grupo se llena con 18 personas, de esas personas se escogen a 2 que se les ve la motivación por trabajar y no tienen la capacidad para pagar el programa por esto se les da una beca a cada uno.
2. Programa de inglés de Speak junto con EIN (ONG estadounidense) en el Instituto Concha Viuda en la Colonia Escalón. Es un programa donde muchachos de escasos recursos toman el programa y es pagado por EIN al 100%, la persona debe de cumplir ciertos requerimientos como no faltar a clases, realizar tareas, entre otras exigencias para obtener este beneficio.
3. Proyecto a futuro de trabajar con institutos del país, con el fin de que las personas se interesen por entrar al programa de call center a un costo menor, esto como incentivo para que se animen a participar.

#### **Caso 4: Aeroman<sup>18</sup>**

Aeroman es una empresa que ofrece una amplia gama de servicios de mantenimiento de primer nivel para aeronaves de las familias Airbus y Boeing incluyendo modificaciones IFE, programas estructurales y pintura, entre otros. Con más de 30 años de experiencia en el mercado aeronáutico han demostrado ser una empresa líder, entregando a los clientes altos estándares en términos de seguridad, calidad, costo y servicio al cliente a través de un equipo altamente comprometido con su trabajo.<sup>19</sup>

La ética es aplicada en toda la empresa y es considerada parte fundamental del comportamiento de sus colaboradores, ya que es una organización grande y de prestigio la cual debe buscar siempre tener una buena imagen ante los demás. Para la Jefe de Logística la ética va a determinar el comportamiento de cada persona en su vida personal y sobre todo en lo laboral, lo cual va a ayudarlo a desempeñarse de manera correcta y cumplir con todos los criterios que la compañía exige a sus colaboradores.

Entre la forma de aplicar la ética dentro de Aeroman está:

- En el departamento de Logística tienen una caja chica que solo debe utilizarse para los pagos que están estipulados, no así para pagos de otro tipo, ni para que el personal tome prestado dinero de allí para cosas no relacionadas a la empresa.

---

Vease: 18. Entrevista completa en anexo 5

Vease: 19. [http://www.aeroman.com.sv/?page\\_id=1427&lang=es](http://www.aeroman.com.sv/?page_id=1427&lang=es)

- Se tiene relación de trabajo con Aduana y todo debe hacerse bajo los procedimientos establecidos, no debe recurrirse a regalías u otro tipo de actividades para lograr que los trámites sean realizados.
- Manejan contratos de servicios de transporte con aerolíneas, dicha información se considera confidencial y no debe transmitirse a personas ajenas a su área.
- Manejan información de gastos de transporte que también es información confidencial que no debe compartirse con personas ajenas al área.
- Al área de Recibo llegan materiales que pueden ser de uso personal y no está permitido tomarlo como propio si no es bajo una salida de inventario.
- En general hay recursos de la empresa (materiales para oficina, café, azúcar, crema) que pueden usarse de manera personal y llevarse pero no es correcto ya que se les brinda para uso de la oficina y hay que usarlos de manera moderada.
- Cuando suceden errores en la práctica del trabajo es correcto reportarlo al jefe inmediato explicando lo sucedido y forma de corregirlo evitando así mentiras o que se culpe a otro que no tuvo nada que ver.
- Dentro de las cosas generales esta también no ocupar al personal para realizar actividades personales que no son parte de la empresa
- No recibir ninguna regalía material para beneficiar a un proveedor requiriéndole servicios
- No colocar en las pantallas de las computadoras fotos que no vayan relacionadas con la empresa, así mismo guardar u ocupar las computadoras para fotos (no pornografía), música que afecte el desempeño del equipo etc.
- No utilizar jeans de lunes a jueves. Los viernes es permitido usar jeans con camisas casuales, polos o camisetas de Aeroman. Los jeans no deben estar rotos.
- No es permitido usar “pants” o ropa deportiva, shorts, bermudas, leggings o similares en horas laborales.
- La ropa que contenga palabras, frases, términos o imágenes que puedan resultar ofensivas para otras personas no será permitida.
- En caso de tener tatuajes, éstos no deben ser visibles. De igual manera, los piercings o aritos en el cuerpo. Los hombres no deben usar aritos. No se

admitirá a la compañía personal con tatuajes alusivos a símbolos de agrupaciones ilícitas.

- En caso de tener reuniones dentro o fuera de la oficina con personal ajeno a la compañía, se recomienda usar ropa profesional y presentable (incluyendo los viernes), de acuerdo a lo establecido en el reglamento.
- La Dirección de Recursos Humanos tiene el derecho de revisar la normativa de la empresa a conveniencia y a establecer los cambios pertinentes.

Aeroman utiliza leyes tributarias, código de trabajo y demás reglamento que existe en el país para mantener la ética en sus procesos y realizar lo estipulado en ellas y cumplir con los deberes y derechos de los trabajadores. Internamente cuentan con distintas políticas y reglamentos que complementan las leyes a las cuales se apegan, entre ellas se encuentran:

- **Manual del sistema gestión de la seguridad:** El objetivo de este manual es Enseñar y fomentar una cultura de seguridad proactiva en la que los empleados se sientan cómodos y animados de atraer eventos a la atención de la administración.
- **Política de seguridad:** Su principal objetivo es minimizar que ocurra un accidente de aviones o una lesión, daño o enfermedad a las personas derivado del trabajo que realiza, protegiendo así al personal y la empresa, los clientes y mejorando la seguridad de la industria aeronáutica.
- **Política de prevención y control de uso y abuso de alcohol, drogas, fármacos y sustancias controladas:** Su objetivo es enunciar el marco legal específico para prevenir y controlar el uso y abuso de alcohol y drogas al interior de Aeroman, con el fin de propiciar un ambiente seguro a los trabajadores, clientes y la empresa misma. Asimismo, se especifica la administración y aplicación de programas antidroga y salud mental para los trabajadores.
- **Violencia en el lugar de trabajo:** El propósito es establecer el marco de referencia que permita garantizar un ambiente de trabajo libre de riesgos, violencia o amenazas a todos sus trabajadores, clientes y visitantes.
- **Acoso-hostigamiento sexual:** su intención es delimitar los parámetros a fin de garantizar a todas las personas que laboran o visitan las instalaciones de la empresa, un ambiente de trabajo libre de todo tipo de hostigamiento o acoso por parte de los trabajadores, compañeros de trabajo, jefes, proveedores, clientes y visitantes.
- **Servicios exclusivos:** su finalidad es garantizar que los trabajadores que laboran en Aeroman, brinden a la empresa su máximo rendimiento y evitar en lo posible los conflictos de intereses con otras empresas.



- **Prestamos entre trabajadores y ventas personales:** tiene por objetivo enunciar los lineamientos a fin de promover un ambiente de compañerismo en el trabajo, prevenir situaciones o malos entendidos entre los trabajadores y evitar que el personal con subalternos a su cargo tome ventaja de esta situación para solicitarles favores personales.
- **Uso de correo electrónico:** su fin es establecer lineamientos de acceso, revisión y manejo de los mensajes del correo electrónico (e-mail) enviados o recibidos por los trabajadores a través del sistema del correo electrónico de la empresa.
- **Equipo de trabajo proporcionado por la empresa:** su propósito es definir el grado de responsabilidad atribuible al trabajador en lo relacionado al uso y mantenimiento del equipo de tecnología que le es proporcionado por la empresa.
- **Recibo de presentes por parte de proveedores y/o clientes:** enunciar los parámetros necesarios a fin de evitar que la lealtad y honestidad de los trabajadores hacia la empresa se vea comprometida debido a la aceptación de presentes enviados por los proveedores o clientes externos a los trabajadores.
- **Daños a activos y bienes de la empresa:** delimitar los lineamientos a fin de crear conciencia sobre el uso adecuado de las instalaciones, herramientas, bienes ya sean propios o de clientes, y de cualquier equipo de trabajo proporcionado por la empresa.
- **Conflicto de intereses:** enunciar los lineamientos necesarios a fin de garantizar que los trabajadores que laboran para aeromantenimiento, principalmente a nivel ejecutivo, no incurran en situaciones de conflictos de interés entre la empresa y otras organizaciones, empresas y/o asociaciones.
- **Política de confidencialidad:** enunciar las disposiciones necesarias a fin de garantizar a la empresa la protección de toda la información confidencial para que la misma opere de manera adecuada.

### **Caso 5: Caja de Crédito Usulután <sup>20</sup>**

La Caja de Crédito es una entidad financiera que gracias a FEDECRÉDITO puede asociarse al Banco de los Trabajadores ofreciéndoles servicios financieros, asistencia técnica, asesoría y servicios complementarios de calidad. Cuenta con más de 70 años al servicio de todos los salvadoreños.<sup>21</sup>

Para la Gerente General de la Caja de Crédito en Usulután la ética es una forma de moldear el comportamiento personal de las personas, ya sea en su vida personal o laboral. La ética es algo que no puede medirse ni cuantificarse, por eso es que la ética no solo debería aplicarse en un horario de trabajo sino las 24 horas del día, sea

---

Vease: 20. Entrevista completa en anexo 6

Vease: 21. <https://www.fedecredito.com.sv/qsomos.php>

cual sea la situación. La manera de la gerente para practicar y aplicar la ética en su puesto de trabajo es dando el ejemplo a sus subordinados, de esta manera ella estaría garantizando que los demás colaboradores cumplan con sus obligaciones.

La toma de decisiones dentro de la empresa se basa en las políticas, reglamentos y procedimientos que ésta posee. Por ello es que se dice que la ética en esta empresa no limita la toma de una decisión, pues sus procedimientos han sido elaborados para llevar las cosas de manera clara, evitar problemas y no poner a cualquier juicio el decidir en las diferentes situaciones que se presenten. No se ve correcto que no se sigan estos procedimientos aun si los clientes u otras personas buscan otra solución o insinúan modificar el proceso que se está siguiendo, hay que respetar al pie de la letra los reglamentos, políticas y procesos que ya están establecidos.

La Caja de Crédito en Usulután se apega a diferentes leyes salvadoreñas para llevar a cabo sus actividades, entre ellas están:

- El código de comercio porque la caja de crédito es una sociedad cooperativa, entonces la regula esta ley que es primaria.
- Ley de intermediarios financieros no bancarios, la llamada ahora ley de bancos cooperativos.
- Ley de usura que regula la parte de las tasas máximas de interés.
- Ley de protección al consumidor.
- El pacto social de la caja de créditos que es primordial para la empresa, ahí está cuando se fundó, su capital social de fundación, todas las políticas y normas del gobierno.

Como marco interno que ayudan a que la ética permanezca en las actividades diarias de la organización se encuentran los siguientes: un código de ética que es de estricto cumplimiento para todos los empleados en cuanto a la divulgación de la información de los clientes porque todo lo que se maneja es confidencial. Trimestralmente se hace una evaluación de desempeño a todos los empleados para verificar que estén cumpliendo con lo que establece el código de ética. Al incumplirse lo establecido en el código existen amonestaciones dependiendo de la falta. La primera es una carta de amonestación con copia al expediente, si fuera una segunda vez se va con otra carta de amonestación, tres días sin goce de sueldo y se manda una copia al Ministerio de Trabajo, porque hay que notificarlo, y a la tercera falta ya es el despido.

Por otro lado, hay políticas para cada uno de los diferentes productos por ejemplo: política de crédito, política para la captación de depósitos, el manual de reclutamiento y selección de recurso humano, el reglamento interno de trabajo que está aprobado por el Ministerio de Trabajo donde están todos los derechos y obligaciones de los empleados, lo que la caja como empresa y patrono está obligado, también está el manual de funciones, manual de descripción de puestos, entre otras.

La Caja de Crédito de Usulután también tiene programas de Responsabilidad Social Empresarial. Dentro de su plan de marketing, el cual es elaborado cada año, se definen todas las acciones de responsabilidad social que se van a realizar en todo el año, se le asigna un presupuesto y en función de eso se desarrolla el plan. El enfoque que más le dan es a la parte de educación y deporte.

Por cinco años consecutivos, se ha vuelto como tradición el patrocinio del certamen cívico, este lo organizan el departamental educativo de Usulután con Gobernación, es un concurso en septiembre que hacen en categoría de coloreo, dibujo, pintura, declamación, composición de poemas; la caja de crédito patrocina las medallas para los ganadores y ahí participan todos los centros educativos.

Otro programa es un apoyo que se da a las actividades que hace CDMYPE quien apoya mucho a las microempresas. Ellos hacen un encuentro empresarial en Usulután y San Miguel todos los años, y la Caja de Crédito hace patrocinios a ellos, también donaciones de computadoras a escuelas, libros a escuelas a través de OIES El Salvador.

Dentro de los beneficios que la Caja de Crédito ha podido percibir fue en una campaña de reciclaje donde todo el personal participó y se impulsó igual con los clientes, y eso de alguna manera fideliza porque ya no ven a la empresa como la institución interesada en solo venderle los productos o servicios que se ofrecen, sino que se le ve como un valor agregado.

#### **Caso 6: ISEADE – FEPADE<sup>22</sup>**

ISEADE - FEPADE, además de brindar servicios de aprendizaje a través de su Programa de Maestría, también ha incursionado en otras áreas como las de servicios empresariales, investigación, cursos de innovación y competitividad a través del Centro de Productividad y Competitividad (CPC). Su principal servicio es la Maestría en Administración de Empresas, la cual a la hora de que los alumnos se gradúen reciben un diploma de especialización en el área de Mercadeo, Finanzas o Negocios internacionales, según sea el interés del estudiante. También ofrece distintos postgrados en diferentes temáticas que pueden ser de interés de los estudiantes para complementar sus estudios superiores.<sup>23</sup>

Para el catedrático de la asignatura de Ética en la maestría que ofrece ISEADE-FEPADE, el concepto de ética es muy amplio. Por su amplia experiencia como gerente de muchas empresas en las que laboró desde los 19 años, además de ser consultor y tener contacto con muchos gerentes, puede dar su punto de vista claro sobre el tema. La ética, según el señor Herbert Rico, se comienza a formar desde que un bebé está en el vientre, le enseñan sobre valores, luego la familia inculca y enseña que está bien y que está mal, pero según su opinión, no es sino hasta que una persona está en su etapa de adolescencia en la que puede claramente definir qué está bien y qué está mal para él. Dentro de esta formación de valores y ética de

---

Vease: 22. Entrevista completa en anexo 7

Vease: 23. <http://www.iseade.edu.sv/seccion-es.php?seccion=1>

una persona, influye mucho la escuela, los amigos, la universidad y el entorno en el que se desarrolla la persona.

Según la opinión del señor Herbert Rico, en las empresas el comportamiento se rige por los códigos de ética con los que cuentan, y todas las empresas deberían contar con uno. Con toda la experiencia que posee, en cada uno de los trabajos que ha realizado ha aplicado la ética en distintos casos. En el caso como catedrático de las maestrías de ISEADE – FEPADE, la ética la ha aplicado desde que comenzó a dar clases muy joven, respetando a los alumnos y no accediendo a las propuestas no correctas que algunos alumnos le insinuaron alguna vez. Otra forma de aplicar la ética en su trabajo y de los catedráticos en general, es cumplir con los horarios de clases, y todo el reglamento establecido dentro de la institución. Hay leyes que también definen el comportamiento de los colaboradores, aunque según la opinión del catedrático, no todas las leyes son éticas.

En ISEADE – FEPADE una forma de practicar ética es que en todos los salones de clases y oficinas, las ventanas y puertas son transparentes, las cuales les garantiza que todo se está llevando a cabo según lo esperado, y los procesos y las personas son transparentes y éticas.

Por otro lado uno de los beneficios que es considerado como Responsabilidad Social Empresarial en la institución, es el valor de la cuota de la maestría que ofrecen, ya que ésta debería ser más alta, pero se ha mantenido para que los alumnos puedan gozar sin problemas de los servicios que ofrece FEPADE. La institución no cuenta en sí con un código de ética, pero sí tiene reglamentos de clases, para graduación, entre otros.

### **Caso 7: Chiquita<sup>24</sup>**

Chiquita Logistic Services, es una empresa que ofrece servicios de transporte y logística. La marca de Chiquita a nivel mundial hace referencia a un gran productor de bananas y derivados de esta. Ofrece una amplia gama de productos y dentro de estos también ofrece servicios como ya lo antes mencionado, de logística. Establecida en distintos países del mundo y con muchos empleados laborando para ella durante muchos años.<sup>25</sup>

Para el Gerente de Ventas la ética es demasiado relativa, pues en cada una de las personas cambia y cada quien tiene su propio concepto. Según su opinión, lo que para una persona es bueno para la otra puede ser lo contrario. Estos comportamientos se van dando a lo largo de la formación de una persona, de con quienes se relaciona y que ha ido aprendiendo durante toda su vida, ya sea en su hogar, colegio o universidad.

En general los colaboradores de Chiquita aplican la ética según sus valores personales, pero más que todo la aplican según lo que la empresa les exige en su código de conducta y dentro de este, tiene un apartado de ética. Es importante que

---

Vease: 24. Entrevista completa en anexo 8

Vease: 25. <http://www.chiquita.com/Our-Company/Meet-Chiquita.aspx>

todos los colaboradores tengan muy presente este código ya que para el gerente de ventas hay ciertos puntos que la empresa exige cumplir, que personalmente no los ve mal. Y éste puede ser el caso de otras personas que laboran en la empresa.

Muchas veces hay acciones que pueden parecer buenas pero para la organización no es prudente o correcto hacerlas. Por ejemplo, el señor Polanco tiene amigos en otras compañías del mismo rubro y Chiquita prohíbe a sus empleados que hablen sobre los clientes que tienen, y para él hacer preguntas sencillas como si el cliente es una persona confiable no está mal ya que no está revelando información confidencial, pero la empresa lo ve incorrecto, de esta manera no se puede mencionar nada aunque no tenga intenciones de actuar mal. Son cosas que se pueden contradecir pero nada que no se pueda adaptar, por ello es fácil actuar acorde a lo que establece el código de conducta de Chiquita.

Para el señor Edwin Polanco, hay acciones apegadas a la ley que no son correctas, por ejemplo la elusión de impuestos, la ley lo permite pero para algunas personas no es correcto. En otros casos y países, está permitida la pena de muerte y esto no para todos es algo ético o correcto de hacer.

Dentro de las leyes a las que se apegan la empresa están:

- Las regulaciones sobre la presentación de estados financieros que eso si lo tienen que tomar muy en cuenta para estar apegados a la forma en la que se tiene que presentar.
- La ley sobre lavado de dinero es algo que también se tiene que revisar porque restringe sobre qué cantidades de efectivo se puede recibir.
- Debido a que la compañía es americana hay leyes que se toman en cuenta pero son del gobierno de Estados Unidos que impide hacer ciertas cosas.

Se mencionó que Chiquita cuenta con un código de conducta, la última versión fue del año 2011, pero actualmente la empresa está cambiando de dueño por lo tanto se hará una nueva revisión y se cambiará lo necesario. Generalmente este código es revisado cada 4 o 5 años, y lo pasan a todos los colaboradores para que firmen de recibido, de esta manera la empresa se asegura de que no haya excusa por no conocer sobre los reglamentos que se deben cumplir. En cuanto a las sanciones por incumplimiento del código de conducta, se consideran según sea la situación, algunas veces pueden hacer un llamado de atención, otras pueden hacer que la persona cumpla con un proceso disciplinario y si la falta es muy grave se procede al despido, sin goce de indemnización en algunos casos.

El proceso disciplinario es un programa que consiste en darle a la persona un tiempo de 3 o 6 meses para que cambie la actitud o la conducta incorrecta, si en ese tiempo no lo hace se despide, pero si en ese tiempo hay mejoras, entonces se da la oportunidad de seguir trabajando en la compañía. Si hay una falta en lo referido al código de confidencialidad que son: clientes, temas de contratos, negociaciones y proyectos, hay inmediatamente un despido. Para las evaluaciones de las personas

normalmente se hace mediante una observación, revisión de su expediente, un control de sus actividades y a veces se consulta al cliente acerca de cómo ha sido la relación con el empleado para identificar si hay faltas o no.

