

# Clima ético de las empresas • en Guatemala •

Resultados de encuesta a Gerentes Generales  
sobre prácticas éticas formales existentes

Hugo Cruz, Ph.D.  
Joan Fontrodona, Ph.D.



**CIHE**  
CENTRO DE INVESTIGACIONES  
HUMANISMO Y EMPRESA  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO





**CIHE**  
CENTRO DE INVESTIGACIONES  
HUMANISMO Y EMPRESA  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# Clima ético de las empresas • en Guatemala •

---

Resultados de encuesta a Gerentes Generales  
sobre prácticas éticas formales existentes

---

Hugo Cruz, Ph.D.  
Joan Fontrodona, Ph.D.

Con el apoyo académico de:



**UNIVERSIDAD DEL ISTMO, 2016**

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento sin autorización explícita de los autores.

© Hugo Cruz Rivas

© Joan Fontrodona

**ISBN 978-9929-40-879-1**

**Diseño de portada y diseño gráfico**

Departamento de Artes Gráficas, Universidad del Istmo

**Primera edición, agosto 2016**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES HUMANISMO Y EMPRESA**

Universidad del Istmo, Fraijanes, Guatemala

Tel. 66653700

[www.unis.edu.gt](http://www.unis.edu.gt)

# Clima ético de las empresas • en Guatemala •

---

Resultados de encuesta a Gerentes Generales  
sobre prácticas éticas formales existentes

---



# CONTENIDO

Agradecimientos	7
<b>1.</b> Prólogo / Joan Fontrodona, Ph.D.	9
<b>2.</b> Introducción / Hugo Cruz, Ph.D.	13
<b>3.</b> Resumen ejecutivo	17
<b>4.</b> Descripción de la muestra y del instrumento	25
<b>5.</b> Resultados del estudio	
<b>5.1</b> Sensibilidad ética y su relación con las prácticas éticas	31
<b>5.2</b> Prácticas éticas en las empresas encuestadas	42
<b>5.3</b> Perspectivas a futuro según los encuestados	70
<b>6.</b> Conclusiones y sugerencias para el sector empresarial	73
<b>7.</b> Sobre los autores	77
<b>8.</b> Sobre el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE)	81
<b>9.</b> Anexo / Artículo de interés	83



## AGRADECIMIENTOS

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE), agradece:

A los Gerentes Generales y Directores Ejecutivos que cedieron parte de su tiempo para contestar nuestra encuesta sobre clima ético.

- Al *IESE Business School* de la Universidad de Navarra y al Prof. Joan Fontrodona, por la generosidad al autorizarnos el uso y adaptación del instrumento de encuesta y por el desinteresado apoyo que constantemente nos manifiestan.
- A las encuestadoras de campo María Olga de Matheu, Elisa de Rodríguez y Mónica Solares, quienes realizaron la labor con extremo profesionalismo.
- A los alumnos de UNIS Business School que se movilizaron para ayudarnos a concretar la mayoría de las entrevistas realizadas.



# 1. PRÓLOGO

Joan Fontrodona, Ph.D.

## *Invertir en ética*

¿Es importante la ética para conseguir un buen clima laboral en la empresa?  
Sí, por supuesto.

La ética es aquel ámbito del saber que se interesa por las acciones humanas en la medida en que esas acciones nos afectan directamente a las personas en nuestro modo de ser y actuar. Los seres humanos nacemos, pero está en nuestras manos “hacernos”, llegar a ser el tipo de persona que somos, a través de las decisiones y acciones que configuran nuestra biografía. Por ello, podemos calificar a la gente en función del tipo de comportamiento que les vemos realizar. Y así decimos de una persona que es fiable, justa, generosa, comprometida, servicial, honrada; o, por el contrario, decimos de alguien que es egoísta, perezoso, no fiable, mentiroso, despilfarrador. Y estas características de las personas –que describen parte de su personalidad- tienen necesariamente un impacto en nuestra relación con ellas. A todos nos apetece más trabajar con personas con características positivas que trabajar con otras que caracterizamos negativamente.

Hay que actuar éticamente por una cuestión de principios, pero la ética tiene también consecuencias, y se puede medir su efectividad en función de ellas.

Una de esas consecuencias es que una actitud ética por parte de las personas que componen una empresa favorece un clima en el que se fomenta una relación armónica entre sus miembros; y ello estimula a un mejor trabajo.