En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa no cuenta con un programa colectivo, ya que esto implicaría muchas horas de falta de trabajo, y no hay suficiente personal en El Salvador para que puedan rotarse y cubrir con los deberes laborales. Debido a esto se incentiva a las personas a buscar personalmente un programa social en el que puedan participar y si desea participar en uno la organización le da permiso para que falte y cumpla con el programa social, y durante ese tiempo el empleado no deja de recibir el sueldo por los días que solicitó faltar.

### **Caso 8: Grupo Tusell<sup>26</sup>**

Grupo Tusell tiene 15 años de experiencia en el mercado salvadoreño con diferentes áreas de negocio relacionadas a tecnología específicamente la distribución de equipo para computadoras y software.

Se entrevistó a dos personas, Rafael Tusell quien se desempeña como Director de Mercadeo de ITP S.A de C.V y Juan Carlos Salinas quien se desempeña como propietario de Jet Web Computadoras, ambas empresas forman parte del grupo.

Rafael Tusell define la ética como el actuar acorde a lo que es correcto, para Juan Carlos Salinas es ser bueno con el prójimo. Esta concepción se aplica a todo ámbito tanto personal como empresarial, siendo en este último, parte vital del cumplimiento de los derechos tanto para los clientes internos como externos de la empresa.

La aplicación de la ética en sus respectivos puestos de trabajo radica en ser sinceros a la hora de tratar con los clientes sin ofrecer características de los productos que no se puedan cumplir ya sea por parte de la empresa o del producto en sí. Otro aspecto importante es que una de las políticas en ITP S.A. de C.V. es ofrecer financiamiento para que los clientes puedan adquirir los productos, sin embargo no se estipulan intereses ni se pretende realizar cobros ocultos ya que bajo la perspectiva de negocio de esta empresa no es correcto aprovecharse de la necesidad de las personas.

Consideran que si hay acciones legales que no son éticas como por ejemplo el cobro de intereses cuando se otorga un préstamo de dinero o el desalojo de una familia de su vivienda ya que se está afectando a las personas por un fin lucrativo.

El marco legal externo que rige la aplicación de la ética se centra en:

- Leyes tributarias
- Cumplimiento de los derechos del consumidor
- Código de ética publicitario
- Código de trabajo
- Asesoría de abogados

---

Vease: 26. Entrevista completa en anexo 9

Para procurar la aplicación de la ética internamente no existe una reglamentación definida para tal fin, solamente se dan directrices generales y se confía en el sentido común de las personas así como en sus valores y principios.

En cuanto a actividades de responsabilidad social empresarial no se realizan programas específicos, actualmente en Jet Web Computadoras se trata de ser una empresa que produce la menor cantidad de desechos de papel y con respecto a los desechos de aparatos tecnológicos se entregan a empresas recicladoras.

### **Caso 9: Happy Punk Panda<sup>27</sup>**

Happy Punk Panda es una empresa dedicada a publicidad digital, con 9 años de experiencia en el mercado salvadoreño. Actualmente maneja la publicidad de marcas pertenecientes a empresas reconocidas en el país como Grupo Roble y Excel Automotriz. Ha recibido importantes premios como: Shortlis Cannes Lions, Festival Antigua Jades, Ojo de Iberoamérica, Caribe y Arroba de Oro.<sup>28</sup>

Javier Guerrero, Director, define la ética como todo lo relacionado a la moral, a lo que la sociedad dicta como bueno. Esta concepción aplica en la forma en que se actúa.

La ética la aplica la empresa con los clientes principalmente en que no se pretende aprovecharse del desconocimiento acerca del trabajo y servicio que se les presta para cobrar más de lo que realmente es debido, por ello se les involucra en el proceso para que sean conscientes del tiempo y esfuerzo que se requiere para cumplir con el trabajo final que reciben. En lo referente a los colaboradores se aplica al cumplir a cabalidad con lo que dicta la ley.

Considera también que si existen acciones apegadas a la ley pero que no son éticas, al menos en el rubro al que pertenece la empresa, ya que es común que las agencias contraten a profesionales bajo la figura de prestación de servicios profesionales y con esto consiguen no pagar AFP e ISSS, algo que se percibe como injusto sobre todo cuando son colaboradores a tiempo completo y que inclusive llevan años trabajando para A o B empresa. Happy Punk Panda no se aprovecha de los colaboradores y se les brindan todos los beneficios que por ley deben recibir.

Actualmente no se ha estipulado una normativa interna que procure la aplicación de la ética pues no han tenido la necesidad de crear una. Se da la inducción al puesto y se explican las directrices de comportamiento que debe tener el colaborador, posteriormente la persona tiene la apertura de consultar cualquier inquietud. En cuanto al marco legal que rige el actuar ético de la empresa lo conforman las leyes laborales, el sentido común en general y la conciencia de que se debe ser humano con los colaboradores.

No se cuenta con actividades definidas de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo por tratarse de una empresa relacionada a internet colaboran donando su

---

Vease: 27. Entrevista completa en anexo 10

Vease: 28. Fan Page de Happy Punk Panda: <https://www.facebook.com/happypunkpanda?fref=ts>

trabajo para eventos u organizaciones así como brindar capacitaciones, esto se realiza dos o tres veces al año.

### **Caso 10: G Group S.A. de C.V.<sup>29</sup>**

G Group es una empresa proveedora de equipo para la construcción con 15 años de experiencia en el mercado salvadoreño. Fue creada en 1999 como un proveedor de herramientas eléctricas de alto desempeño, sistemas de fijaciones mecánicas y epóxicas. Actualmente maneja un portafolio con 7 categorías de productos para proveer soluciones integrales a sus clientes.<sup>30</sup>

Para el señor Walter Grijalva, Gerente General, ética es el conjunto de principios morales que rigen las políticas que se generan y se implementan en una empresa y los negocios. Este concepto se aplica a la hora del cierre de negocios ya que en su rubro es costumbre que para cerrar un trato se debe dar un soborno (comúnmente conocido como mordida) al cliente con el fin de que adquiera los productos de la empresa y no de la competencia, algo que está totalmente prohibido de hacer por parte de cualquier colaborador de G Group.

Considera que si hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas como por ejemplo las empresas que están legalmente establecidas en el país, pagan sus impuestos y cumplen con las obligaciones legales, pero no informan a sus clientes sobre la verdadera calidad de los productos que les están vendiendo y el motivo por el cual los precios a los que ofrecen los productos son considerablemente más bajos que la competencia.

En cuanto a un marco legal externo que norme el accionar ético, el Gerente General considera que no existe, porque el código de trabajo, código de comercio, entre otras leyes del país, son reglas generales para todas las empresas que regulan lo administrativo-financiero pero a pesar de que las empresas lo cumplan siempre pueden actuar de forma antiética.

No se tiene una normativa interna relacionada a la ética, el señor Grijalva opina que en la empresa privada la toma de decisiones está centralizada en la alta dirección por lo que es responsabilidad de ésta dar el ejemplo en su actuar y en tomar decisiones moralmente correctas y de esta forma los colaboradores toman el ejemplo, si ocurre el caso de que un colaborador comete alguna acción contra la ética se toma la medida del despido. Por esto considera que la mayoría de empresas no cuentan con un documento escrito. En la actualidad G Group no realiza ningún tipo de acción de responsabilidad social empresarial.

---

Vease: 29. Entrevista completa en anexo 11

Vease: 30. <http://www.ggroupelsalvador.com/>



## CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Con base en la investigación realizada se concluye que:

- La conceptualización de ética para cada persona depende de la formación que ha recibido en su familia, en su educación formal y todos los aspectos que rodean al individuo, de esto dependen los valores y principios que rigen el actuar de una persona.
- La ética ejerce una gran influencia en la toma de decisiones, ya sea directa o indirectamente, porque da un parámetro de actuación. Sí representa un límite a la toma de decisiones, sin embargo dicho límite no se percibe como algo negativo, más bien induce a la persona a reconsiderar las opciones para optar por la decisión más conveniente.
- En la interacción cotidiana de las empresas la ética se aplica de acuerdo a lo establecido en el código de ética si ésta lo posee o en su defecto a la normativa relacionada a este cometido, de lo contrario actúan de acuerdo a los principios morales universales y a los valores que identifican a la empresa.
- Las organizaciones crean códigos de ética según las necesidades que se van presentando dentro de la misma, sin embargo dentro de esta investigación se ha observado que no todas cuentan con un código de ética pero sí cuentan con políticas o reglamentos que ayudan a moderar el comportamiento de los colaboradores.
- Sí existen acciones apegadas a la ley que no son éticas, a pesar de que una compañía cumpla con todo lo que exige la ley siempre está la posibilidad de realizar acciones no éticas.
- El Salvador establece un amplio marco legal en diferentes áreas que las empresas están obligadas a cumplir, sin embargo para el sector privado no existe una ley específica sobre ética. Las leyes son un marco de acción donde se describen a groso modo las exigencias mínimas que los empresarios deben cumplir, sin embargo el resto de aspectos no específicos deben ser moderados y aplicados por medio de la ética, actualmente esto se deja a libre albedrío.
- La Responsabilidad Social Empresarial no es el único medio por el cual una empresa puede actuar éticamente, ya que si no hace RSE no quiere decir que ésta no actúe conforme a la ética. La ejecución de la RSE varía en todas las empresas según las condiciones en las que se encuentra y en los objetivos que se plantea.

- La gestión empresarial fundamentada en la ética tiene efectos positivos para la organización. Cuando una empresa es ética los colaboradores se sienten satisfechos e identificados con la filosofía organizacional y se reducen los conflictos así como también es un factor clave para la calidad total. La ética también conlleva un valor económico tangible ya que ayuda a la compañía al logro de objetivos, productividad, calidad, crecimiento, confianza, credibilidad y prestigio en la comunidad. Cuanto más profundos sean los valores y más firmemente se los sustente, más intenso será el concepto de identidad y mayor será la confianza que la sociedad otorgue a la empresa y sus productos brindándole reconocimiento e imagen.
- La ética es necesaria para crear, incrementar y preservar el valor de una organización. Los inversionistas buscan invertir en compañías que son confiables, donde sus dirigentes y colaboradores son íntegros, que proyectan ante la sociedad una cultura de ética en todo lo que hacen. El ambiente de confianza que se genera puede producir beneficios a la empresa como por ejemplo mayor demanda de sus productos, acceso a mercados de capital, oportunidades de fusión, crecimiento, mejores utilidades y mayor precio para sus acciones y, en general, riqueza, no solo para sus accionistas, sino también para sus trabajadores. De este modo las empresas logran sus objetivos económicos y sociales.

## **4.2 Recomendaciones**

Con base en las conclusiones expresadas se recomienda que:

- Revisar periódicamente los valores organizacionales ya que por lo general son propuestos desde la creación de la empresa y posteriormente son olvidados, es importante ajustarlos al giro económico principal al que se dedica la empresa así como a las condiciones internas y del entorno para que verdaderamente sirvan de guía y motiven a los colaboradores a tomar decisiones y tener un mayor compromiso con la organización.
- Educar a los colaboradores de forma sencilla y comprensible los conceptos relacionados a la ética y su aplicación en el quehacer diario de la organización, especialmente a la hora de tomar decisiones importantes, ya que cualquier decisión que tome la persona siempre causará un impacto positivo o negativo para la empresa.
- Desarrollar e implementar programas de capacitación enfocados a reforzar los valores y principios que se adquieren en la familia y educación formal durante la niñez y adolescencia ya que las condiciones de formación para cada persona son diferentes. Esto contribuirá a que se establezca un conocimiento común de los valores y principios esenciales bajo los cuales se esperará que

los colaboradores de la organización actúen y se desempeñen y de igual manera sean objetivos al momento de decidir sobre situaciones que se presenten.

- Acoplar los procedimientos de la empresa a la ética, ya que una actividad o decisión puede ser lícito pero en la práctica puede afectar a terceros y esto implica consecuencias para la organización como puede ser: mala imagen, demandas, pérdida de confianza de los colaboradores y la sociedad, entre otras.
- Las ambigüedades éticas se minimizan si se crea y divulga un código de ética organizacional. El código de ética contribuye, entre otras cosas, a establecer la forma correcta de actuar dentro de la organización, no es beneficioso dejar todo al sentido común debido a que el concepto de ética así como los valores y principios de las personas varían, además pueden tomar decisiones que no son objetivas o justas para todos los colaboradores y afectar de esta forma a la empresa.
- Las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de toda la organización deben medir el cumplimiento respecto al código de ética de la empresa, así como los medios de los cuales se valieron para alcanzar las metas y cumplir los objetivos.
- En los casos en que las empresas cuentan con reglamentación sobre ética muchas veces no se le da la importancia que requiere, es conveniente que se haga un seguimiento a la aplicación de la misma ya que en muchos casos se da a conocer solamente durante la inducción o cuando existe una actualización y los colaboradores tienen desconocimiento de dicha reglamentación.
- Establecer parámetros reguladores de la ética que guíen las acciones y la toma de decisiones de la empresa con el fin de no afectar a ningún grupo de interés ya que la ética no se aplica solamente de forma interna sino que en todos los ámbitos de acción de la organización.
- Concientizar a los integrantes de la compañía que cumplir la ley no es una práctica ética ya que no abarca puntos relacionados con la moral. Tanto las acciones como decisiones de los colaboradores de la empresa deben reflexionar y analizar la ley y la ética para no incurrir en conductas incorrectas e injustas.
- En El Salvador existe una ley de ética gubernamental, sin embargo no aplica al sector privado. Una ley sobre ética aplicada al sector privado contribuiría a regular mejor el comportamiento ético de las empresas y proveer herramientas para que la sociedad en general pueda reclamar ante el incorrecto proceder del sector privado.

La toma de decisiones de las empresas privadas se vería impactada por dicho código de forma que estarían obligadas a cumplir al menos criterios generales éticos establecidos en dicha ley al mismo tiempo que su incumplimiento conllevaría a sanciones.

- La empresa privada debe reconocer la importancia de la RSE como parte de su filosofía organizacional e integrarla a su modelo de negocio ya que es totalmente compatible con la generación de valor económico que se persigue a la vez que se genera valor para la sociedad y los diferentes grupos de interés con los cuales se interactúa, la toma de decisiones considerando la RSE conlleva intrínsecamente el tema de la ética y se asegura que las acciones que se realizan están enmarcadas en el cumplimiento de los principios y valores.

Es importante que se determine un plan de acción donde se establezcan las áreas de acción de RSE que se trabajarán al mismo tiempo que se sensibilice a todos los colaboradores de la organización desde la alta dirección hasta el personal operativo sobre los beneficios que la RSE aporta.

- La alta dirección debe comportarse de forma ética en todo momento y circunstancia sin excepción ya que son ellos los referentes que los colaboradores observan para definir la conducta apropiada dentro de la organización. Cuando los altos directivos son vistos como personas éticas, envían un mensaje positivo a todos los colaboradores.

Siendo ellos los responsables de la toma de decisiones de mayor impacto en la organización deben garantizar que se basan en principios éticos para fundamentar su actuar.

- Establecer un sistema de sanciones para corregir prácticas contrarias a lo establecido en el código de ética o normativa dentro de la organización. Si no existe un sistema de sanciones definido, la toma de decisiones puede verse entorpecida ya que a la hora de vislumbrar el tipo de sanción para una acción antiética se contará solamente con el criterio de la persona que deba decidir, y como se ha mencionado antes, es muy subjetivo el pensar ético de cada persona.
- Proveer mecanismos a través de los cuales los colaboradores puedan acercarse y comunicar sin temor a sufrir represalias, los comportamientos que ellos consideren son carentes de ética.

La retroalimentación que brindan los colaboradores es un gran apoyo para la toma de decisiones en todos los ámbitos ya que muchas veces existen fallas que la alta dirección desconoce por lo que no puede actuar preventiva o correctivamente.

- Impulsar una buena comunicación entre jefe-subordinado con el fin de que cuando ocurra un dilema ético que implique toma de decisiones, el colaborador pueda acercarse a su jefe inmediato y notificar sobre la situación para poder encontrar la solución más favorable y evitar problemas a futuro.
- Contratar a personas que tengan una visión moral similar a la de la empresa, de manera que su comportamiento y decisiones estén orientadas a la ética. El proceso de reclutamiento es vital para la organización, por eso es importante que adopten mecanismos que ayuden a evaluar la conducta moral.
- Incluir aspectos éticos en las metas de los colaboradores, de esta forma se incentiva a que las personas tengan un buen desempeño y comportamiento al momento de desempeñar su trabajo.

Los colaboradores toman decisiones a diario con el fin de cumplir las metas que se les asignan, aquí radica la importancia de inculcar una cultura ética de trabajo para que no incurran en acciones que violenten los principios y valores justificando el cumplimiento de las exigencias laborales.

## CAPÍTULO 5. PROPUESTA

Nombre de la propuesta: “Código de ética para la pequeña empresa”

### 5.1 Justificación

De acuerdo a lo investigado tanto de forma teórica así como el acercamiento a la práctica mediante las entrevistas realizadas con diferentes gerentes, se observó que cada empresa dependiendo su naturaleza y tipo de operaciones que realiza se enfrenta a diferentes dilemas éticos; cuando no existe un lineamiento que guíe este tipo de situaciones relacionadas a la ética surgen ambigüedades que desencadenan problemas, es importante destacar que las violaciones éticas pueden conducir posteriormente a violaciones legales que afecten directamente a la organización.

Es aquí donde el código de ética sirve como un mecanismo que las empresas pueden utilizar para dejar en claro a todos los colaboradores el comportamiento que se espera tengan en el ámbito laboral, se establece la forma en que los principios y valores deben aplicarse al trabajo diario y la convivencia, así como a la relación con los actores externos que intervienen en las operaciones de la organización.

En el sector de la pequeña empresa, por lo general, no elaboran un código de ética y dejan este tema al sentido común de los colaboradores, sin embargo los valores y principios no son los mismos para todas las personas y en una organización es vital alinear estos conceptos para poder dar cumplimiento a la misión y visión empresarial así como mantener una buena imagen ante la sociedad.

Tomando en consideración las conclusiones y recomendaciones expuestas en el capítulo anterior se propone un código de ética para la pequeña empresa que contiene aspectos generales. Se denomina general debido a que se proponen lineamientos básicos aplicables a una organización pequeña, sin embargo es importante destacar que la empresa debe acoplar e integrar lineamientos específicos a las operaciones que realiza, los valores organizacionales, la filosofía organizacional, y los diferentes escenarios de actuación que se considere deban regularse.

El objetivo de esta propuesta es brindar un código de ética que sirva como referencia para que las pequeñas empresas puedan guiarse en la elaboración de su propio código y de esta forma tener una herramienta que apoye la prevención y resolución de conflictos éticos así como un insumo que respalde la toma de decisiones éticas a todo nivel jerárquico.

Esta propuesta puede ser de carácter sancionatorio si la compañía lo considera pertinente estableciendo las faltas y sus respectivas sanciones, pero también puede ser de carácter normativo para complementar las políticas y reglamentos que existan en la organización.

La eficacia de la aplicación y funcionamiento del código de ética depende en gran medida del apoyo de la alta dirección así como de la sensibilización y racionalización

de la percepción del personal de la organización hacia la utilidad e importancia del código para desempeñar su trabajo.

## **5.2 Pasos a seguir para la elaboración del código<sup>31</sup>**

- **Decisión de la alta dirección**

Como punto de partida la alta dirección debe decidir y comunicar el inicio para la elaboración de este documento. El mensaje debe ser positivo explicando la importancia, beneficio el compromiso y cumplimiento de este código.

- **A quien le aplica**

En un código de ética se debe especificar para quiénes va dirigido el cumplimiento del contenido de este documento.

- **Conformación de equipo que lo dinamice**

Normalmente la elaboración del código de ética se le asigna al departamento de recursos humanos. Ya sea esta área u otra debe encargarse de planificar la definición de los temas, tiempo, recursos a utilizar entre otros.

- **Instancia de sensibilización y participación**

Es importante explicar a todos los colaboradores el objetivo de este documento y escuchar las inquietudes que se puedan presentar. Además, en este punto es recomendable que se revise la misión, visión y valores y evaluar si es necesario hacer una modificación.

- **Redacción provisoria**

No hay un patrón o estándar de redacción para un código de ética. Cada empresa deberá desarrollarlo y acoplarlo de acuerdo a sus necesidades y a las de su grupo de interés. Por lo tanto se recomienda:

1. El lenguaje debe ser sencillo, conciso de fácil entendimiento para todos los destinatarios.
2. El código de ética debe ser práctico y de fácil acceso para todos los colaboradores de la organización.

- **Consultas**

Una vez terminada la versión preliminar del código de ética se debe hacer una ronda de consultas a todos los niveles de la organización para recopilar aportes o inquietudes con el fin de mejorar el documento antes de entregar el final.

---

Vease: 31. <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf>

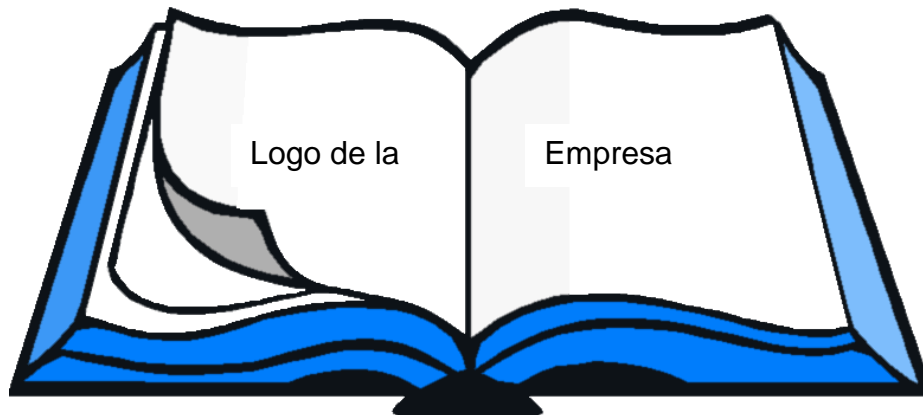
### 5.3 Código de ética

Portada: constituye la primera página del escrito. Debe contener datos como el nombre de la empresa, su logo, nombre del documento que es “Código de ética”, lugar y fecha de elaboración/actualización, entre otros datos que la organización desea agregar.

Ejemplo:

# Código de ética

## Nombre de la empresa



[Lugar y fecha de elaboración/actualización del documento]



## Contenido

1. Antecedentes	65
2. Nuestro Compromiso	65
3. Nuestros Valores	65
4. Alcance del Código	66
5. Principios	66
6. Relación con grupos de interés	66
• Política y Religión	66
• Conducta Interna	67
• Contratación de Familiares	67
• Conflicto de Intereses	67
7. Operaciones y Actividades	68
• Cumplimento de leyes y reglamentos locales	68
• Favores comerciales /Regalos /Entretenimiento	69
• Sobornos	69
8. Salud y Seguridad	69
• Temas Informáticos	69
• Confidencialidad	69
• Seguridad/Higiene/Lugar de trabajo personal	70
9. Actividades Administrativas	70
• Difusión y Actualización	70
• Sanciones	70
• Sistemas de Denuncias	71
10. Anexos	72
• Carta de compromiso	72

## **1. Antecedentes**

En nuestra empresa estamos conscientes que el éxito se basa en la excelente relación y confianza que los clientes, proveedores, accionista y todo nuestro grupo de interés han depositado en nosotros.

Por esto, es que hemos buscado la medida de plasmar y comunicar a todos los colaboradores de la empresa los valores y responsabilidades de carácter ético que deberán regir nuestras actuaciones, a manera de perpetuar dicha confianza, mantener esa buena relación y proteger la imagen y prestigio de la organización.

En este apartado se puede incluir reseña histórica de la empresa, su giro, misión y visión actualizados.

## **2. Nuestro Compromiso**

Como empresa, nuestro compromiso a través de la creación y cumplimiento del presente código de ética es brindar una guía para la realización de cada uno de las funciones que se desarrollan en la organización con el fin de mantener la integridad como uno de los principales pilares en el quehacer diario, y crear un ambiente de confianza y cordialidad entre todos los colaboradores y grupo de interés.

## **3. Nuestros Valores**

Los valores que nos distinguen como empresa y que nos permiten actuar con congruencia son los siguientes:

- **Honestidad**  
Trabajar siempre con lealtad y verdad.
- **Respeto**  
Valorar la dignidad de la persona, propiciar su desarrollo personal y profesional.
- **Responsabilidad**  
Asumir la responsabilidad de nuestras decisiones y acciones, asegurando el cumplimiento de los trabajos y la confiabilidad ante nuestros grupos de interés.

Hay que mencionar que si la empresa posee sus propios valores con sus respectivas definiciones, entonces se recomienda revisarlos, modificarlos si es necesario y agregarlos al código de ética.

#### **4. Alcance del Código**

El presente código de ética es de carácter obligatorio para todas las personas que laboren de manera activa en la organización y constituye un conjunto de principios básicos de aplicación global.

#### **5. Principios**

Estos principios están enfocados en que todos los colaboradores tengan comportamientos honestos, transparentes y legítimos.

Los principios éticos de la organización son:

- Respeto a la ley, personas, entorno, principios y valores.
- No fomentar actos incorrectos o contrarios a los intereses de la empresa.
- Comunicar oportunamente cualquier acto irregular observado.
- Discreción en cuanto a la información que se maneja dentro de la empresa.
- Procurar la entrega oportuna de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.
- Exigir el cumplimiento de las condiciones acordadas con los proveedores y de igual forma comprometerse a cumplir con lo que se ha pactado.

#### **6. Relación con grupos de interés**

- **Política y Religión**

Toda actividad que puede generar opinión pública o crear ideología hacia un sector específico de la sociedad, creando de esa forma un ambiente hostil y de conflicto entre los empleados. Por esta razón se pretende eliminar toda actividad que puede crear conflictos al bienestar del clima organizacional.

Se permitirá en la empresa:

Que toda persona que este laborando en esta compañía pueda profesar cualquier religión, ideología, pertenecer a un partido político y/o asociación, siempre y cuando no interfiera en el desempeño de sus funciones y no dañe la imagen de la organización.

No se permitirá en la empresa

- Realización de actividades religiosas o políticas en las instalaciones.

- Utilizar cualquier recurso de la empresa para realizar actividades religiosas o políticas.

- **Conducta interna**

En la empresa se respeta y reconoce la libertad y privacidad de la persona, rechazando cualquier discriminación por razones de género, raza, condición social, origen étnico, nacional o discapacidad.

Por lo tanto, todo colaborador debe estar comprometido a:

- Cumplir con los reglamentos y leyes que sean aplicables a la organización.
- Tener una conducta honesta, respetuosa, responsable y colaborativa.
- Evitar desarrollar una actividad externa que pueda afectar el desempeño y responsabilidades en la empresa.
- Evitar cualquier tipo de hostigamiento laboral o acoso sexual.
- No guardar u ocupar las computadoras para fotos que no estén relacionadas con la empresa, música que afecte el desempeño del equipo etc.

- **Contratación de Familiares**

Se podrá contratar familiares de los colaboradores siempre y cuando el parentesco existente no perjudique el desempeño de su trabajo ni la relación laboral con los demás integrantes de la compañía.

Por consiguiente, se deben de respetar los siguientes lineamientos:

- La toma de decisiones se deberá regir por el grado de jerarquía que se posee en la empresa y no a nivel de familia.
- No debe existir preferencias personales en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.

- **Conflicto de Intereses**

Se deberán tomar en cuenta los siguientes casos para evitar cualquier conflicto de intereses dentro de la organización:

- Los intereses personales de un empleado no deberán interferir de ninguna forma con los intereses de la empresa.
- Evitar que cualquier colaborador reciba beneficios personales inapropiados por su puesto en la empresa.
- Los colaboradores de la empresa no podrá tener ningún interés financiero con clientes, proveedores o competidores.

- Recomendar a los clientes realizar sus actividades bajo las leyes vigentes, ya que en caso de que la empresa este involucrados en actos ilegales o no éticos se procederá a terminar la relación con ese cliente.
- Al escoger a sus clientes y/o mercados, con excepción de restricciones legales, la empresa no establece diferencias discriminatorias de ningún tipo, sino que selecciona sus mercados en base a criterios de negocio.
- La empresa busca otorgar a los proveedores las mismas oportunidades para contratarlos, sin generar falsas expectativas y siempre guardando congruencia y consistencia en el proceso de abasto. La evaluación de las ofertas para la selección de los proveedores se basa en los criterios establecidos por la empresa.

Si la empresa detecta un posible conflicto de interés que este perjudicando el desempeño del empleado, puede emprender la acción que considere correcta para eliminarlo. Se sugiere como posibles acciones:

- Exigir que el empleado se deshaga de un interés financiero.
- Reasignar las funciones y responsabilidades.
- Exigir que el empleado se abstenga de tomar decisiones relacionadas con ciertos puntos ya sea con un cliente, competidor o proveedor.

## **7. Operaciones y Actividades**

- **Cumplimiento de leyes y reglamentos locales**

Como empresa se tiene la obligación de cumplir las leyes del país donde se labora y realiza negocio, y se espera que todo empleado tenga un conocimiento básico sobre cada una de ellas.

De esta forma debe existir el compromiso de revisar de manera regular las leyes y reglamentos y tomarlas en cuenta al momento de tomar decisiones.

En este apartado se recomienda a la empresa hacer un listado de las leyes desde la más general hasta la más específica, ya que esto varía de acuerdo al rubro que laboran y a los países donde se encuentren o realizan sus negocios.

- **Favores comerciales /Regalos /Entretenimiento**

Los empleados no aceptarán ni solicitará regalos, favores comerciales u otras ventajas de cualquier índole como por ejemplo:

- Dinero en efectivo, independiente de la cantidad que sea.

- Cualquier presente en especies tales como: boletos para algún espectáculo, fines de semana en hoteles, cruceros, regalos navideños, cumpleaños o cualquier otro de naturaleza similar.

En caso que algún proveedor o cliente insista en dar algún presente, el empleado deberá notificarlo al departamento de Recursos Humanos para determinar la acción a tomar en esa situación específica.

- **Sobornos**

En la empresa no se realiza sobornos, no se recibe favores ni dinero para otorgar beneficios a alguna persona o empresa. Además se tiene claro conocimiento que estas acciones se consideran ilegales y pueden constituir un delito y por lo tanto se debe eliminar cualquier anomalía para impedir caer en corrupción.

## **8. Salud y Seguridad**

- **Temas Informáticos**

Se debe dar un buen uso de las herramientas informáticas que posee la empresa. Se exige para los colaboradores compromiso y responsabilidad para el uso de recursos informáticos como por ejemplo: computadoras, software, correo electrónico y redes sociales.

- **Confidencialidad**

Cualquier colaborador que participe activamente en la empresa asume el compromiso de guardar confidencialidad y seguridad del uso de la información a la que tenga acceso.

En el caso que algún colaborador deje de laborar en la empresa, la persona deberá mantener este compromiso al que se sujeta por ética profesional.

Se entiende por información confidencial a:

- Métodos y procesos de producción
- Fórmulas para los productos
- Contraseñas y software
- Información financiera
- Pronósticos, planes y estrategias
- Precios al cliente
- Cualquier información relacionada con las operaciones de la empresa, clientes y proveedores.

La empresa si recibe información de otra empresa o individuos para realizar negocios también se manejará de forma confidencial.

- **Seguridad/Higiene/Lugar de trabajo personal**

Existe un compromiso para mantener y mejorar un entorno que sea seguro y saludable para todos los colaboradores. Es por ello que se busca cumplir los siguientes objetivos:

- Respetar las normas de seguridad e higiene establecidas en las leyes, reglamentos de la compañía.
- Cada colaborador debe vigilar y hacerse responsable del trabajo que esté realizando, así como también reportar fallas, inconvenientes y riesgos ocupacionales.
- Cumplir con los programas ya sea de entrenamientos o educación apropiados.

## **9. Actividades Administrativas**

Para lograr el cumplimiento con el presente código se mantendrá actualizado, accesible y de fácil comprensión para todos los colaboradores. Asimismo, se establecerá en toda medida dar solución a cualquier interrogante que se llegue a presentar. Para cumplir con lo anterior se implementará los siguientes mecanismos:

- **Difusión y Actualización**

El área de Recursos Humanos asegurará la comunicación, difusión y comprensión del correspondiente código de ética.

Es por esto que todos los colaboradores de la organización deben conocer y entender el contenido total de dicho documento. Una vez entregado el código de ética a cada integrante, se deberá firmar una carta de compromiso.

La revisión y actualización de este documento constituye una fuente de mejora continua, por lo cual es de suma importancia establecer mecanismos de retroalimentación que lo permitan. Se deberá revisar el código en un plazo de un año y si es necesario modificarlo hacerlo; una vez cambiado se deberá redistribuir dicho documento.

- **Sanciones**

Las infracciones a los temas, normas, valores o procedimientos que se dictan en el presente código de ética, asimismo de cualquier anomalía que se manifieste y no este estipulado en dicho documento serán objeto de sanciones, las cuales se determinarán dependiendo de la magnitud de las faltas que se cometen pudiendo ir desde:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrito
- Suspensión sin goce de sueldo
- Despido

- **Sistemas de Denuncias**

Todos los colaboradores de la empresa deben reportar cualquier acción, procedimiento o acontecimiento que pudiera interferir a lo que está establecido en este código de ética. De igual forma, si encuentra alguna anomalía que no esté descrito en dicho documento debe notificarlo.

Se le asegura al colaborador que la comunicación abierta de las distintas situaciones o aspectos será tratado de forma confidencial, profesional y no se presentarán represalias o consecuencias adversas.

Igualmente, quienes colaboren con las investigaciones sobre dichos acontecimientos no se verán afectados de ninguna manera.

Si un colaborador quiere reportar algún evento relacionado o no a lo contemplado en dicho código, puede hacerlo ante las siguientes instancias:

- Jefe inmediato y/o
- Supervisor o encargado del área y/o
- Departamento de Recursos Humanos

Los medios para poder realizar dichos reportes son:

- De forma personal
- Correo electrónico
- Línea telefónica



## 10. Anexos

### Carta compromiso

---

Lugar

---

Fecha

Empresa: \_\_\_\_\_

Presente:

Por este medio, hago constar que he recibido el documento "Código de Ética de la organización", que establece las normas éticas que han sido establecidas en la empresa para la cual laboro, y expresamente declaro que se me ha dado una explicación detallada de su contenido y alcances. Por lo anterior mencionado, externo mi conformidad con el mismo y hago constancia para los fines correspondientes.

Atentamente,

---

Nombre Completo

---

Firma

## BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

- Amaru Maximiano, A. (2009). "Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo". Editorial Pearson Educación. México.
- Arredondo, F., De la Garza, J. y Villa, L. (2014). "Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana". Volumen 30. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia.
- Cabañero Pisa, C.; Rodríguez Ardura, I.; Serradell López, E. (2002). "Toma de decisiones estratégicas". Editorial UOC. Barcelona, España.
- Cortina, Adela. (2005). "Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial". Tercera edición. Editorial Trotta. Madrid, España.
- Fernández, Ricardo. (2013). "La dimensión económica del desarrollo sostenible". Primera edición. Editorial Club Universitario. Alicante, España.
- García, Domingo. (2004). "La ética como instrumento de gestión empresarial". Primera edición. Editorial Trotta. Madrid, España.
- Kuralt, B. (2008). "The professional ethics of slovene management in light of globalization processes and historical heritage". Volumen 13. University of Split. Croacia, Eslovenia.
- Lizcano, J. (2006). "Buen gobierno y responsabilidad social corporativa". N° 182. Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA). Madrid, España.
- Márquez, J.L. (2009). "La Nueva Gerencia y Las Transformaciones Sociales. Una nueva visión de las relaciones hombre-empresa". Primera edición. Editorial Horizontes. Barquisimeto, Venezuela.
- Melé, D. (2013). "Antecedents and current situation of humanistic management". Volumen 7. Universidad de Navarra. Barcelona, España.
- Muñoz, J. (2013). "Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)". Volumen 7. Georgetown University–Universia. Madrid. España.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009) "Comportamiento organizacional". Decimotercera edición. Pearson Educación, México.
- Sciareili, S. (1999). "Corporate ethics and the entrepreneurial theory of 'social success' ". Volumen 9. Universidad de Nápoles Federico II. Nápoles, Italia.
- Sterling Araya, E. (2000). "Gerencia Moderna Y Pensamiento Empresarial Estratégico". Editorial EUNED. San José, Costa Rica.

- **Artículo de revista**

Administración y Organizaciones (2002). “La administración y la ética”. Julio No 8, p. 131-145.

NEGOTIUM (2007). “El valor de la ética para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria”. Noviembre No 8, p. 30-63.

Revista Portuguesa de Filosofía (2009). “Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social”. Diciembre-Enero No 65 p. 113-127.

- **Constituciones, leyes, reglamentos y compilaciones legales**

Austria, Naciones Unidas: Oficina contra la droga y el delito (2013). Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

El Salvador, Asamblea Legislativa (2011). Ley de Ética Gubernamental.

El Salvador, Asamblea Legislativa (2014). Código de Trabajo.

El Salvador, Asamblea Legislativa (2014). Ley del Medio Ambiente.

Guatemala, 12ª Conferencia Internacional Anticorrupción (2006). Declaración de Guatemala para una Región Libre de Corrupción.

Honduras, Comisión de Seguridad Hemisférica de la Organización de los Estados Americanos (1995). Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica.

Venezuela, Organización de los Estados Americanos (1997<sup>32</sup>). Convención Interamericana contra la Corrupción.

- **Publicaciones electrónicas**

Aeroman; [http://www.aeroman.com.sv/?page\\_id=1427&lang=es](http://www.aeroman.com.sv/?page_id=1427&lang=es) [consultada el 16/04/2015].

Campaña Contra el Cuarto Cinturón de Barcelona; <http://ccqc.pangea.org/cast/sosteni/soscast.htm> [consultada el 29/04/2015].

Chiquita; <http://www.chiquita.com/Our-Company/Meet-Chiquita.aspx> [consultada el 17/04/2015].

Corriente Comunista Internacional; [http://es.internationalism.org/rm2000/2009/112\\_darwsocial](http://es.internationalism.org/rm2000/2009/112_darwsocial) [consultada el 19/02/2015].

De George, R. et al. (2011). “Valores y Ética para el siglo XXI”; disponible en internet en PDF en, [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores\\_y\\_etica\\_esp.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores_y_etica_esp.pdf) [consultada el 18/02/2015].

---

Vease: 32. Esta convención fue ratificada por el Salvador en 1999

Definición abc; <http://www.definicionabc.com/derecho/estado-de-derecho.php> [consultada el 29/04/2015].

Definición de; <http://definicion.de/gerencia/> [consultada el 18/02/2015].

DERES Responsabilidad Social Empresarial. “Manual para elaborar código de ética empresarial”, disponible en PDF en, <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf> [consultada el 11/05/2015].

Emprendices Comunidad de emprendedores; <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/> [consultada el 30/04/2015].

Equilibrium S.A. de C.V. Clasificadora de Riesgo (2013). “Informe de Clasificación”, disponible en PDF en, <http://www.equilibrium.com.pe/salvadorenodic12.pdf> [consultada el 17/04/15]

Facebook; <https://www.facebook.com/happypunkpanda?ref=ts> [consultada el 18/04/2015].

Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores; <https://www.fedecredito.com.sv/qsomos.php> [consultada el 17/04/2015].