Y si la ética ayuda a un mejor clima laboral que redunde en un mejor trabajo de todos, ¿cómo es que se le dedica tan poca atención y tan pocos recursos? Para algunos la ética es vista como un coste, que hay que asumir “porque no hay más remedio”. Otros prefieren verla como una inversión, que se estima conveniente y que se justifica porque tendrá sus retornos positivos en un plazo de tiempo más o menos largo. La primera visión es equivocada; y la segunda es incompleta. Efectivamente, la ética no es un coste, aunque cueste; los costes se intentan reducir, pero la ética no conviene reducirla. La ética tiene retornos, pero no hay que verla sólo como una inversión. La ética hay que verla, sobre todo, como un activo de la empresa. Un activo que se deprecia, si no se cuida y se mejora; por eso hay que invertir en ética. Un activo que es un factor diferencial, un factor de excelencia –una ventaja competitiva-, en el que la empresa puede apoyarse cuando hay dificultades.

Por todas estas razones conviene invertir en ética. Hay muchas veces una disonancia entre la importancia que se le da a la ética, y los recursos que se destinan a la formación ética de los empleados y al apoyo que se les presta en las situaciones conflictivas que puedan aparecer. Esa disonancia puede estar ocasionada por una visión sesgada que lleva a pensar que la ética pertenece al plano personal y que la empresa puede hacer muy poco –o incluso, por un mal entendido concepto de respeto a la privacidad, que no debe hacer nada- para apoyar a sus empleados en la valoración de la dimensión ética de sus acciones. Si es verdad –y lo es- que “el activo más importante de las empresas son sus empleados”, ¿cómo es posible que cuidemos tan poco a estos empleados en lo que tienen de más valioso, a saber, su conciencia, sus valores, el ejercicio de su libertad? La empresa tiene derecho a decirles a sus empleados cómo deben actuar cuando actúan en su nombre; pero,

sobre todo, tiene la obligación de apoyarles y de no dejarles solos, a merced de unas circunstancias que a veces pueden resultar demasiado tentadoras.

La necesidad de la ética para crear un clima laboral positivo y la articulación de acciones encaminadas a hacer efectiva la presencia de la ética en la empresa son las dos coordenadas que están en el trasfondo del proyecto de investigación que aquí se presenta. El Dr. Hugo Cruz ha coordinado las tareas del equipo de investigación de UNIS, sobre la base de un cuestionario desarrollado inicialmente por IESE Business School. Es un hito más en la colaboración académica entre el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, de la Universidad del Istmo, y el *Center for Business and Society*, de IESE. Además, la iniciativa de UNIS nos ha animado a replicar el proyecto en otros países latinoamericanos, en una segunda fase que ahora estamos iniciando.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran esa diferencia a la que me refería antes entre la sensibilidad por la ética y las acciones concretas para hacerla efectiva. No es una mala señal. Lo que estos resultados nos indican es que -como suele ser habitual- las intenciones van siempre por delante de las acciones. De lo que se trata es de continuar haciendo cosas para que no nos quedemos sólo en buenas intenciones. Las montañas se suben paso a paso; lo importante es no detenerse.

La ética es un factor de excelencia. Invertir en ética es invertir en ayudar a las personas a ser más excelentes, y, en consecuencia, a desarrollar empresas más excelentes y sociedades más excelentes. ¿Alguien puede decir que este negocio no le interesa?

## ***Joan Fontrodona***

**Profesor Ordinario y Director del Departamento de Ética Empresarial  
*IESE Business School* – Universidad de Navarra**



## 2. INTRODUCCIÓN

Hugo Cruz, Ph.D.

### *2.1 Sobre el sentido de este estudio*

---

La ejecución y presentación de este estudio ocurren en medio de una coyuntura de serios señalamientos sobre la ética de muchos funcionarios públicos y algunos empresarios en Guatemala<sup>1</sup>. Sin embargo, este no es un estudio coyuntural ni surgió como reacción ante esa situación. No obstante, creemos que su aparición es muy oportuna.

Lejos de ser un estudio coyuntural, es uno que pretende manifestar y concretar algunos puntos del Ideario de la Universidad del Istmo. Por ejemplo, que no sólo se busca opinar sobre los temas de actualidad sino la verdad “y se impulsa al universitario a buscarla y amarla como un ideal que comprometa su vida” (Ideario, II.8). Y el otro punto en que se afirma que “Animada por un positivo espíritu de cooperación, une sus esfuerzos a los de otras instituciones en aquellas iniciativas que se orientan al bien común de la sociedad. La Universidad ha sido concebida para ser un eslabón, un puente, un “istmo” que aúne la investigación científica y

---

1 “Los casos de alto impacto, conocidos también como de cuello blanco, han significado para el Estado la pérdida de Q. 4 mil 399 millones [unos US\$ 571 millones] que la Procuraduría General de la Nación (PGN) intenta recuperar en casos de estafa, malversaciones, fraude, evasión y corrupción en instituciones estatales, y por impago de impuestos de diversas empresas”, Sánchez, G., “Estado ha perdido más de 4 mil 300 millones”, Diario Prensa Libre (Guatemala), 20 de junio de 2016, p. 2.

la práctica profesional; los valores permanentes y el espíritu creativo e innovador; la problemática social del país y el acontecer internacional; la universidad y la empresa (...) (Ideario, II.12).