FUNDEMAS (2014). “¿Qué es la RSE?”, <http://fundemas.org/rse/definicion> [consultada el 4/2/2015]

FUNDEMAS (2014). “Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador: Prácticas y estrategias para prevenir el crimen y la violencia”, disponible en PDF en, <http://www.fundemas.org/component/phocadownload/category/1-rse-el-salvador?download=2:responsabilidad-social-empresarial-en-el-salvador-practicas-y-estrategias-para-prevenir-el-crimen-y-la-violencia> [consultada el 20/03/2015]

G Group S.A. de C.V.; <http://www.ggroupelsalvador.com/> [consultada el 18/04/15].

Gestiopolis; <http://www.gestiopolis.com/obrero-a-colaborador-transicion-incompleta-empresas/> [consultada el 30/04/2015].

Guioteca ¿Qué quieres saber?; <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/> [consultada el 29/04/2015].

ISEADE-FEPADE; <http://www.iseade.edu.sv/seccion-es.php?seccion=1> [consultada el 17/04/2015].

Luyo, José Luis. (2013). “14 Semana: Recursos de la empresa” <http://www.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re> [consultada el 30/04/2015].

PCR Pacific Credit Rating (2006). “Banco Uno El Salvador”, disponible en PDF en, [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/\\_\\_es\\_ci\\_informacin\\_financiera\\_no\\_auditada\\_al\\_31\\_de\\_marzo\\_de\\_2006\\_4.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/__es_ci_informacin_financiera_no_auditada_al_31_de_marzo_de_2006_4.pdf) [consultada el 17/04/15].

- Pérez, Luis. et al. (2013). “Gerencia tradicional vs gerencia moderna”  
<http://www.slideshare.net/LuisAdrinPrezPrez/gerencias-tradicional-vs-gerencia-moderna?related=1> [consultada el 17/02/2015].
- Promonegocios.net; <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> [consultada el 11/05/2015].
- Promonegocios.net; <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html> [consultada el 30/04/2015].
- Promonegocios.net; <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html> [consultada el 30/04/2015].
- Promonegocios.net; <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html> [consultada el 30/04/2015].
- Significado Legal; <http://www.significadolegal.com/2009/05/cual-es-el-significado-de-ad-honorem.html> [consultada el 29/04/2015].
- Silva, Milagro. (2013). “Gerencia tradicional vs gerencia moderna”  
<http://www.slideshare.net/MilagroSilva/gerencia-tradicional-vs-gerencia-moderna-20833338> [consultada el 17/02/2015].
- Solórzano, Elismar. (2011). “Administración tradicional”; disponible en internet en  
<http://imgelismarsolorzano.blogspot.com/2011/04/administracion-tradicional.html> [consultada el 17/02/2015].
- Speak; <http://www.speak.com.sv/> [consultada el 17/04/2015].
- Universidad de Sonora; <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8371/Capitulo2.pdf>  
[consultada el 17/02/2015]
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia;  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido\\_en\\_exe\\_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin\\_1\\_\\_qu\\_es\\_una\\_poltica\\_empresarial.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html) [consultada el 30/04/2015].
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos;  
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/1999/segundo/iso.htm> [consultada el 29/04/2015].
- Universidad Wiener (2010). “ISO 26000 visión general del proyecto”, disponible en PDF,  
[http://www.uwiener.edu.pe/portales/extencion/documentos/iso\\_26000\\_project\\_.pdf](http://www.uwiener.edu.pe/portales/extencion/documentos/iso_26000_project_.pdf) [consultada el 29/04/2015].
- Xunta de Galicia (2012). “Auditorias éticas y de RSE”,  
<http://www.rsexuntadegalicia.com/auditorias-eticas-e-de-rse?lang=es>  
[consultada el 3/2/2015]

## GLOSARIO

### A

**Ad Honorem:** significa honorario, y se refiere a una persona que desempeña un cargo u ostenta una calidad por el honor que representa, sin obtener ningún beneficio económico.

**Administración:** proceso de planificar organizar, dirigir y controlar el uso de recursos y actividades de trabajo con el propósito de lograr objetivos, metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

### C

**Colaborador:** persona que da su contribución de manera integral para la realización de un trabajo. Es un término amigable que invita a mejorar la comunicación, trabajar en equipo y generar confianza.

**Cultura organizacional:** es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que conforman a una empresa, y son capaces de controlar su interacción con el entorno y entre ellos mismos.

### D

**Desarrollo sostenible:** Se trata de un desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

### E

**Eficacia:** consiste en el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

**Eficiencia:** utilización correcta de los medios de producción disponibles. Además, es obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

**Estado de derecho:** consiste en que las autoridades gobernantes aceptan y respetan el derecho vigente, es decir, que la sociedad está sujeta por normas jurídicas que están encaminadas al desarrollo y crecimiento del país, dentro de un marco de paz y armonía.

## I

**ISO 14000:** conjunto de normas internacionales relacionadas con la gestión del medio ambiente. Implica el desarrollo de requisitos de los Sistemas de Gestión Ambiental, Auditoría Ambiental, el Eco-Etiquetado y el ciclo de vida de los productos y/o servicios de la empresa.

**ISO 26000:** conjunto de normas internacionales relacionadas con la Responsabilidad Social. Está diseñada para todo tipo de organización tanto público como privado y es una guía que ayuda para que la empresa se esfuerce por operar de manera socialmente responsable.

## M

**Misión:** es el propósito, motivo o razón de ser una empresa; lo que trata de hacer la organización en la actualidad por sus clientes.

## P

**Política empresarial:** son planteamientos que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.

## R

**Recurso:** son todos los medios de producción que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos.

## S

**Stakeholders:** grupo de interés, el término agrupa a trabajadores, accionista, gobierno, proveedores, entre muchos otros actores claves que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

## V

**Visión:** es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo; sirve de guía para orientar las decisiones en lo que desea convertirse.

## ANEXOS:

### Anexo 1

## Universidad Dr. José Matías Delgado

### Entrevista para Monografía



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO  
Facultad de Economía,  
Empresa y Negocios

**Empresa:**

**Nombre:**

**Cargo que desempeña:**

**Año en el puesto:**

**Años de experiencia:**

- ¿Qué entiende por ética?
- ¿Cómo se aplica la ética en su puesto de trabajo?
- ¿Considera que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas?
- ¿Qué marco legal externa utiliza la empresa para aplicar la ética en la toma de decisiones?
- ¿En su empresa existe alguna normativa interna relacionada a la aplicación de la ética en la toma de decisiones?



## Anexo 2

### Entrevista No 1

**Empresa:** Banco Davivienda      **Nombre:** Dany Flores

**Cargo que desempeña:** Subgerente de recursos humanos

**Año en el puesto:** 2 años      **Años de experiencia:** 10 años

¿Qué entiende por ética? Conjunto de valores y principios que se aplican en lo laboral, que llevan a un comportamiento y puede ser valorado positiva o negativamente en el área, para mi ética es las reglas del juego dadas por valores y principios que cada uno tiene, dependiendo de sus creencias.

¿Cómo adquiere en su caso esos valores y principios? Separemos a Dany como individuo, como persona natural y como profesional. Muchos de esos valores y principios se aprenden desde el hogar, sin embargo para mí la parte más importante se da precisamente en la formación del individuo, que eso se da no en la niñez sino en la juventud donde los valores se confirman. Desde niño te vienen llevando o alineando a ciertas creencias pero es simplemente un efecto de empuje, lo hace tu familia o gente cercana a la familia, pero es después donde tu puedes decidir y valorar un conjunto de creencias valores o atributos. Numero uno como persona te digo mucho de lo vinculado a la ética de mi persona lo adquirí estando en mis tiempos de juventud, principalmente por la universidad, compañeros y catedráticos. Yo creo que eso fue mucho de lo que hoy conforman en mi personalidad. Claro que de lo primero que aprendí de esas creencias de esos valores que pude observar creo que rescate un montón y los vine a ratificar en la juventud. Como persona natural veo eso.

Como profesional, el ámbito cambia completamente, porque esos valores que tú has venido ratificando en tu vida de cierta manera se vuelven un mundo muy cerrado, es decir, para la realidad laboral son comportamientos muy limitados, en el mundo laboral te vas a topar con una cantidad de circunstancias que posiblemente nunca has atravesado en tu vida, entonces posiblemente lo tengas tu como valores y principios si te sirven para tomar decisiones para hacer y no hacer en el día a día, si te sirve pero vas a tener también tener que aprender de normas éticas dadas por un contexto diferente, que es el contexto de las compañías y el mercado laboral en general. El ejemplo más claro que en nuestro banco, no te puedo decir que el banco tiene el top 3 de valores que se aplica, el banco tiene un código de ética que tiene más de 30 principios que tienen que ser aplicados al trabajo y tiene otros 30 principios que no pueden ser aplicados en esta institución. Entonces estás hablando de 60 comportamientos, valores traducidos en comportamiento que tienes que conocer para aplicar.

¿Aparte del código de ética no hay otra cosa que les diga cómo comportarse dentro de la empresa?

Si hay, formalmente es el código de ética incluso hay una regulación especial para el sistema financiero que le obliga a certificarse en conocimiento del código de ética

cada año, es una regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero que es una ente de gobierno. Este ente vela por que las reglas que se siguen en el sistema financiero sean reglas estándares, claras y de buenas prácticas. Entonces una de ellas es planificar que la gente que labora para el sistema financiero manipula, en un contexto bien fácil, manipula plata de gente distinta, entonces se espera que los funcionarios de la compañía como tal tengan un estándar mínimo de comportamientos éticos.

¿Internamente, el documento formal solo es el código de ética?

El código de ética es como lo formal, luego hay programas internos que se adecuan al contexto que atraviesa la organización en ese momento. No debería contar, que esto debería ser información confidencial, año con año nosotros tenemos algunos empleados que entran en conflicto, con los valores institucionales, producto de ellos deben salir de la organización, cuando tenemos una situación que se replica en uno o varios funcionarios tenemos que tomar el tema, entenderlo, adaptarlo y tratar de enseñar al empleado que ese comportamiento no es apropiado, hay programas específicos que se crean a partir de comportamientos que se observan y se esperan mejoras en el tiempo, pero eso no es formal porque depende de lo que esté sucediendo en el contexto, en el año podríamos hacer 2 o 3 esfuerzos de esto o podría ser solo un esfuerzo que podría convertirse en un programa de mes o semanas o de un año completo. En el 2013 tuvimos un programa excepcional que se llamó “atrévete a ser mejor” que se trabajaba en el individuo al que se le llevaba a compararse consigo mismo y analizar o concluir que podías ser cada día mejor entonces en realidad conseguir ser mejor cada día tenía mucho que ver con tus principios y valores, cambiar hábitos, cambiar comportamientos pero luego entender que posiblemente no ha sido igual que fundamentalmente tu no lo veías de esa manera, entonces se hacen esos programas también que son por la necesidad de una manera identificando lo que ha sucedido en el contexto.

¿Cómo se identifican esas fallas cuando hay uno o dos colaboradores que tienen debilidades en la parte ética? ¿Hay evaluaciones?

No hay evaluaciones éticas, sin embargo en el banco se tienen un sistema de administración del desempeño que a partir de medir las metas objetivas que tienen un empleado de cara a su puesto de trabajo te permitía identificar a ti que comportamiento se tiene para cumplir con esas asignaciones u objetivos, un empleado que no cumple con sus objetivos mucho tiene que ver porque posiblemente él tiene como persona un comportamiento laboral que no está cumpliendo algunos puntos que debería soportarlo para moverlo hacia el cumplimiento de sus metas. No es evaluación directa de comportamiento o principios de ética pero entender cómo le fue en sus objetivos y su desempeño en general permite entender si la persona está fallando o no en un tema de comportamiento laboral.

Para usted, ¿hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas? En lo personal no conozco ninguna, creo que todo lo que esta normado aplica como tal que se rige a principios éticos. Estrictamente en recursos humanos no he conocido algo que este

normado que vaya en contra de lo moral. ¿Pero solo en el ámbito que usted se desempeña? Claro, no te puedo hablar por ejemplo, cambiémonos de rubro hablemos de casa corredora de bolsa, que es parte del sistema financiero pero es un negocio diferente, la forma de hacer negocios de un banco es diferente a la de una casa corredora de bolsa, en una casa corredora de bolsa existe la posibilidad para algunos puestos de entender una operación y buscar un beneficio posterior porque juegan con la volatilidad del mercado, acciones y demás. Puede ser que para ese rubro las leyes estén débiles y haya algo de ellos que juegue en contra de lo que se espera moralmente pero no conozco ese rubro, me podría estar equivocando.

¿Cuándo toman una decisión, toman en cuenta lo ético? Principalmente lo ético, es decir, la banca en general se basa en una relación de confianza no es de otra forma, es cierto que en el año los bancos realizan campañas ofrecen promociones especiales a los clientes o productos en específico, pero al final lo que debería de moverte como cliente a vincularte con el banco no debería ser un tema de precio de oferta y cara bonita, sino el trasfondo de confianza que le ve a la institución. En primer plano la relación de cliente-banco se basa en que cumplen en principios éticos. La banca es bien interesante porque es de las entidades que más regulada esta para accionar de mejor manera, para evitar cualquier tipo de riesgo que lleve a deteriorar la confianza del cliente. Por ejemplo nosotros no solo tenemos un área legal que analiza y mitiga derechos legal laborales o legal negocios, sino que también tenemos un departamento de cumplimiento que también vela porque el banco, cumpla con lo que esté vigente aplicable en la regulación nacional e internacional.

¿Con relación a la sociedad, el banco tiene acciones de RSE o programas especiales en beneficio de comunidades?

De hecho es más que eso. Nosotros si tenemos un área específica de RSE pero quiero que lo veas desde otras perspectivas, por ejemplo en la compañía hay cerca de 1800 empleados contratados de forma directa y al menos 200 contratados de forma indirecta, esos contratos, esa compensación que se le da a esa gente por sus servicios a la banca, en realidad se convierten en un beneficio para no solo quien labora en la compañía sino toda la familia que depende de esta persona.

Me paso a otra perspectiva, negocios, es difícil se habla muchos de emprendedores en la calle pero no puede arrancar sino tiene una idea primero y luego ver de dónde saca los fondos para la inversión, como crece el país económicamente si no es mediante alguien que le facilite el crecimiento ese es el trabajo más importante social de la banca. Claro que hay personas que llegan a la banca buscando obtener plata para beneficios muy personales, eso es otra cosa, alguien que quiera comprar carro, ropa u otra cosa, lo puede hacer. Pero hay un porcentaje de la población salvadoreña microempresarios, empresa grandes, corporaciones, personas naturales que la banca les apoya mucho en proyectos a futuro que se convierten en crecimiento para el país. Y cuantas personas comen de eso nuevo, para mi ese es el principal apoyo social del banco. Claro que luego de eso tenemos acciones bien especificas donde destinamos plata para acciones puntuales por ejemplo, desde el año pasado se viene empujando un proyecto que se va a convertir en un proyecto de

país se llama “cultivar” que trata, año con año identificar centros escolares públicos, en los que creemos que la educación es inferior y se prepara un programa de tal forma que haya un staff de gente del banco, no empleados sino que empleados específicamente para eso, para que vayan a darle continuidad a esa educación que posiblemente los niños no reciban como debería ser a ese nivel o a esa edad en que se encuentran.

El año pasado fue nuestra primera vez con eso, fueron 2 o 3 centros escolares, este año vamos a trabajar con 10 centros escolares, más de 10,000 beneficiados, específicamente niños con un programa de complemento a la educación, estos programas son propios del banco, los pagamos con fondos del banco. Otro muy representativo para nosotros y relacionado al medio ambiente, somos el banco que más apoya a unos de los baluartes de medio ambiente del país que es la tortuga marina, y lo hacemos a través de funzel, el año pasado pudimos liberar creo que 70,000 o más, es un número importante y no hay otra compañía que lo haga.

Esto no es tan público pero, aportamos a pequeñas fundaciones, pequeños hermanos, que tienen una población de 350 mil, que es un proyecto que no sale a la luz nunca pero el banco está aportando para actividades específicas que ellos tengan alimentación, cada año son nuevas necesidades pero si hay un enfoque específico que depende de RH en esta institución.

¿Todas estas acciones traen algún beneficio directo o indirecto al banco? De hecho el banco como tal opera para obtener beneficios, no es sociedad sin fines de lucro. Su oferta económica con el cliente ya tiene un margen de rentabilidad. Cuando nosotros aportamos con estos temas específicos que destinamos una parte de los ingresos de la compañía para fundaciones o proyectos, tiene beneficios porque en realidad nos ayuda a posicionarnos como una empresa que no solo se preocupa por ganar plata sino por devolverle algo a la sociedad, pero muy poco sacamos en los periódicos es decir, no es nuestra prioridad hacer marketing de buenas obras. En la TV o periódico y de Davivienda se ven ofertas, pero es difícil que se vaya a ver “donamos esto, trae tus cuentas” no se hace marketing con eso. Pero esa vinculación de confianza con el cliente se apoya mucho por eso.

¿La comunicación de resultados que se hace anual, está regulado que lo hacen todos los bancos, es también parte de la transparencia que se tiene con los clientes? Correcto. Mensualmente se hacen publicaciones de los estados financieros, y un reporte en el periódico anual, pero es una forma de demostrar transparencia pero hay acciones más transparentes, por ejemplo, tu venís a una sucursal nuestra y dentro de la asesoría que da uno de nuestros funcionarios, no se te está ocultando nada, las cuotas que se van a pagar o el producto que más te conviene depende de tu necesidad, esa es la mejor transparencia que el banco te puede dar. Dejarle claro adonde se está metiendo, porque se está metiendo.

¿Adentro del banco hay algún medio, por ejemplo, una línea de ética, un número que si un empleado que detecta que hay algo que está en contra de los valores que ha definido el banco en el código de ética pueda como reportar?

Sí, hay dos canales. El área de RH o el área de cumplimiento, puede reportarlo por los canales, que son abiertos, hay un puesto específico por ejemplo en nuestra estructura de RH tenemos 4 generalistas y yo como subgerente que somos personas de confianza en el equipo que recibimos cualquier reporte de personal. En el pasado tuvimos una aplicación electrónica que se podía sin necesidad de un cara a cara con un funcionario, podría reportar una situación, la dejamos un tiempo, creo que la vamos a retomar ahora pero nos interesó que la gente tenga la confianza para acercarse y denunciar con suma confidencialidad en los casos, no nos interesa mucho el anonimato. Somos más de 30 ejecutivos a los que se pueden acercarse y platicar y la gente lo hace, hay reportes no solo de casos, sino hasta felicitaciones.

¿Cómo se aplica la ética específicamente en su puesto? Es bien interesante. Todos los funcionarios que se sientan en un puesto del banco de hecho ya está cumpliendo, o ya tiene la posibilidad de cumplir con hechos éticos en el momento que es contratado, el contrato de trabajo habla de algunas condiciones laborales que debe cumplir, por ejemplo, el contrato de trabajo habla de un horario laboral, desde el momento desde que tu respetas eso ya se cumple con aspectos como la puntualidad, ahí ya se cumple un tema de ética, un comportamiento laboral relacionado con valores como el respeto a los que es esto, a tu trabajo o profesión, todos los empleados de la institución están relacionados con lo que tienen que aplicar al trabajo.

En mi puesto es más interesante porque yo veo todo los casos que tienen que ver con el personal, a mí me toca interactuar persona a persona, que las cosas se hacen bien, yo velo porque el banco tenga la persona correcta haciendo su función correctamente, y me toca a mí crear el marco que regula ese escenario, código de ética nace en recursos humanos, hay un reglamento interno de trabajo que también tiene algunas condiciones laborales específicas somos los que velamos por el accionar correcto de los empleados.

¿El código de ética es revisado cada cierto tiempo? Se revisa siempre, si es necesario cada mes, pues cada vez se revisa. El año pasado se hicieron dos revisiones, este año hoy en marzo tenemos unos temas que queremos adicionar entonces ya arranca con una revisión. Hace sentido porque el comportamiento del empleado va cambiando.

### Anexo 3

#### Entrevista No 2

**Empresa:** Grupo Mutivalores      **Nombre:** Carlos Martínez

**Cargo que desempeña:** Gerente de operaciones

**Año en el puesto:** 5 años      **Años de experiencia:** 35 años

¿Qué entiende por ética? Respetar normas, valores en toda acción que nosotros ejecutamos, entonces qué entiende por ética, quizás así como se los expuse es como por ejemplo: dentro de una empresa hay políticas, normas, reglas que hay que cumplir y yo me voy a ceñir a esas normas y por compromiso por acatar a esas normas yo voy hacer tal y cual están las cosas, pero ahora si yo en mi comportamiento fuera de lo que es un lugar donde hay reglas ya me rigen los valores morales que puedo tener, entonces yo voy a poner en práctica esos valores y haré las cosas correctamente. Por ejemplo: a nosotros nos dejan el cuidado de una cosa, las cosas deben estar tal cual lo dejaron, voy a respetar todo lo que está ahí.

Si yo soy gerente yo tengo recursos que manejar que me los ha encomendado un accionista, yo le daré el mejor uso de esos recursos para lograr mis objetivos, si son usos de materiales obviamente evitar el despilfarro, si es recurso humano voy a cumplir de acuerdo a las reglas, leyes, horario de trabajo, medidas de seguridad, establecer y respetar ese contrato es más hay que estimularlos e ir más allá del trato legal que existe, así lo he hecho, los que están bajo mi cargo trato de estimularla, entusiasmarla para que su trabajo lo haga con entusiasmo, alegría, mantener buenas relaciones interpersonales, respeto mutuo, si es el financiero pues voy a procurar gastar lo menos posible, lograr adquirir más recursos en la utilización de dinero lo menos posible y lo poco que tengo invertirlo en otras figuras financieras que me generen otros ingresos de tal manera de maximizar el beneficio de ellos, pero esa es mi responsabilidad, y alguien me puede decir pero eso es tu responsabilidad, si pero dentro de esas actividades voy a ejecutar mis funciones dentro de esa rectitud, y en la medida me mantenga en esa rectitud haciendo las cosas no tengo problemas a futuros me acuesto y levanto tranquilo, vienen los auditores con todo gusto, el que nada debe nada teme con todo gusto.

A veces el ser humano se ve tentado de hacer algo incorrecto, tiene vacíos donde puede hacer algo que cree que nadie se dará cuenta, pero siempre hay alguien que se da cuenta, siempre hay que mantener los valores morales en el campo de la vida normal, en esa rectitud de hacer siempre bien las cosas, con responsabilidad, y cualquier cosa, el tiempo no hay que robárselo a la institución a la cual uno se debe aunque le pague poquito, ahorita tienes un contrato con esa empresa aguántate, cúmplele al 100%, que no te guste el sueldo búscate otro trabajo, y al final retírate pero no hay que fallarle a su papá, mamá, en los consejos que les da no hay que fallarles porque ellos quieren el bien para ustedes. Entonces ahí están conjugado todo, por eso la ética es el compromiso de hacer bien toda clase de actividades dentro de normas, políticas, leyes, reglamentos y valores morales quizás es algo muy genérico, ya lo religioso es más profundo a Diosito no hay que fallarle.

¿Cómo se aplica la ética a su puesto de trabajo? cumpliendo todas las actividades asignadas según las normas, políticas y morales porque siempre lo moral se debe aplicar a todo campo, yo he durado en las empresas porque no me importa cuánto me están pagando pero yo debo de hacer mi trabajo con amor, tenacidad, responsabilidad y no estar envenenando la mente a otro quejándose, guárdense eso y no hay que estar comentando con nadie porque uno nunca sabe con quién está platicando y este le dirá a otra persona y algo feo les puede pasar en el futuro, dedíquense con tenacidad y les digo van a durar mucho en los trabajos y siempre cualquier cosa aunque hayan tenido algún malestar decir “con todo gusto”.

¿Considera que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas? sí, me trae recuerdos de una acción que hice con una jefa y me costó el empleo por ética, el tema es que había un crédito que se le iba a dar a un cliente, yo lo investigué y ese cliente era amigo de mi jefa, el crédito yo sabía que iba a ser un mal cliente que no le iba a pagar a la institución y como para firmar ese crédito iba mi firma y la de mi jefa, no, esto no es correcto, ahora que estaba en regla en políticas, ¿Qué fue lo que violenté? una orden de mi jefa, entonces por políticas si estaba que no podía dársela a un cliente que tuviera esta calificación, con el debido respeto no puedo firmar esto porque conozco el cliente y el quedará mal, ella se lo llevó a otro lado, llamó a los directores, me marginó de las reuniones, y dije no me importa y viene y los directores para no quedar mal con ella ni conmigo fueron bien salomónicos y dijeron les daremos la mitad pero echaron la firma el director y ella, a los días ese caso ya estaba en problemas cuando estaba en problemas la junta directiva me llamaron para llamarme la atención y ella solo bajo la cabeza y yo por respeto, por lastima, por no ponerla en evidencia a los días me pidieron la renuncia pero yo ya estaba preparado había metido currículum a diferentes lados, pero por ética, amor a la empresa que le debía no les eche la firma entonces era una orden a la cual yo desobedecí a mi jefe, si hubiera echado la firma me hubieran hecho pedazos, pero yo después hablé con un auditor del grupo me pregunto y yo dije manda una auditoría eso no es correcto. Y cuando me entrevistaron del otro lugar yo les externé que por ética hice esto y si la otra persona habla mal de mí lo que paso fue esto y por ética me debo a la institución y yo no le haré daño a la institución al contrario, yo seré un defensor, debo mantener la rectitud, ahí es cuando los padres dicen saber decir la verdad, acostumbrarse a decir la verdad, no mentir, si uno se acostumbra a no mentir en cualquier campo les va a ir bien.

Sí, porque las leyes las elaboran los seres humanos en algún tiempo y circunstancia eran buenas ahora no, que quiero decir, tal vez esa ley en ese momento que la hicieron era acorde pero las cosas van cambiando que las cosas ya no deben ser, por ejemplo: lo que está pasando ahorita en las votaciones, si hay problemas con las actas, lo lógico es que abran las urnas punto, pero por ley alguien se le ocurrió en algún tiempo impedir eso de que no lo hicieran y que el Tribunal Supremo tuviera las facultades para hacerlo, había un momento que allá que era conveniente para alguien que las hizo son hechas por seres humanos que en algún momento fueron buenas pero hoy ya no entonces hay que ir las cambiando. Ustedes son una generación que están viviendo un ambiente ahorita que hoy habían leyes que antes, por ejemplo: me acuerdo que una vez fui a dar un permiso a un expendio de agua

ardiente, yo llego agarro la ley para decir si ese expendio reunía los requisitos o no y decía que un expendio no tenía que estar a 100 metros de una escuela, mercado, iglesia y esa ley era de 1942 firmada por Maximiliano Hernández Martínez, esa ley creo que todavía está vigente que yo sepa, el expendio cumplía con la ley pero era un lugar de mala muerte, para mí esas cosas no deberían de aprobarse hoy en día y puse comentarios negativos pero cumple con los requisitos y lo aprobaron, yo creo que esos expendios deben estar lejísimos y no a 100 metros de un lugar.

¿Qué marco legal externo utilizan las empresas para aplicar la ética en la toma de decisiones? Aquí hay código de trabajo, leyes tributarias, ambientales y otros.

¿Dónde usted trabaja usan o tienen un código de ética? Debe de existir, si hay un código de ética porque lo presentaron hace como dos años pero lo mandaron por correo electrónico y entonces creo que esta archivado, cuando estas cosas deben estar enmarcadas en un lugar como para que uno pueda verlo cada vez, entonces si hay un código de ética hoy que me acuerdo, es que en mi empresa en esas cosas la dejan por último, lo primero es procedimiento de trabajo, políticas y todo eso en las cuales trabaje en ello pero, ya código de ética le toco a recursos humanos hacer eso, de hecho dentro de esas cosas delimitaron las áreas de comer para no molestar a otros con el olor de la comida, ya le iba a decir que no porque en realidad no los tienen enmarcadas la visión, misión, valores, más que todos los valores aunque el código de ética es más que eso.

¿En su empresa existe alguna normativa interna relacionada a la aplicación de la ética en la toma de decisiones? si hay, pero les voy a poner quizás para ver si ustedes puedan encontrar en otras empresas a ver qué tanta frecuencia esa, si pero es poco recordada, es decir, se escribió, quedo en papeles y quedo guardadita, se enseña a alguien nuevo pero, de repente los que tenemos tiempo de estar ahí se les olvida, a mí se me olvidó, entonces ¿no es que se renueve constantemente? no, eso salió hace dos años y si me pregunta lo que está ahí me quebró no me acuerdo, pueda ser que otras empresas tengan ese mismo error, que si lo tengan pero no lo estén recordando constantemente, lo mismo pasa con los procedimientos, políticas, hay que estar con cierta frecuencia recordándolo al personal para que los errores se cometan menos, así que si existe pero es poco recordado al personal. Estas cosas al igual que la Biblia hay que estarlas leyendo constantemente sino se olvidan, y de repente uno puede cometer errores.

El tema de ética es muy amplio, lo resumo en eso en el compromiso de toda actividad que desarrolles en tu hogar, trabajo, iglesia, hasta en el deporte. Cuando uno se enmarca en estas cosas yo creo que aquí incide otro tema la inteligencia emocional, porque ustedes pueden conocer normas, todas estas cosas pero si ustedes no pueden contener sus emociones pueden cometer errores y se pueden salir de todo esto, entonces ustedes pueden ser expertas en aprender valores morales, reglas pero hay cosas que el ser humano es no pensante con esto de las emociones. Yo conozco gente que hace las cosas muy correctas pero pierden los estribos, los que fuman demasiados los nervios, entonces puede impulsar a alguien hacer cosas indebidas.



## Anexo 4

### Entrevista No 3

**Empresa:** Speak S.A de C.V

**Nombre:** Erick Álvarez

**Cargo que desempeña:** Coordinador general del departamento de proyectos y outsourcing call center

**Años en el puesto:** 1 año 6 meses

**Año de experiencia:** 7 años

¿Qué entiende por ética? Ética es hacer tu trabajo con honestidad y honradez sin perjudicar a otra persona, a una empresa o a la entidad que está a tu alrededor, eso es lo que considero por ética.

¿Cómo aplica la ética en su puesto de trabajo? Por ejemplo mira, una de las responsabilidades de mi trabajo es ayudar a conseguir trabajo en call center a personas con necesidad de trabajar, entonces eso lo hago a través de un programa, si yo les vendiera el programa solo por vendérselos al final yo no estoy siendo ético porque no les voy a poder conseguir trabajo. Entonces realmente tiene que ser real lo que se puede trabajar con una persona para ayudarla a conseguir trabajo porque al final estás jugando con necesidades y estás jugando como con sentimientos de personas que realmente necesitan un trabajo, entonces si vos sos un simple vendedor que no le importa lo que la persona siente, piense del programa al final lo que va a pasar es que no le vas a terminar de conseguir trabajo y se va a desilusionar. Eso es trabajar con ética porque no es el objetivo solo cobrar un programa por cobrar.

Otro aspecto donde nosotros aplicamos la ética es más que todo cuando entramos en negociaciones, más que todo tiene que ver con los call center, porque al final ambas partes, nosotros como ellos, damos a conocer información bien como delicada entre las empresas. Entonces prácticamente se confía en que el uso que le van a dar ellos a la información que yo le brinde de Speak no va a ser divulgado a todo mundo y la información que ellos me brinden a mí de su empresa no la voy a divulgar ante otras empresas.

¿Firman algún acuerdo de confidencialidad? Sí, tenemos un acuerdo de confidencialidad que firmamos ambas partes.

En tu opinión, ¿consideras tu que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas? Si, la verdad que sí.

¿Han tenido en tu empresa alguna experiencia con eso?

Si, aunque no es mi departamento pero también lo veo. Uno de nuestros departamentos es vender el TOEIC, el TOIEC pues saben que es un examen que todo mundo necesita para poder graduarse en la mayoría de universidades. Entonces vaya ese es un examen que hay a nivel internacional, es algo que Speak no califica sino que lo califica una empresa aquí en el país, representando a todas,

pero por ejemplo, ya ha pasado, si me he enterado, tal vez no estando yo pero si ha pasado, que alguien va a pagar el programa, o sea, el examen TOEIC, pero mandan a otra persona a hacerlo con los datos de otra persona. Entonces vaya tal vez pasan ese filtro y nosotros no nos damos cuenta, pero si la empresa de calificar el examen se da cuenta de que está pasando eso nos pueden quitar la licencia, y obviamente pues ahí fue el vendedor quien permitió eso porque tuvo que haber revisado que el DUI de la persona que está pagando el TOEIC sea la persona que lo va a hacer, y no lo hizo, entonces ese fue un caso del que si me entere, no se quien lo hizo ni hace cuanto paso pero si es un caso en el que pudimos haber tenido problemas y no es ético pues, porque al final es un examen que estas mintiendo y estamos poniendo nosotros la cara como Speak diciendo que la persona si hizo el examen.

¿Y contra eso no tienen ninguna sanción o por ese problema no crearon algún procedimiento para evitar esas cosas?

Si, por ejemplo lo que se hace ahora es que internamente si yo vendo un TOEIC como vendedor, yo tengo que reportarlo al departamento de contabilidad y al departamento de recepción y en ese departamento tienen que corroborar que la persona que está haciendo el examen sea la persona que sale en el DUI y sea la persona en la foto y todo eso, entonces eso fue lo que se tomó en cuenta y revisar siempre de todos los puntos, quien es la persona que está realizando el examen y todo eso.

¿Qué marco legal externo utiliza Speak para aplicar la ética en la toma de decisiones?

Mira, aparte del acuerdo de confidencialidad que eso es algo externo en realidad, esta también una ética entre caballeros pues, nosotros trabajamos con ese lineamiento. Nosotros usualmente vamos a hacer convenios, con la mayoría de clientes son convenios los que tenemos, entonces sabemos que aunque no hayamos firmado un acuerdo de confidencialidad si nosotros hacemos algo no ético, hasta ahí llega el convenio y viceversa. Es un trato bien así, somos personas profesionales y no nos vamos a fregar entre los dos, vamos a ver como trabajamos juntos y si hay un problema vamos a ver como lo solucionamos.

¿Internamente en Speak cuentan con alguna normativa que regula la ética en la toma de decisiones?

Esta cuando uno entra a Speak te da un, como una inducción los primeros días, y ahí pues te dicen las cosas que puedes y que no puedes hacer y eso es el reglamento que tenemos, pero un reglamento como tal de ética no hay solo está junto con el reglamento de inducción.

¿Tienen responsabilidad social?

Sí. Mira por ejemplo en este programa que yo soy coordinador general para call center, los grupos se llena con 18 personas, de esas 18 nosotros regalamos 2 becas, de una a dos becas a personas que realmente nosotros le vemos la chispa que quiere trabajar en un call center pero que de plano no tiene la capacidad de pagarse

el programa, entonces hacemos un estudio obviamente primero, un proceso de reclutamiento interno y le damos la beca a esa persona y por el momento solo eso.

Estamos con proyectos ahorita en el futuro para trabajar con institutos, con institutos de aquí del país por lo mismo, por la necesidad que tienen de trabajar en call center, queremos ver que se puede hacer con ellos para tal vez, no dárselo gratis pero si reducir el precio del programa y tal vez ayudarles sin ningún costo a colocarlos en un call center.

De ahí trabajamos con una ONG que se llama EIN, es una ONG estadounidense, que ahorita están trabajando con el instituto de la Concha Viuda, en la Escalón, tienen un programa de inglés donde muchachos de escasos recursos toman el programa y es pagado el 100% por EIN, no tienen que pagar absolutamente nada, lo único que hay ciertos requisitos que la persona no puede faltar y hacer sus tareas y todo eso, entonces quiérase o no también es RSE compartido con esta ONG

¿Y ustedes que ganan con eso, que beneficio tienen para ustedes?

La verdad que beneficio monetario, cubrir costos, porque el programa de EIN si solo cubre costos, no hay ganancias en ese programa, y quiérase o no publicidad pero la publicidad, pero la que EIN pueda hacer ante otras ONG porque nosotros no tenemos un anuncio en el periódico que diga que tenemos convenio con EIN, ellos se encargan de hacer los grupos nosotros al final solo damos la clase, mandamos al profesor ahí a la concha viuda y ya, eso es todo y ya después EIN nos contacta para ver si les podemos ayudar a conseguir trabajo a estas personas, pero no se gana nada físico ni monetario.

## Anexo 5

### Entrevista No 4

**Empresa:** Aeroman

**Nombre:** Guadalupe de Montoya

**Cargo que desempeña:** Jefe de Logística

**Años en el puesto:** 6 años

**Año de experiencia:** 21 años en Aeroman

¿Qué entiende usted por ética? Son los valores que tiene una persona que determinan su forma de actuar o tomar decisiones en los diferentes ámbitos de su vida sobre todo en lo laboral para realizar sus actividades de trabajo en forma correcta, hacer lo que es bueno, requerido, con responsabilidad, lo permitido por la empresa y respetar las políticas que rigen a la empresa.

¿Cómo se aplica la ética en su puesto de trabajo? tenemos lineamientos de como las actividades tienen que ser realizadas y políticas relacionadas a algunos temas.

Ejemplos de aplicar la ética en mí puesto de trabajo:

- En nuestro departamento de Logística tenemos una caja chica que solo debe utilizarse para los pagos que están estipulados, no así para pagos de otro tipo, ni para que el personal tome prestado dinero de allí para otras cosas no relacionadas a la empresa.
- Tenemos relación de trabajo con Aduana y todo debe hacerse bajo los procedimientos establecidos, no debe recurrirse a regalías u otro tipo de actividades para lograr que los trámites sean realizados.
- Manejamos contratos de servicios de transporte con aerolíneas que se considera información confidencial que no debe transmitirse a personas ajenas a nuestra área.
- Manejamos información de gastos de transporte que también es información confidencial que no debe compartirse con personas ajenas al área.
- A nuestra área de Recibo llegan materiales que pueden ser de uso personal y no está permitido tomarlo como propio si no es bajo una salida de inventario.
- En general hay recursos de la empresa (materiales para oficina, café, azúcar, cremora) que pueden usarse de manera personal y llevárselos pero no es correcto ya que nos los dan para uso de la oficina y hay que usarlos de manera moderada.
- Cuando suceden errores en la práctica del trabajo es correcto reportarlo al jefe inmediato explicando lo sucedido y forma de corregirlo evitando así mentiras o que se culpe a otro que no tuvo nada que ver.

- Dentro de las cosas generales esta también no ocupar al personal para realizar actividades personales que no son parte de la empresa
- No recibir ninguna regalía material para beneficiar a un proveedor requiriéndole servicios
- No colocar en las pantallas de las computadoras fotos que no vayan relacionadas con la empresa, así mismo guardas u ocupar las computadoras para fotos (no pornografía), música que afecte el desempeño del equipo etc.
- No utilizar jeans de lunes a jueves. Los viernes es permitido usar jeans con camisas casuales, polos o camisetas de Aeroman. Los jeans no deben estar rotos.
- No es permitido usar “pants” o ropa deportiva, shorts, bermudas, leggings o similares en horas laborales.
- La ropa que contenga palabras, frases, términos o imágenes que puedan resultar ofensivas para otras personas no será permitida.
- En caso de tener tatuajes, éstos no deben ser visibles. De igual manera, los piercings o aritos en el cuerpo. Los hombres no deben usar aritos. No se admitirá a la compañía personal con tatuajes alusivos a símbolos de agrupaciones ilícitas.
- En caso de tener reuniones dentro o fuera de la oficina con personal ajeno a la compañía, se recomienda usar ropa profesional y presentable (incluyendo los viernes), de acuerdo a lo establecido en este reglamento.
- La Dirección de Recursos Humanos tiene el derecho de revisar esta normativa a conveniencia y a establecer los cambios pertinentes.