Por otra parte, si bien el contenido específico de este primer estudio sobre ética empresarial versa sobre las prácticas éticas formales como una primera aproximación metodológica, creemos que la ética no se reduce a la existencia o adecuada gestión de esas prácticas. En el fondo, esas prácticas existen y se gestionan mejor si los altos directivos de empresas son personas éticas. Pero también es verdad que la ética en la empresa no es cuestión de buenas intenciones ni es un espacio reservado a las así llamadas “decisiones personales”, entendiendo por estas aquellas que discurren de forma paralela al quehacer de la empresa. Creemos que unas fuertes convicciones éticas personales, vividas con coherencia en la labor profesional, requieren un marco de prácticas formales que favorezcan e incentiven su realización cotidiana. De ahí la importancia de las prácticas formales y por eso la necesidad de indagar sobre su estado actual en las empresas guatemaltecas.

## ***2.2 Sobre la estructura del informe***

---

El informe se abre con una descripción de la muestra y del instrumento.

Después, presenta los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta. Se ha realizado una labor de selección y edición de los resultados a fin de conducir al lector directamente a los datos más relevantes. Por ejemplo, si en alguna pregunta los encuestados podían marcar varias respuestas a la vez, para efectos de este informe se ha elegido sólo el resumen de los datos más elevados y/o más bajos que permitan comprender la tendencia de la realidad investigada.

Los porcentajes indicados se refieren a la cantidad de gerentes encuestados que opinan de la manera descrita.

De cada resultado el lector puede deducir sus propias conclusiones. Sin embargo, al final los autores, como expertos en educación y asesoría en ética empresarial, han querido proponer algunas conclusiones propias, más como aporte para fomentar el diálogo sobre esta realidad que como planteamiento definitivo.

### ***2.3 Sobre el contexto académico e investigaciones posteriores***

---

Desde el *Center for Business in Society* del *IESE Business School*, se está integrando una red de centros de investigación que aplicarán esta misma encuesta en diferentes países. De momento se cuenta con colaboradores confirmados en España, Colombia, Chile, Perú y México; y desde el CIHE procuraremos aplicarla en Honduras y El Salvador. De esta forma, en 2017 esperamos tener una publicación comparativa sobre el estado de las prácticas éticas formales en estos países.

En particular, en la Universidad del Istmo esta investigación forma parte de todo un esfuerzo para promover la ética empresarial, un esfuerzo que incluye formación ética tanto a nuestros alumnos de pregrado como de posgrados, desarrollo de modelos de consultoría a empresas en temas éticos y la implementación de programas de formación ética para todos los niveles de las empresas.

Mientras tanto, esperamos que esta primera aproximación cuantitativa sea de interés y de utilidad y que genere un movimiento de apoyo a la labor que el CIHE de UNIS realiza en y desde Guatemala.



## 3. RESUMEN EJECUTIVO

### *3.1 La muestra y el instrumento de investigación*

---

Entre febrero y mayo de 2016, el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE) de la Universidad del Istmo, realizó **una encuesta exclusivamente entre Gerentes Generales y Directores Ejecutivos de empresas que operan en Guatemala**. De un total de 200 empresas contactadas, se logró la participación de 80 gerentes, de los cuales 81% son hombres y 19%, mujeres. Por el tipo de información que se buscaba, se descartó cualquier encuesta que no fuese contestada por el Gerente General en persona. Esto dificultó la recolección pero asegura que las percepciones y los datos recolectados son de legítimo nivel estratégico de las empresas.

El criterio único de selección de las empresas era el número de colaboradores. Así, se encuestó gerentes de empresas medianas (entre 80 y 200 colaboradores), que representan el 42% de la muestra; y grandes (más de 200 colaboradores), que representan el 58%. El 80% de las empresas encuestadas se ubican en el rango de 80 a 1,000 colaboradores<sup>2</sup>.