¿Considera usted que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas? No tengo información sobre eso, en la empresa no ha pasado nada de eso y creo que lo que esta normado por una ley es correcto.

¿Qué marco legal externa utiliza su empresa para aplicar la ética en la toma de decisiones? Hasta donde tengo conocimiento nos regimos principalmente por el código de trabajo pero, podría haber otras, por el momento solo ese se me ocurre.

¿En su empresa existe alguna normativa interna relacionada a la aplicación de la ética en la toma de decisiones? Contamos con diversas políticas que ayudan a tener un ambiente de trabajo seguro y agradable, algunas de estas son:

- **Manual del sistema gestión de la seguridad**

El objetivo de este manual es Enseñar y fomentar una cultura de seguridad proactiva en la que los empleados se sientan cómodos y animados de atraer eventos a la atención de la administración.

- **Política de seguridad**

Su principal objetivo es minimizar que ocurra un accidente de aviones o una lesión, daño o enfermedad a las personas derivado del trabajo que realiza, protegiendo así a nuestro personal y la empresa, a nuestros clientes y mejorando la seguridad de la industria aeronáutica.

- **Política de prevención y control de uso y abuso de alcohol, drogas, fármacos y sustancias controladas**

Su objetivo es enunciar el marco legal específico para prevenir y controlar el uso y abuso de alcohol y drogas al interior de Aeroman, con el fin de propiciar un ambiente seguro a los trabajadores, clientes y la empresa misma. Asimismo, se especifica la administración y aplicación de programas antidroga y salud mental para los trabajadores.

- **Violencia en el lugar de trabajo**

El propósito es establecer el marco de referencia que permita garantizar un ambiente de trabajo libre de riesgos, violencia o amenazas a todos sus trabajadores, clientes y visitantes.

- **Acoso-hostigamiento sexual**

Su intención es delimitar los parámetros a fin de garantizar a todas las personas que laboran o visitan las instalaciones de la Empresa, un ambiente de trabajo libre de todo tipo de hostigamiento o acoso por parte de los trabajadores, compañeros de trabajo, jefes, proveedores, clientes y visitantes.

- **Servicios exclusivos**

Su finalidad es garantizar que los trabajadores que laboran en AEROMAN, brinden a la Empresa su máximo rendimiento y evitar en lo máximo posible los conflictos de intereses con otras Empresas.

- **Prestamos entre trabajadores y ventas personales**

Tiene por objetivo enunciar los lineamientos a fin de promover un ambiente de compañerismo en el trabajo, prevenir situaciones o malos entendidos entre los trabajadores y evitar que el personal con subalternos a su cargo tome ventaja de esta situación para solicitarles favores personales.

- **Uso de correo electrónico**

Su fin es establecer lineamientos de acceso, revisión y manejo de los mensajes del correo electrónico ("E-mail") enviados o recibidos por los trabajadores a través del sistema del correo electrónico de la Empresa.

- **Equipo de trabajo proporcionado por la empresa**

Su propósito es definir el grado de responsabilidad atribuible al trabajador en lo relacionado al uso y mantenimiento del equipo de tecnología que le es proporcionado por la Empresa.

- **Recibo de presentes por parte de proveedores y/o clientes**

Enunciar los parámetros necesarios a fin de evitar que la lealtad y honestidad de los trabajadores hacia la Empresa se vea comprometida debido a la aceptación de presentes enviados por los proveedores o clientes externos a los trabajadores.

- **Daños a activos y bienes de la empresa**

Delimitar los lineamientos a fin de crear conciencia sobre el uso adecuado de las instalaciones, herramientas, bienes ya sean propios o de clientes, y de cualquier equipo de trabajo proporcionado por la Empresa.

- **Conflicto de intereses**

Enunciar los lineamientos necesarios a fin de garantizar que los trabajadores que laboran para Aeromantenimiento, principalmente a nivel ejecutivo, no incurran en situaciones de conflictos de interés entre la Empresa y otras organizaciones, Empresas y/o asociaciones.

- **Política de confidencialidad**

Enunciar las disposiciones necesarias a fin de garantizar a la Empresa la protección de toda la información confidencial para que la misma opere de manera adecuada.

## Anexo 6

### Entrevista No 5

**Empresa:** Caja de crédito de Usulután

**Nombre:** Norma Martínez de Martínez

**Cargo que desempeña:** Gerente general

**Años en el puesto:** 14 años

**Años de experiencia:** 26 años (dentro la empresa)

En sus palabras, ¿Qué entiende por ética?

Para mí ética son las normas de conducta que la persona digamos aplica en su diario vivir ya sea a nivel personal o a nivel institucional cuando pertenece a una empresa. Y la ética involucra digamos como la parte práctica de los valores, la responsabilidad, la disciplina, y lo que sucede es que la ética no la podemos cuantificarla, ponerle una clasificación porque la ética se vuelve algo intangible, por ejemplo la ética se cultiva en el tiempo dependiendo de mi actuar así la gente va teniendo una percepción de mi personalidad, y uno debe de ser ético dentro de las empresas y fuera también porque se convierte en un empleado de una institución las 24 horas, no creer que solo las 8 horas laborales yo voy a mantener una conducta correcta porque estoy dentro de mi trabajo, sino que fuera también.

¿Cómo aplica la ética en su puesto de trabajo?

De mi parte lo que yo trato para cultivar la ética con el equipo de trabajo es predicando con el ejemplo, yo no puedo decir o los demás decir que yo tengo ética o que la practico si yo llegara tarde a mi trabajo todos los días, entonces no soy ético, entonces yo trato de cultivarla predicando con el ejemplo hacia los demás, en la toma de decisiones, respetando las políticas, los procedimientos que ya están definidos de parte de la empresa.

Y usted ¿Cree que la ética la limita al momento de tomar decisiones?

En mi caso siento que no me limita, puedo verla desde dos ópticas, porque de repente hay clientes especiales que vienen y plantean cosas que se salen de los procedimientos y políticas de la empresa, entonces yo tengo que respetar eso, entonces si caigo en un vacío por complacer a un cliente creyendo que debo de complacerlo por algo que él pida no lo debo de hacer, pero para la toma de decisiones a mí la ética no me limita porque yo tengo claro cuáles son los procedimientos, políticas y hasta donde tengo delegación de autoridad para tomar decisiones. Entonces si lo vemos desde esa óptica no me limita porque yo tengo claro que hacer, como hacer mi trabajo.



Y en su opinión, ¿Usted considera que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas?

Como institución financiera le diría que no, porque digamos algo no ético de parte de la empresa ¿qué podría ser? que hagamos una publicidad engañosa, ahí no estaríamos practicando la ética. Por ejemplo nosotros tratamos en la medida de lo posible, eso está regulado por la ley, digamos yo hago publicidad y digo que voy a resolver los créditos o solicitudes de préstamos en 24 o 48 horas máximo, si no lo hago no soy ético, está establecido en una política, por la parte de las leyes primarias, en este caso esta es la ley de usura como entidad financiera, ahí hay tasas máximas ahora están reguladas, entonces no me puedo salir de eso, entonces considero que de acuerdo a la ley si no hay cosas que no son éticas, todo está encaminado hacia el consumidor, por ejemplo la ley de usura que ya establece límites máximos que nosotros como institución podemos fijar de las tasas de interés en las diferentes líneas de créditos, entonces yo creo que las leyes si están como contempladas de acuerdo a la ética.

Nosotros tenemos un código de ética que es de estricto cumplimiento para todos los empleados en cuanto a la divulgación de la confidencialidad de la información de los clientes porque toda la información que aquí manejamos es confidencial y hay un código de ética que regula eso, está la parte del secreto bancario que nos obliga también, entonces yo creería que sí que todas las políticas y el actuar de las instituciones financiera más que todo, no tengo identificado como una ley esté fuera de la ética.

Me podría mencionar el marco legal que rige a la empresa para aplicar la ética en la toma de decisiones

Una de las leyes que es como la principal es el código de comercio porque la caja de crédito es una sociedad cooperativa, entonces nos regula el código de comercio, ese es como la primaria, de ahí nos regula la ley de intermediarios financieros no bancarios que ahora es la ley de bancos cooperativos, de ahí está la ley de usura que ya le mencionaba que regula la parte de las tasas máximas de interés, la ley de protección al consumidor, también el pacto social de la caja de créditos que es como la Biblia para nosotros ahí está cuando se fundó, su capital social de fundación ahí están todas las políticas, normas del gobierno, como va hacer, la Junta Directiva, la parte de la estructura organizacional todo eso, digamos como leyes puras, porque están las políticas y procedimientos que eso son otros que son bien internas.

Usted mencionaba un código ética, ¿lo revisan cada cierto tiempo? ¿Le dan mucha importancia o no?

El código de ética como le mencionaba para nosotros es de estricto cumplimiento, y aquí la parte del cumplimiento del código de ética se toma en consideración en las evaluaciones trimestrales que se nos hace a los empleados, a nosotros se nos evalúa cada trimestre, cuatro evaluaciones en el año, la evaluación del desempeño se le llama, entonces una de las partes que juega un papel fundamental es el código de ética, entonces si tiene una gran importancia para nosotros, aquí es un pecado

mortal, si alguien incumple lo que está establecido en el código de ética puede ser sujeto de despido.

¿Existe un nivel de sanciones cuando incumplen el código de ética? si, dependiendo de la falta, la primera es una carta de amonestación con copia al expediente, si fuera una segunda vez se va con otra carta de amonestación, tres días sin goce de sueldo y se manda una copia al Ministerio de Trabajo, porque hay que notificarlo y a la tercera falta ya es el despido.

¿Y ustedes además tienen políticas?

Si hay políticas para cada uno de los diferentes productos por ejemplo: tenemos la política de crédito, política para la captación de depósitos, el manual de reclutamiento y selección de recurso humano, tenemos el reglamento interno de trabajo que está aprobado por el Ministerio de Trabajo ahí están todos los derechos y obligaciones de los empleados, a lo que la caja como empresa y como patrono está obligado, tenemos el manual de funciones, manual de descripción de puestos, entre otras.

¿Ustedes hacen acciones de responsabilidad social?

Si, nosotros dentro del plan estratégico que se elabora cada tres años se definen las líneas estratégicas y cada año se elabora el plan de marketing y el plan operativo-financiero. En el plan de marketing se definen todas las acciones de responsabilidad social que se van a realizar en todo el año, se le asigna un presupuesto y en función de eso se desarrolla el plan en todo el año.

El enfoque que más le damos es a la parte de educación, deporte, por ejemplo el año pasado, ya tenemos tradicionalmente por cinco años consecutivos el patrocinio del certamen cívico donde este lo organizan el departamental educativo de aquí de Usulután con Gobernación, es un concurso en septiembre que hacen en categoría de coloreo, dibujo, pintura, declamación, composición de poemas, entonces la caja de crédito patrocina las medallas para los ganadores, de ahí participan todos los centros educativos, el ministerio tiene su forma de trabajar con las diferentes escuelas y ahí van seleccionando y esta premiación se hace en la clausura del mes cívico, por ejemplo como una actividad.

Otra cosa es un apoyo que se da a las actividades que hace CDMYPES porque en CDMYPES es el que apoya mucho a las microempresas, entonces ellos hacen un encuentro empresarial aquí en Usulután y San Miguel todos los años, entonces les damos patrocinios a ellos, también donaciones de computadoras a escuelas, donaciones de libros a escuelas a través de OIES El Salvador, entonces en conclusión estamos bastante enfocados a la parte de educación.

¿Qué beneficios considera que obtiene al realizar acciones de responsabilidad social?

Una de las cosas es que considero, por ejemplo las empresas socialmente responsables es poco, porque a veces uno confunde la responsabilidad social y cree

que es regalar cosas, donar algo eso es hacer responsabilidad social y eso no es verdad.

Los beneficios que nosotros percibimos por ejemplo el año pasado, hicimos como sistema una campaña de reciclaje donde todo el personal participó y hemos impulsado igual con los clientes, y eso de alguna manera fideliza porque ya no ven a la empresa como la institución interesada en solo venderle los productos o servicios que tenemos, que nos traigan dinero, sino que se le ve como un valor agregado, estamos aportando al desarrollo de las comunidades, todavía creo yo que aquí en el país la mayor parte de las empresas no se hace una responsabilidad social pura, ellos se enfocan más en donar para poder deducir impuestos sobre la renta porque cuando uno analiza la responsabilidad social empresarial de una manera amplia tenemos un ejemplo el Banco Grameen el fundador se ganó el Premio Nobel en el 2006 porque él en los países sumamente pobres desarrolló planes de microcréditos a unas tasas bajas de interés solo para mujeres y ha desarrollado grandes comunidades con microempresarios y les ha ayudado a salir de la pobreza.

Entonces a veces la responsabilidad social también debería de estar enfocada o es responsabilidad social pura que los servicios que la empresa ofrece sean viables con el medio ambiente, y el medio ambiente no es solo el cambio climático, que no gastemos el agua, cuidemos el agua, no tiremos basura en la calle, sino que los productos y servicios que las instituciones ofrecen a los consumidores sean productos y servicios de calidad, que deban de ayudarle a mejorar sus condiciones de vida, en nuestro caso las financieras deberíamos de ahí surgen la parte de la ley de usura porque a veces la laboriosidad de las microfinancieras es tan grande, que sus márgenes de ganancias son demasiados grandes y explotamos digamos a la clase productora podría ser a los consumidores, entonces debe de haber un equilibrio, yo establezco mi punto de equilibrio en cuanto a mis costos y ahí logramos establecer el margen de ganancia pero no debe de ser un margen de ganancia que ande por el doble o triple porque ahí no soy responsable socialmente, porque no estoy ayudando a las comunidades a darles la oportunidad que obtengan un producto, un servicio a un menor costo para que tengan la oportunidad de comprar más productos y servicios y así mejorar sus condiciones.

## Anexo 7

### Entrevista No 6

**Empresa:** ISEADE-FEPADE

**Nombre:** Herbert Rico

**Cargo que desempeña:** Consultor y profesor actualmente (ha sido gerente y jefe desde los 19 años)

**Año de experiencia:** 30 años

¿Alguna empresa donde haya sido gerente?

En cuestión de ética cuando era profesor en un instituto nacional yo era el director, cuando el director no estaba, y a veces no estaba una semana entonces tenía que saber de ética, de ahí para allá fui jefe de desarrollo de programadores, después estuve como auditor interno pero tenía funciones como gerente de operaciones, estoy hablando desde 1989, luego estuve como consultor en esta compañía de consultoría, ahí fui el gerente de consultoría, después fui gerente en el banco de desarrollo, estuve también como gerente de proyectos en tarjetas de oro en el banco central, y como gerente de cliente especial en el banco Cuscatlán, después estuve como director aquí en ISEADE, gerente de calidad en el ministerio de economía, he estado en diferentes lados.

¿Qué entiende usted por ética? Digamos que sin consultar la real academia son ciertas valoraciones sobre el proceder que consideramos correcto ante diferentes situaciones donde uno tiene que ponderar que decisiones tomar y a veces hay conflictos de intereses, los intereses de la empresa, los personales y los intereses del público o los clientes. Si algo he tenido de experiencia en estas cosas es que cuando uno es funcionario público que ve que es correcto o que no es correcto es difícil ponderar en una situación de sentido, hay cosas que la gente ve y las ve como algo normal. La ética está en un montón de cosas entonces ahí va, una cosa es el conflicto de intereses, la empresa otra cosa es, yo como gerente de la empresa, y otra cosa es yo como empresa y con mis clientes o como empresa con los proveedores, la parte de ética juega en un montón de roles, por eso es una cuestión compleja no tan simple.

¿Quién considera que determina que es lo correcto e incorrecto? En algunas empresas hay códigos de ética, donde está claramente especificado que es ético para la empresa y que no pero usualmente, no siempre, queda un apartado que dice "cualquier cosa no normada en este reglamento se deberá consultar con un comité de ética", porque hay que empresas que cuentan con un comité de ética, está muy de moda eso, hay reglamentos internos de trabajo y hay códigos de ética. Una empresa seria internacional cuenta con código de ética, y todos tenemos ese código. Anteriormente no existía nada de eso y quedaba en cada persona, cada quien decide que es y que no correcto.

¿Cómo aplica la ética en el puesto de trabajo? Digamos que donde he estado, en gobierno había código de ética por la lo que tiene que ver con corrupción, de ahí he

trabajado con otras empresas que han trabajado con código de ética y les he dado algunos aportes para que no se les quede algunos aspectos de ética, pero nuevamente queda en uno la decisión de que es correcto o que no. Hay muchas historias que te podría contar por ejemplo: en lo privado hay casos fáciles y casos complejos, un caso fácil que un proveedor está en un proceso de compras, cuando las compras son de millones, siempre hay 3, 5, 7 proveedores que quieren la venta y si tu estas en el comité de compras y sos una persona que puede incidir en la decisión, no es algo anormal que alguien te ofrezca debajo de la mesa, ya he pasado por eso pero la parte compleja de explicar esto es que hay personas que son tan descaradas que hasta piden directamente una comisión por el asunto, pero cuando el proveedor lo ve a uno con demasiada ética según su percepción nunca te ofrecen, siempre andan pero tú les ves la intención y no es como decirlo. De eso yo he tenido cualquier cantidad de cosas.

Yo fui profesor desde los 19 años, entonces me topé con muchas cosas de ética, daba clases en bachillerato, en universidad a los 22, di clases de maestría y llevo como 16 años dando clases, ¿Cuántas veces crees que tuve aquello de que una alumna decía que tenía que pasar la materia cueste lo que cueste? Es una frase que para mí me da risa y en mis más de 30 años de dar clases jamás accedí a ninguna cosas de esas, porque mi ética personal está por encima de cualquier cosa, sin contar con el hecho que para mí si una mujer no es muy inteligente ya no me gusta físicamente, por decirte algo. Ya desde ahí una de las cosas que estaba reflexionando es que si la ética y los valores dependen de muchas cosas y si se forma uno desde chiquito o como es que se llega desarrollar eso. Cuando estaba en tercer ciclo tapaba mis exámenes para que nadie me copiara porque lo consideraba algo antiético, tanto como recibir. Además me sentía responsable de que alguien no se hiciera cargo de sus acciones. Pero también hay ética en las relaciones personales con la gente. Entonces cuando uno dice la ética en cuestiones gerenciales es hasta donde llegue el alcance de tu trabajo por ejemplo los acosos sexuales, la compra y venta o llegas a la ética donde tú te das cuenta por cuestiones laborales, que otros gerentes que no son de tu área están cometiendo acciones que no son correctas. Cuando uno es gerente tú te relaciones con clientes y proveedores, compañeros de trabajo, subalternos, gerentes, y si tu jefe hace actos indebidos ¿Sera ético reportarlo o no decir nada? Entonces ahí vienen las valoraciones de uno, por eso es la importancia de un código de ética en una empresa. ¿Qué tan ético es cuando tienes un colaborador que no es muy competente para un puesto? Y yo he tenido gente que por ejemplo los he quitado pero cuando lo voy a hacer les digo que comiencen a buscar trabajo, que tienen un mes para encontrar trabajo o algunos hasta les he dado hasta 3 meses, porque uno no gana nada con que se queden sin trabajo. Una cosa son sus competencias técnicas y otra es mi relación personal con ellos, personalmente nos llevamos muy bien, los he invitado a mi casa a celebrar cualquier cosa pero en el trabajo no son muy competentes.

Los valores no nacen, viven y mueren con uno, pueden cambiar según las circunstancias en que las personas vivan. Una de mis anécdotas más celebres como profesor, yo en ese tiempo viajaba en bus, no tenía carro, y dos alumnos me ofrecían 10,000 colones, cuando aún estaban, por un examen, ellos habían pasado así

durante toda su carrera, y yo quería comprar un carro que valía 8,000 colones y no tenía ese dinero, y ellos me ofrecían más. Y no tuvieron el valor de decírmelo a mí directamente sino que primero le dijeron a un profesor colega mío que él me conocía y él no se atrevió a decirme nada, sino que se lo dijeron a un instructor mío, entonces el instructor en una reunión de cervezas me dijo la primera vez y no hubo nada pero como vio que no le hice caso de ahí me lo volvió a decir en otra reunión de cervezas, que eso era casi todas las semanas, y ya cuando vi que era en serio le dije que ni siquiera lo pienso, y ya le conté que quería comprar un carro que valía 8,000 colones, fíjate que si hubieran sido 100,000 tal vez lo hubiera pensado, tal vez, porque estos tipos van a pasar, los pase yo o los pase otro, tarde o temprano van a pasar, pero por 10,000 nadie va a tener la cola pateada. Y esa fue una conversación real, en 1987 más o menos. Así que yo te podría decir ¿será que yo ahí ya venía con esos valores éticos? Alguien puede ser ético en una cosa y no ético la otra, eso está en la cabeza de cada quien.

La ética no nace con uno. Los primeros valores están desde que estas en el vientre, desde ahí puedes educar a alguien en valores. Pero luego tienes amigos y profesores y cuando uno esta joven es más fácil que te influncien. No es cierto que alguien nazca y muera con la ética, puede cambiar de valoraciones, dependiendo de las circunstancias que le pasen en la vida. Podría decir contar muchas cosas personales, pero cualquier trauma puede influir en eso, igual que la reputación que pueda tener una persona porque una persona puede tomar decisiones más puede defender una reputación que por razones éticas.

¿Considera que hay acciones que están apegadas a la ley pero que no son éticas? Por supuesto, porque el hecho de que algo sea ley no quiere decir que es correcto. La ley es simplemente la ley, lo que alguien dijo. La famosa LACAP, dice por ejemplo que no puedo negociar con proveedores, si hay una oferta yo tengo que ponderar a quien le voy a comprar según los precios y aspectos técnicos de los términos de referencia. Ahora yo he sido proveedor, he trabajado en compras grandes y como vendedor, y yo te puedo decir que lo que está en el papel, una cosa es quien lo escribe y otra cosa es lo que entiende quien lo lee, entonces si yo lo entrevisto a ver si entendió lo que dice exactamente puede equivocarse. Es como contratar a una persona por ver solo su curriculum, porque eso puede decir cualquier cosa pero no es como hablar con la persona o negociar con el proveedor. Ley y ética no tienen absolutamente nada que ver, para mí la ética está por encima de la ley.

¿Cuál considera usted que es el marco legal externo que tiene una empresa relacionada con la ética? En el caso de la empresa privada solo es lo que está en el derecho común, las leyes que estén vigentes. Cualquiera de las leyes, las primeras que son las políticas, las secundarias que son las de la asamblea legislativa, hay decretos ejecutivos que son terciarios que aplican a empresas privadas. Es el marco legal vigente lo que le aplican a la empresa, si tu trabajas en banca hay muchas cosas de la Superintendencia que te aplican, si trabajas en AFP hay una ley que aplica, aparte del derecho común como el derecho civil, etc. Aquí todas las oficinas y los salones de clases tienen la puerta de vidrio para ver que están haciendo, todo se

trabaja en ese concepto. Hay empresas que son más rigurosas, por ejemplo si te vas a reunir con alguien es prohibido que la puerta este cerrada.

¿Internamente, alguna normativa que tengan? Nosotros aquí no tenemos ninguna cosa específica al respecto, tenemos reglamento interno, tenemos reglamentos para graduación, reglamentos para las clases y cosas así y si hay alguna cosa de esas, no me acuerdo de memoria pero si hay algo de eso porque aquí vivimos la ética independientemente de lo que diga el mismo reglamento. Aquí una mala mirada de alguien puede ser suficiente como para prescindir de sus servicios como profesor, son muy rigurosos. Igual a alguien se le encuentra copiando, el reglamento dice que lo podemos quitar inmediatamente. Aquí tenemos cosas de esas como maestría. En otras empresas que si he estado si ha habido código de ética.

Si ves donde estamos ahorita en esta aula te fijaste que las puertas y este vidrio grande que esta ¿por qué crees que están así? Para que toda persona que pase vea lo que uno está haciendo y así es en todos los salones y oficinas, esa es una clase de demostrar transparencia y ser ético, que los demás vean que estamos trabajando y no haciendo otras cosas.

¿Considera que la ética limita a un gerente en la toma de decisiones? Pues no, yo diría que en absoluto, depende de cómo se vea. Por la forma que está estructurada la pregunta es como quien dice sí. Un gerente tiene 360° para tomar decisiones, hay un marco sobre el cual debe basar las decisiones, pero no es que lo limite sino que tiene un accionar para tomar decisiones dentro de ciertos parámetros éticos válidos. Yo fui gerente de calidad en el ministerio de economía por un tiempo, y cuando uno trabaja en calidad te das cuenta de cualquier cantidad de cosas. Hay cosas súper delicadas que la gente no sabe. Y hay empresas que no te dicen las cosas entonces ¿Sera ético o no ético decirlo?

Nosotros tenemos un concepto aquí que se llama control de lectura, cada clase hacemos un examen, de un capítulo de un libro, un folleto, cada clase todos los días, entonces uno de esos días no venís porque te quedaste en la empresa y traes una constancias de que no pudiste asistir, entonces yo no le pongo cero a ese examen que no hizo, está en blanco, hay gente que viene y saca cero pero el no vino y no lo hizo, entonces digamos que hay cinco exámenes de estos y hay un espacio en blanco ¿Qué suelo hacer yo? Promedio los exámenes parciales y esa nota le pongo en el que no vino, pero el que vino y saco cero tiene cero. Yo soy libre de administrar mi clase. Lo que si yo no debería hacer es bajarle la nota a alguien solo porque no me cae bien. Pero ayudarle a alguien que es bueno, no está mal.

¿Considera que hacer RSE es una manera de practicar la ética? Tengo tan clara la RSE que no veo la relación de una con la otra. Todas las empresas que quieran tener éxito en la vida deben tener RSE. Hay empresas que creen que hacen eso solo con pagarles el seguro social, y no lo es porque la ley te lo exige que lo hagas. Altruismo no es RSE, no es regalar dinero. RSE es desarrollar proyectos que van a ayudar a la sociedad como empresa, por ejemplo aquí mantenemos la cuota de la maestría para que las personas puedan estudiar. Si yo no tengo programas de RSE no quiere decir que sea antiético, no tiene que ver una cosa con la otra.

## Anexo 8

### Entrevista No 7

**Empresa:** Chiquita

**Nombre:** Edwin Polanco

**Cargo que desempeña:** Gerente de ventas

**Años en el puesto:** 5 años

**Año de experiencia:** 9 años

¿Qué entiende por ética?

Mira lo que yo entiendo por ética o para mí lo que es ética es como una norma moral que es lo que te rige sobre qué cosas son buenas y que cosas son malas, pero no es algo que esté escrito en algún lugar, a mi forma de ver. Y es demasiado relativo porque probablemente lo que puede ser bueno para vos puede ser no tan bueno para mí, o lo que para mí es malo para vos puede ser una cosa normal. Entonces para mí ética es eso, simplemente una norma moral que te rige o que te guía sobre qué cosa es buena o que no es muy buena.

¿Cómo aplica la ética en su puesto de trabajo?

Mira la aplico de dos formas:

- Una es la forma que me guía a mí por mis principios, mis creencias o lo que vos quieras.
- Otra es porque hay un código de conducta en la compañía y un código de ética que no puedes sobrepasar.

Entonces, en mi trabajo me guío más por el código de conducta o el código de ética de la compañía más que el mío porque para ellos hay algunas cosas que no se tienen que hacer que para mí no son tan malas, pero si para eso hay un código que te dice el trato con los proveedores, el trato con los clientes, que tipo de regalo puedes dar, que tipo de regalo puedes recibir, que es lo que te digo allí es cuando se vuelve relativo, para mí por ejemplo no lo veo tan malo que de repente hables con alguien de la competencia sobre un cliente en específico sin tocar temas de precios o algo así pero en la compañía eso no te lo permiten absolutamente para nada entonces hay un código por el que te regís y es un poco estricto.

¿Y adaptarte tú con tus creencias del hogar a las normas del puesto de trabajo fue difícil o el acoplamiento fue rápido?

Me acople rápido, no me costó tanto, como te digo siempre hay algunas cosas que a mí me parecen demasiado estrictas pero que no son tampoco cosas que no se puedan cumplir, por ejemplo yo tengo amigos que trabajan en la competencia y amigas que trabajan en la competencia y con ellos yo me puedo reunir y almorzar si quiero pero no puedo hablar nada del negocio, tengo que hablar cualquier cosa personal pero nada sobre el negocio, entonces si me lo dijeras a mi yo pudiera platicar con vos si sos de mi competencia sobre algún cliente: y mira y como es esa persona, si es buena onda, sin decirte que precio le das o que beneficios le das pero



para la compañía no, no lo puedo hacer para nada, entonces esos son los tipos de cosas que digamos en las que tenemos diferencias pero que no es nada que no te podas adaptar.

¿Considera que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas?

Sí, me parece que sí.

¿Por qué?

Por ejemplo la elusión de impuestos, según la ley es una figura válida, lo puedes hacer, pero a mí no me parece ético hacerlo. ¿Qué es la elusión? Hay dos formas de pagar menos impuestos, una es la evasión de impuestos y eso es no declarar algunas cosas en tus impuestos para no pagar renta por eso, y la otra es la elusión de impuestos que es una figura que por ejemplo yo soy papá, en mi declaración de renta yo puedo poner ciertos límites o ciertos toques como la educación, medicina, puedo meter un montón de cosas allí de gastos que probablemente no los usé durante el año pero en la ley te lo permite poner y eso se descuenta de tu renta, vos lo pones, pones los toques como que gastaste todo en educación, medicina y todo ese tema, y eso te ayuda a pagar menos renta. Pero es una cosa que yo no use realmente, no me parece ético pero la ley lo permite, no es que sea correcto o no sino que la ley lo permite.

Otra cosa, en el caso de El Salvador no porque la pena de muerte no está aquí pero hay lugares en los que la pena de muerte si está permitida y probablemente a mí no me parezca ético o probablemente a mí sí pero a ustedes no les parezca ético pero es una cosa que está permitida, entonces sí, para mí la ley no necesariamente es ética.

¿Qué marco legal externo utiliza tu empresa para aplicar la ética en la toma de decisiones?

Un marco legal externo, por ejemplo las regulaciones sobre la presentación de estados financieros que eso si lo tienen que tomar bien en cuenta para estar como apegados a la forma en la que se tiene que presentar, la ley sobre lavado de dinero es algo que también tenemos que revisar porque eso también te restringe sobre qué cantidades de efectivo puedes recibir y eso es algo en lo que de nuevo es una regulación en este caso externa, por decirte algo la ley puede decir que no puedo recibir más de \$50,000 dólares en efectivo de un cliente porque va en contra de la ley de lavado de dinero pero no siempre que un cliente te de más de \$50,000 dólares (y digo los \$50,000 dólares como un número porque no recuerdo cuánto es) pero no siempre eso va a ser lavado de dinero sino que puede ser dinero completamente legal pero la ley no te lo permite, entonces si hay muchas leyes y más porque la compañía es americana hay muchas leyes que son más que todo del gobierno de estados unidos que te impiden hacer alguna cosa.

En tu empresa mencionaste que hay un código de conducta y un código de ética, ¿son dos cosas por separado? Dentro del código de conducta hay un apartado para la parte de la ética.

¿Lo renuevan? Ese lo revisan, lo revisan cada cierto tiempo, la última revisión es del 2011 y como la empresa está pasando por un cambio de dueño va a haber una nueva revisión, una versión nueva en la que probablemente se cambien algunas cosas pero, eso se la pasan cada vez que hay una revisión que es cada más o menos 4 o 5 años se la pasan nuevamente a todos los empleados y tienen que firmar, la firma es en prueba de que lo leyeron y que están conocedores de eso porque por una infracción de ese código te pueden echar y te echan sin darte ni un centavo porque vos firmaste de que estabas de acuerdo y conocías todas esas reglas que están allí, si a vos te lo dan y vos solo lo firmas y no lo lees es tu problema pero ya la empresa ya está digamos curada de que te dio la información.

¿Si alguien hace una falta a ese código de un solo lo echan o hay como niveles?

Hay niveles, hay ciertas faltas que si te dicen usted se va automáticamente sin derecho a ningún tipo de indemnización, pero hay algunas otras que te pueden levantar una falta de personal o te pueden hacer un proceso disciplinario pero hay algunas que si son drásticas.

¿En qué consiste ese proceso disciplinario?

Fíjate que hay un programa que es de 6 meses, en el tema de la ética no tanto, en el tema de la ética casi todos son drásticos los apartados que están, en el de conducta si hay algunos que te dan 3 meses o 6 meses para que cambies la actitud o la conducta que estabas teniendo mala, si en ese tiempo no lo haces allí si te ganas el despido pero si en ese tiempo vos lo mejoras tenes oportunidad de seguir trabajando en la compañía, pero las de la ética son más que todo drásticas porque se trata de ponerle tenes un acuerdo de confidencialidad donde no podes hablar de tarifas, no podes hablar de información de clientes, temas de contratos, negociaciones, proyectos, todo eso si vos infringís ese código de confidencialidad para afuera, si te despiden.

¿Para saber el cambio de conducta les hacen evaluaciones o cómo la empresa se da cuenta si la persona realmente cambió?

En el tema de la conducta como te digo es más que todo actitudinal, eso es un poco más fácil porque puede ser por ejemplo que una persona llega demasiado tarde todos los días, es una cosa que controlas obviamente revisando su control de ingreso, o que no está respondiéndole bien a los clientes entonces lo que haces es que después de cierto tiempo haces un sondeo con los clientes y ves si la actitud de la persona ha cambiado o no, entonces esos son más fáciles de estar revisando, si los monitoreas porque haces un plan de control, o sea está fallando en esto se le sugiere que haga esto y se le va a revisar dentro de un tiempo.

¿Consideras que la ética te limita a la hora de tomar decisiones en tu empresa?

Sí, porque todo lo que sea una norma te limita, un límite no necesariamente es negativo un límite puede ser positivo, la ética te limita pero de manera positiva porque hace que hagas los negocios de manera correcta, pero sí es un límite pues sino mira la muestra de las personas que hacen negocios fraudulentos, la ética a ellos no los limita eso los lleva y les permite hacer negocios que no están apegados a la ley.

¿Tienen acciones de responsabilidad social empresarial?

Fíjate que tenemos un voluntariado, a mí la responsabilidad social me parece muy mal utilizada a nivel general pero nosotros si tenemos un programa que es un voluntariado en él te dan permiso si digamos vos presentas pruebas que quieres ir y ayudar con “un techo para mí país” por ejemplo y ellos tienen un proyecto de ir una semana a hacer casas a un pueblo y vos presentas que vas a estar allí tenes permiso tiempo pagado para que te vayas toda la semana y estés allí haciendo eso.

¿Entonces es personal no es que la empresa tenga un programa propio?

No, a nivel colectivo digamos lo hacemos una vez al año, por ejemplo hacemos eso de ir a construir casas o algo así pero el problema es de que en nuestro caso en El Salvador somos pocos entonces no se puede tener un programa que sea largo en el tiempo porque si no la gente no va a trabajar solo va a estar en el voluntariado o en el proyecto.

Entonces lo que se hace es mejor decirle a las personas que si tienen un programa al que se quieran unir ellos que lo hagan de manera independiente porque así se va esta persona y el otro lo está cubriendo, pero si se van todas las personas a trabajar en voluntariado es complicado, los programas permanentes son para empresas que tienen montón de personas en las que un mes puede estar un departamento o dos personas de cada departamento apoyando y van rotando así de modo que la empresa no queda vacía.

## Anexo 9

### Entrevista No 8

**Empresa:** Grupo Tusell

**Nombre:** Rafael Tusell (ITP S.A de C.V)

**Cargo que desempeña:** Director de mercadeo

**Años en el puesto:** 3 años

**Año de experiencia:** 3 años

**Años de experiencia del grupo:** 15 años

¿Qué entiende por ética? Es actuar acorde a lo que es correcto, yo creo que eso es la ética según basándose en lo que es correcto o incorrecto uno decide. ¿Para ti quién define qué es lo correcto o lo incorrecto? Pues aparte del marco legal donde todos nos movemos existen ciertos valores que a uno le enseñan desde pequeño para que sepa discernir entre lo bueno y lo malo.

¿Cómo aplica la ética en su puesto de trabajo? Bueno, nosotros como empresa la verdad es que nunca mentimos por hacer una venta, por decirte algo siempre tratamos de ser sinceros con nuestro producto, nosotros vendemos un sistema para control de inventario y muchas veces ponete nos enfrentamos cuando vamos a dar demostraciones con requerimientos que nosotros de repente no podemos cumplir pero no decimos que si podemos solo para que nos paguen y hay después vemos que hacemos sino que siempre somos bien honestos en ese aspecto. También a la hora de los cobros nosotros vendemos nuestro sistema nuestro producto financiado y no cobramos intereses ni presentamos cobros ocultos en las cosas que nosotros comercializamos, siempre es lo que decimos que va a ser pues no le andamos dando paja a nadie ni nada.

¿Considera que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas? Sí, hay cosas que son legales pero no son correctas o éticas. Por ejemplo en mi opinión los intereses cuando alguien presta dinero son legales pero no son éticos porque te están dando más de lo que vos estás prestando, también de repente cuando desalojan a una familia de una casa es perfectamente legal pero habría que ver hasta cierto punto que tan correcto o ético en este caso es pues, si en realidad estas arruinando la vida de la gente por unos cuantos dólares, eso es antiético en mi opinión.

Mencionaste un marco legal en el que uno se tiene que regir, en el caso de la empresa ¿Cuál es ese marco legal? Las leyes tributarias, los derechos del consumidor ¿qué otras leyes? en el caso de nuestra comunicación no hacer comunicación engañosa, un montón de cosas verdad pero lo que pasa es que de repente aunque uno no se pueda las leyes si uno tiene noción de que es correcto y que es incorrecto pues inconscientemente las sigue sin que necesariamente te digan puedes hacer esto o puedes hacer esto, vaya por ejemplo por darte un ejemplo yo soy el encargado de la comunicación que nosotros hacemos hacia nuestros clientes, yo no me puedo el código de ética publicitario de la A a la Z pues pero uno sabe que no puede mentir, nosotros nos regimos bajo las leyes que te decía antes las tributarias,

las del consumidor, estos códigos de ética publicitaria o de comunicación, básicamente esas.

¿Internamente cuentan con algún código de conducta o de ética? ¿Cómo lo aplican internamente? Es sentido común verdad, no hay o por lo menos yo no conozco un manual de reglas que te digan puedes hacer esto no puedes hacer esto pero la verdad es que todos los empleados que trabajamos allí somos personas normales pues no es que andemos haciendo cosas locas ni nada pues, o sea se entiende por sentido común como llegar vestido, como andar el pelo, pero no hay un código así que te diga regla 1, regla 2, regla 3.

¿No tienen políticas de vestimenta o de comportamiento? A los técnicos se les da un uniforme ellos se lo ponen, los sábados en la mañana llegan vestidos como ellos quieren pero tampoco llega en short, o sea es como bien de sentido común no tenemos un manual así que dicte las reglas y las sanciones si se rompen, no hay. Y en caso de algún error que cometa algún empleado ¿qué sanción tiene? Fíjate que yo directamente nunca me ha tocado aplicar ninguna acción correctiva a nadie pero me imagino que si comete un error se le dice con respeto pues y ya eso es todo no hay como te digo no hay sanciones estipuladas para X o Y falta.

¿Y de responsabilidad social tienen algo o hacen acciones en favor de la sociedad? Fíjate que ahorita que se me ocurran la verdad es que además de darle oportunidad de trabajo a la gente y ciertos programas de pasantías eventuales que tenemos con jóvenes, no así como una acción concreta como ves en el diario de ir a plantar árboles o a pintar escuelas o esas cosas no realizamos pero si ponete brindar las oportunidades de trabajo, esos programas de pasantías que te digo o sea con el trabajo uno ve la verdad como ayuda a la sociedad.