---

2 Para el tamaño de las empresas por número de colaboradores, el CIHE se acoge a la clasificación oficial vigente en Guatemala, establecida por el Acuerdo Gubernativo 211-2015, del Ministerio de Economía.

Los encuestados son gerentes de 24 tipos diferentes de empresas y las más frecuentes en la muestra son bancos, distribuidoras (retailers), agroindustrias, constructoras, inmobiliarias, comercializadoras de vehículos, fábricas de alimentos, empresas de transporte y logística, telecomunicaciones y farmacéuticas.

El instrumento de investigación utilizado es una encuesta desarrollada en el IESE Business School de la Universidad de Navarra, por el Prof. Joan Fontrodona, Ph.D., quien actualmente es Profesor Ordinario y Director del Center for Business in Society de esa escuela de negocios. Con su autorización, el CIHE realizó una adaptación del instrumento para aplicarlo en Guatemala. La versión original del instrumento fue aplicada en España en 2004 en una muestra de 61 directivos de empresa.

La encuesta pregunta sobre tres grandes aspectos: 1.) la percepción personal del gerente acerca de la sensibilidad ética suya y de su empresa, si ha aumentado o disminuido en el último año; 2.) el tipo de prácticas formales para fomentar la ética en la empresa, su modo de difusión y su cobertura; y 3.) los planes a futuro en relación con la existencia o inexistencia de esas prácticas.

## 3.2 Resultados más destacados del estudio

### 3.2.1 Del apartado de percepción personal sobre la ética:

#### A JUICIO DE LOS ENCUESTADOS:

Tanto la **sensibilidad personal** como la **sensibilidad de la empresa** hacia los temas éticos ha aumentado en:

**72%**

La ética ha **influido positivamente** en la mejora de la reputación de su empresa:

**86%**

La **reputación** de sus empresas en el último año:

Ha mejorado **64%**

Se ha mantenido **35%**

La ética juega un **papel importante**:

Frecuentemente **46%**

Sólo algunas veces **35%**

Pocas veces **16%**

### 3.2.2 Del apartado sobre las prácticas éticas



Empresa donde **existen prácticas éticas formales**

**81%**

#### Prácticas éticas más comunes en las empresas:

Práctica o documento	Frecuencia
Canal formal para reportar malas prácticas o dudas éticas	74%
Código de ética o conducta	71%
Persona o equipo responsable del tema ético	66%
Programa de formación ética	50%
Comité de ética	50%
Credo Corporativo	36%
Código de buen gobierno corporativo	33%

Las prácticas éticas les han ayudado a **tomar decisiones**:

Frecuentemente **40%**

Algunas veces **40%**

Áreas de la empresa donde más **problemas éticos** se presentan:

Comercial y Ventas **42%**

Recursos Humanos **40%**

Contabilidad y Finanzas **37%**

Compras **36%**

Operaciones<sup>3</sup> **30%**



3 Nota explicativa: la pregunta abría la posibilidad a respuesta múltiple; es decir, un gerente podía mencionar hasta tres áreas a la vez. Los porcentajes reflejan cuántos gerentes mencionaron cada una de las áreas.

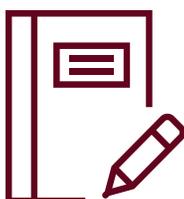
## Presupuesto Anual para la gestión y desarrollo de prácticas éticas formales

No tiene	30%
Menos de US\$50,000	39%
Montos superiores a US\$100,000	13%



El grado de difusión de cada una de esas prácticas es diferente entre sí y varía según el nivel de la organización del que se trate. Así, los canales formales para reportar malas prácticas son difundidos entre el equipo gerencial, los mandos intermedios y los colaboradores

únicamente en  
**66%**  
de las empresas.



### EL CÓDIGO DE ÉTICA

es más difundido entre colaboradores

(68%)

que en el equipo gerencial

(63%)



Los programas de formación ética, cuando existen, se divulgan entre equipo gerencial, mandos intermedios y colaboradores en un

**43% DE LAS EMPRESAS.**

En particular, el **programa de formación ética**, se dirige:

sobre todo a los **colaboradores (51%)**

en menor grado al **equipo gerencial (45%)**

y mucho menos al **comité de ética (SÓLO 5%)**





### El seguimiento de las prácticas existentes

recae como responsabilidad de Recursos Humanos **(56%)**  
y sobre el Gerente General o Director Ejecutivo **(54%)**.

El Comité de Ética figura como responsable del seguimiento de las prácticas éticas sólo en el **16%** de las empresas.