¿Y ese de pasantías cómo funciona? Han llegado a veces los mismos empleados de allí que tienen familiares, amigos, que necesitan aprender ciertas cosas o programas de horas sociales con colegios hemos hecho también que los alumnos hacen sus horas sociales con nosotros y así básicamente verdad, “mira yo tengo este primo”, “este mi amigo”, “este mi hermano” verdad tiene que hacer tantas horas puede hacer unas pasantías acá, así ayudas pues también a los empleados.

¿Y en tu opinión consideras que la ética al momento de tomar decisiones te limita? No ¿Por qué? Porque como te decía eso es algo que hace uno sin pensarlo o sea no es como que piensas y después decís yo hice esto y de repente yo me voy a beneficiar aquí o voy a perjudicar al otro allá no o sea simplemente vos haces algo y ya lo haces pues, sabes lo que es correcto y lo incorrecto entonces en tu actuar normal no.

¿No piensas en tu entorno? Ponete no voy viendo como me voy a fregar a alguien verdad, nosotros ofrecemos un producto, decimos lo que hace, el precio al que lo vendemos y no nos andamos inventando nada, nunca nos vemos en esa situación así como “pero es incorrecto aquí” verdad o es “incorrecto allá”. No, no pienso que limite, o sea de repente si uno quiere hacer algo malo intencionalmente si pero en la vida cotidiana de nosotros laboral no, no siento que nos impida nada la ética.

**Nombre:** Juan Carlos Salinas (Jet Web Computadoras)

**Cargo que desempeña:** Propietario

**Años en el puesto:** 15 años

**Año de experiencia:** 15 años

¿Qué entiende por ética? Ser bueno con el prójimo.

¿Cómo aplica la ética en su puesto de trabajo? Viviendo en paz tanto con nuestros empleados como con los clientes obviamente, no fregar a ninguno de los dos.

¿Considera usted que hay acciones apegadas a la ley pero que no son éticas? Que tengan que ver con nuestra empresa no. En general, la verdad pues si se las han inventado y si hablamos por los impuestos, la palabra lo dice impuesto, si no te gusta pues no seas empresario no, o sea ni modo pues, entonces no sabría puntualizar alguna verdad.

¿Qué marco legal externo utiliza su empresa para aplicar la ética en la toma de decisiones? Nos apoyamos con abogados externos para hacer contratos de confidencialidad con clientes entonces, abogados es la palabra.

¿Dentro de la empresa tienen código de ética o de conducta? No tenemos ningún código de ética ni conducta creado pero sí todo entra de acuerdo al sentido común, si tu vienes con el pelo anaranjado te voy a decir mañana vienes con el pelo de tu color por favor, algo así, hay que hacerle entender que es mi cara cuando está fuera de la empresa entonces comportémonos como tal.

¿Tienen algunas sanciones si algún empleado no se comporta acorde? Si no se comporta acorde te apegas al código de trabajo donde te puede permitir sancionarlo con un día pues sin gozo de paga, dos, tres días, de acuerdo a las incidencias que va tomando el caso, haces una llamada de atención en la contabilidad para poderlo despedir justificadamente y no indemnizarlo, cosas así, entonces la gente pone atención pero es raro llegar a algo de eso.

¿Al momento de contratar a alguien en la parte de inducción le dicen esto es lo que pueden hacer, su horario, lugar de trabajo, todo eso? Correcto, se le da toda la inducción del caso y también se le dice que es lo bueno y malo, si le vemos algo que nada que ver en su persona pues se le hace saber.

¿En su opinión cree que la ética al momento de tomar decisiones a uno lo limita? La verdad si sos ético no te limita pero si sos una persona que va viendo cómo se beneficia la persona antes de cualquier situación, si vas pasando encima por cualquiera si es un problema pero, en nuestro caso somos éticos, preferimos no hacer negocio y dejar de ganar sino era ético.

¿Y programas de responsabilidad social? Tratamos de ser una empresa verde, ocupando lo menos posible de papel por ejemplo, un trabajo de oficina y con computadoras llamas a reciclaje, no las sacas a la basura el reciclaje llega e incluso lo compra, y alguien va a reusar los materiales.

## Anexo 10

### Entrevista No 9

**Empresa:** Happy Punk Panda

**Nombre:** Javier Guerrero

**Cargo que desempeña:** Director

**Años en el puesto:** 7 años

**Año de experiencia:** 7 años

¿Podría decirnos a qué se dedica su empresa?

Happy Punk Panda es una empresa que se dedica a la publicidad digital, tenemos 9 años de estar funcionando en el país. Ahorita nosotros manejamos la publicidad de marcas de empresas reconocidas en el país como por ejemplo esta Grupo Roble y Excel Automotriz.

¿Qué entiende por ética?

Nunca me había puesto a pensar en eso, yo creo que tiene que ver mucho con la moral, más que todo por el lado de que es bueno moralmente o por la sociedad es dictado como algo bueno, tener ese respeto, no se verdad del tema de ética pero creo que más por allí va pues o sea básicamente la moral que uno tiene hacia las cosas.

¿Cómo se aplica la ética en su puesto de trabajo?

Ok, que difícil esta pregunta. Bueno yo creo que somos una empresa bien ética, nosotros somos una empresa de servicios donde muchas de las veces los clientes confían mucho en nuestro trabajo y quizás desconocen mucho de las cosas que hacemos y confían mucho en que estamos siendo honestos, entonces creo que principalmente por ahí vamos o sea la ética se aplica desde que no nos aprovechamos de los clientes, no nos aprovechamos del desconocimiento de las personas sobre las cosas que nosotros hacemos, eso por el lado de clientes.

Por el lado ético aquí es también un tema que somos una empresa bien transparente y tratamos de que todos los empleados sepan su trabajo y se les pagan las cosas de ley y no tratamos de aprovecharnos de ellos, es más un tema de ser correctos creo yo.

Cuando me dice que con los clientes se trata de no aprovecharse de su desconocimiento ¿me podría dar un ejemplo de eso?

Por ejemplo nosotros desarrollamos aplicaciones para internet, por decirles algo una página web puede ser un ejemplo, la mayoría de nuestros clientes no tiene un conocimiento de cómo se crea un sitio web entonces yo pudiera decirles 'bueno esto que yo les voy a dar a ustedes toma muchísimo tiempo hacer, es súper difícil y cuesta esta cantidad ridícula de dinero' y en verdad es algo que hago en un par de horas y ya estuvo, y lo que nosotros hacemos es que tratamos que el cliente esté en

todo el proceso, le enseñamos todo el proceso, cuánto tiempo nos toma de verdad hacerlo y le cobramos básicamente por el tiempo que nos toma hacerlo.

Entonces hay muchas empresas que sí hacen eso, es más ni siquiera la crean ellos sino que bajan algún template de internet o sea alguna cosa ya hecha, le cambian los colores y se lo venden a otra persona y nosotros no, cuando hacemos eso le decimos al cliente y somos súper transparentes y ellos no pagan tanto porque obviamente desde entrada le hemos dicho 'mira esto que te vamos a hacer es algo que ya existe, lo vamos a comprar cuesta tanto solo le vamos a modificar los colores y esto va a ser tu sitio'.

¿Considera que hay acciones apegadas a la ley que no son éticas?

Claro, hay un montón de cosas. Por ejemplo en este rubro eso se ve mucho que a los empleados no se les paga, no se les da los descuentos de ley, básicamente tienen 6, 7, 8 meses, 1 año inclusive de estar trabajando a pesar que el código de trabajo te dice que tienes que pagarles y todo lo demás y no es legal inclusive, pero hay un lado donde te dice que puedes contratar servicios profesionales y te quitas como ese pago que le tienes que hacer a las AFP, al seguro y todo lo demás como empresa, y hay muchas empresas que hacen eso que se aprovechan de eso que es legal en teoría y allí tienes gente que tiene uno o dos años de estar trabajando y nunca han cotizado en AFP y ni siquiera tienen seguro social porque las empresas se están aprovechando de ese hoyo que existe en la ley pues, claro sucede mucho.

Nosotros tratamos de que esto sea súper transparente y obviamente los empleados aprecian eso un montón y es más mucha gente quiere trabajar aquí porque de estas agencias vienen y cuando nosotros les decimos vaya mira pásame tu número de seguro o del AFP y es como que mira no tengo y ya tengo 3 años de estar trabajando allí donde estaba, entonces si existen y eso es en este rubro pues pero asumo que en otros rubros hay muchísimos más hoyos.

Que serían básicamente, según su punto de vista, vacíos que se han dejado en las leyes de los cuales se pueden aprovechar.

La gente se aprovecha de cosas que posiblemente tal vez no son ilegales pero tampoco son legales, están en esa cosa gris que no es ni negro ni blanco y hay gente y empresas que se aprovechan de eso supongo.

¿En su empresa que marco legal externo existe para aplicar la ética?

Obviamente nos apegamos a la ley o sea el código de trabajo y también por ejemplo cosas de derechos podríamos decir, por ejemplo aquí tenemos seguro de vida privado es decir seguro médico privado pero porque nosotros creemos que es importante esa seguridad y todo lo demás entonces tal vez ni siquiera hay un marco legal que nos dice eso simplemente es sentido común y ser humano creo yo.



¿Existe alguna normativa interna que ustedes tengan para la aplicación de la ética?

No, no tenemos algo específico pero no hemos tenido la necesidad de irnos por un lado así pues creo yo, pero tratamos de cumplir lo más posible.

Y cuando se ven en la necesidad de despedir algún empleado ¿cómo se hace?

Ha habido varias situaciones quizás la primera cuando es por falta de pago por tema de las cuentas que esa persona está viendo de repente se van y ya no se le puede seguir pagando obviamente se le dan los 30 días de aviso, la indemnización y todo súper legal hasta cartas de recomendación y todo lo demás.

Cuando es falta de ellos de repente se les da las advertencias necesarias e igual se dan los 30 días, igual se da la indemnización y todo lo demás siempre tratando de seguir obviamente ese marco como le llaman ustedes ese marco legal de ese tema.

Ya que no tienen un código de comportamiento o un código de ética ¿cómo se maneja la parte de comportamiento de los empleados?

Siempre hay una introducción, hay algunas presentaciones, o sea está todo ese tema pero si siempre se hace, siempre se da la capacitación del puesto, siempre queda súper claro todo, obviamente se nos puede escapar algo pero el ambiente permite que siempre haya ese acercamiento si hay alguna duda.

¿Tienen acciones de responsabilidad social con la comunidad o internas con los empleados?

De responsabilidad social es complicado pero como estamos relacionados a internet obviamente tratamos de apoyar la mayoría de eventos que se pueda, muchas veces donando nuestro trabajo o dando capacitaciones de repente, no es un tema que vamos a plantar árboles o vamos a donar cosas pero si tratamos de apoyar al menos ese tipo de eventos para lograr que se fomente ciertos conocimientos en la sociedad, pero no tenemos un plan, no hay un proyecto donde se invierte mensualmente en eso o anualmente, solo si hay alguna oportunidad decidimos participar y siempre lo hacemos, en el año tenemos dos tres eventos.

## Anexo 11

### Entrevista No 10

**Empresa:** G Group S.A. de C.V.

**Nombre:** Walter Grijalva

**Cargo que desempeña:** Gerente general

**Años en el puesto:** 15 años

**Año de experiencia:** 25 años

¿Qué entiende por ética?

Es el conjunto de principios que rigen las políticas que se generan y se implementan en una empresa, pero principios morales que se aplican a los negocios, eso entiendo yo.

¿Cómo se aplica la ética en su puesto de trabajo?

En un montón de cosas, por ejemplo el cierre de negocios en general en casi todas las empresas de ventas tiene un componente ético porque mucha gente acostumbra a que para vender hay que darle una mordida al que le va a comprar, eso se da mucho en el área donde yo me manejo porque los compradores (las empresas) como todos llegan queriendo vender verdad entonces se da mucho de que vende el que le da algo al comprador entonces obviamente eso riñe con la ética pues porque se supone que usted tiene que vender por lo que es su producto y lo que es su servicio no por lo que le da al comprador, entonces ese es uno de miles de ejemplos y todo como le repito la ética tiene que ver en todas las decisiones comerciales y empresariales que uno implementa, todas llevan un componente ético, pero bueno por darle un ejemplo ese es el más común del mundo aquí en el país pues es el pan de cada día.

¿Considera usted que hay acciones que son apegadas a la ley pero que no son éticas?

Le voy a dar otro ejemplo, hay un montón de acciones que están apegadas a la ley y que no son éticas, nosotros por ejemplo acabamos de introducir una división en el negocio que es una venta de artículos de computadora y nos hemos topado con una competencia que vende bien barato pero bien barato y entonces nosotros cuando empezamos a introducirnos en el mercado nos hacíamos la pregunta ¿bueno y como es que ellos que venden un producto similar digamos lo dan tan barato? Entonces con los días nos hemos dado cuenta que el producto que ellos venden es un producto que lo compran de las cosas que en Estados Unidos devuelven a las empresas, entonces las empresas los reparan pero ya no los venden como nuevos los venden a mitad de precio entonces ellos lo venden aquí y lo están vendiendo bien barato pero están distorsionando el mercado porque es un producto que no es nuevo y están compitiendo como que si lo fuera, entonces ellos no están haciendo nada malo de hecho ellos importan su producto, pagan sus impuestos, pagan IVA, tienen una empresa formal, lo malo es que éticamente ellos no están informándole al consumidor que lo que están vendiéndole es de segunda al menos en Estados

Unidos, y entonces ellos venden y la gente piensa que ellos son los que venden buenas cosas y baratas pero la gente no sabe por qué son baratas, sí son buenas pero no saben por qué son baratas, entonces legalmente ellos no tienen ningún problema porque no le dan explicaciones a nadie y la gente va y compra bien galán y todo pero ellos riñen con su ética porque saben en el fondo de que si vendieran un producto completamente nuevo pues no lo darían a ese precio, esos son ejemplos pues de que legalmente no tienen ningún problema ellos cumplen con toda la legalidad pero no están haciendo las cosas bien. Hay un montón de casos o sea donde legalmente están bien pero éticamente están muy mal

¿Qué marco legal externo se utiliza para aplicar la ética en su empresa?

Que yo sepa no hay al menos un marco legal que obliguen a cualquier empresa a actuar éticamente, no sé si estoy equivocado, o sea hay un código de trabajo, un código de comercio, pero esas son como reglas generales para todos los negocios y más que todo viendo lo administrativo-financiero pero que haya un marco digamos legal que lo obligue a uno a actuar éticamente que yo sepa no hay.

Lo que pasa es que cumplir si es cierto verdad es parte de la ética el cumplir con las leyes pero realmente hay empresas que aun cumpliendo con las leyes pueden hacer un montón de cosas que riñen con la ética pero infinitas cosas, entonces el cumplir con las leyes no es tan complicado porque las leyes no exigen más que lo básico pues, no hay un manual o una ley, bueno es más hay para el gobierno y en el gobierno es donde menos cumplen si hay un montón de corruptos por todos lados en el gobierno, y la corrupción obviamente es la parte más visible de lo que es el trabajo antiético verdad y hay un montón de instituciones en donde si usted paga dinero le resuelven las cosas más rápido o a su favor, eso es otra cosa de pan de cada día. Obviamente las instituciones de gobierno o no conocen eso o les vale verdad, pero en la empresa privada a lo sumo un código de comercio pero el código de comercio son cosas más que todo procedimientos legales y hasta donde yo sé no se habla de ética para trabajar

¿En su empresa existe alguna normativa interna que esté relacionada con la aplicación de la ética en el negocio?

No, mire lo que pasa es que en la empresa privada como la mayor parte de decisiones están digamos centralizadas y en la mayor parte de empresas privadas usted lo que va a ver es que si las empresas actúan éticamente es porque las cabezas de las empresas lo hacen y teóricamente han dado el ejemplo, es decir, no es que exista un código escrito pues que todos deben conocer cuando entran así como un manual de puestos o algo así, yo nunca he visto que en una empresa lo tengan pero lo que pasa es que esas cosas vaya se lo voy a poner así ¿en su casa hay algún manual para comportarse? ¿Y por qué es que se comporta como se comporta? Usted sabe lo que le gusta a su mamá y a su papá o lo que no les gusta y así va creciendo verdad, así funcionan las empresas privadas y yo diría que en la mayor parte de empresas funcionan como que la dirección es la que tiene que dar el ejemplo y si el director o los administradores son unos grandes corruptos y antiéticos eso se va rebalsando hasta los niveles más bajos y en esas empresas si ven que los

directores o los administradores son corruptos normalmente esas empresas están llenas de ladrones, están llenas de gente malandrina pues saben o ven por lo menos que desde arriba viene el mal ejemplo verdad, de forma contraria cuando los empleados ven que toman decisiones que son moralmente correctas entonces la gente también toma ese ejemplo y ya va aprendiendo el estilo de la empresa y no toma decisiones tampoco incorrectas, es una cuestión más que de copiar el ejemplo pues no es que haya algo escrito. Yo diría que es un poco difícil hacer eso porque la verdad es que nunca he sabido que alguna empresa lo tenga pero a lo mejor alguna por allí debe estar, yo nunca he visto que alguna empresa tenga un manual de ética para todos sus empleados más que todo lo veo así como que la dirección da los ejemplos. En mi empresa por ejemplo nosotros jamás hemos dado mordida para que nos compren y hemos perdido infinidad de ventas pues, pero un vendedor que va llegando a lo mejor podría pensar que sí lo hacemos pero cuando empieza a darse cuenta que perdemos un negocio o perdemos otro y pregunta por qué lo perdimos entonces a lo mejor otro amigo le va a decir 'lo que pasa es que aquí está prohibido hacer eso' entonces ya la gente con el tiempo se va dando cuenta que es lo que no se hace en la empresa verdad pero no porque haya algo escrito

Y en el caso de que exista alguna situación en la que hay un empleado que acepta un soborno o que dio un soborno para poder cumplir con una venta o se da alguna situación que no va acorde con la ética ¿Cómo se maneja el caso?

Se despide y ya ha pasado. Por ejemplo, hace mucho tiempo había un muchacho que iba a hacer su venta y le pagaban en efectivo, se quedaba con el dinero porque a lo mejor tenía necesidades o urgencias y decía que no se lo habían pagado que le iban a pagar en 15 días, entonces lo que él hacía es que cuando se le pagaba el sueldo de allí agarraba para pagar lo que se había agarrado, el pago era de contado le vendía algo a un cliente y recibía el pago pero no reportaba el dinero a la empresa sino que hasta el 15 porque usó el dinero por la tentación pero tarde o temprano las cosas se saben sobre todo en este país todo se sabe, entonces a esta persona se quitó y se despidió porque o sea si se entendía a lo mejor que él podía tener necesidades o a saber porque lo haría la verdad, uno no conoce la vida privada mucho de la gente pero lo correcto no era eso, lo correcto a lo mejor hubiera sido pedir un préstamo o un anticipo de sueldo pero no quedarse con el dinero que no es de él, entonces normalmente los actos que riñen con la ética, que riñen con los principios éticos de cada empresa se castigan con despido normalmente pero eso depende de los principios éticos de cada empresa verdad.

¿En su empresa hay algún tipo de acciones de responsabilidad social?

Así como una política social hacia la comunidad no, yo debo reconocer que no pues por el tipo de negocio que yo tengo, pero no en mi caso. Lo otro normalmente uno lo ve como prestaciones adicionales para los empleados pero así que nosotros como empresa salgamos a hacer algún programa social en la comunidad que está alrededor no, nunca lo hemos hecho, pero si a lo que se refiere es que si nosotros brindamos alguna prestación adicional a los empleados sí, pero no creo que sea su pregunta sino que si hacemos algún servicio social a la comunidad no, no que yo recuerde.