Los impactos positivos más destacados que los gerentes perciben como resultado de las prácticas éticas formales son:

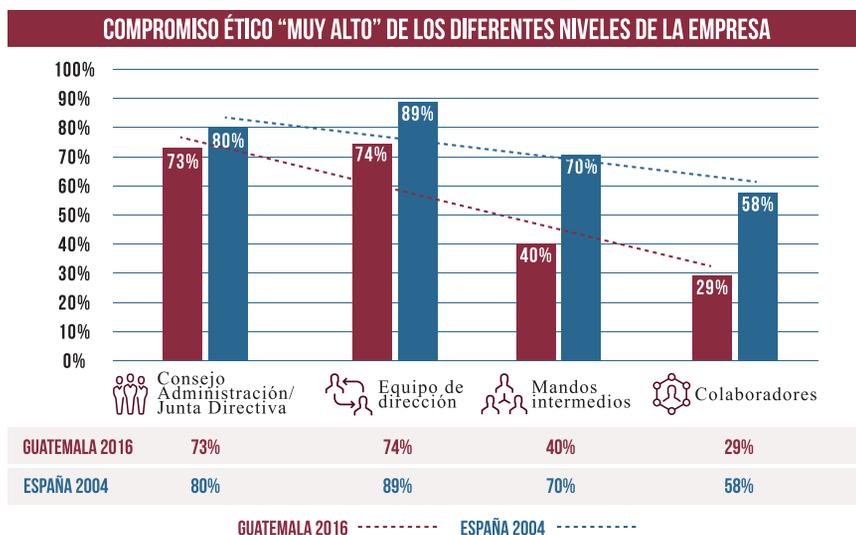
- |  |              |
|--|--------------|
| 1.) Mayor enfoque en los valores       | <b>(61%)</b> |
| 2.) Mejora de la reputación            | <b>(53%)</b> |
| 3.) Reducción de situaciones delicadas | <b>(45%)</b> |
| 4.) Mejora del clima laboral           | <b>(38%)</b> |

Se hizo la pregunta:

**¿En qué medida los diferentes niveles de la organización han asumido el compromiso ético que se quiere transmitir a través de las prácticas?**

Para cada nivel organizacional indicado, los encuestados podían marcar cualquiera de las opciones: Muy alto, Medio alto, Medio bajo, Bajo o Muy bajo. La gráfica muestra sólo los porcentajes de quienes señalaron la opción “muy alto” para cada nivel.

Se muestra la comparativa con los resultados de España en 2004.





## 4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y DEL INSTRUMENTO

### *4.1 Descripción de la muestra*

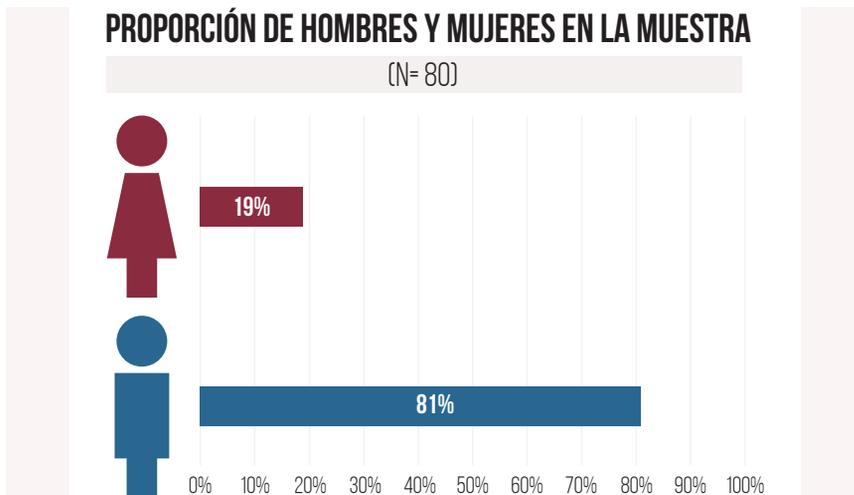
---

Para correr el estudio se determinó que se utilizaría una muestra de 100 ejecutivos que ocupasen el más alto puesto en sus respectivas organizaciones, tales como **gerentes generales, directores ejecutivos o gerentes de país**. Se buscaría que esos 100 ejecutivos representasen un variado panorama de los sectores empresariales que operan en Guatemala. Se contactó a 200 empresas para lograr ese objetivo.

Se determinó que las empresas deberían ser medianas y grandes, según la clasificación oficial establecida por el Estado de Guatemala. Según el Acuerdo Gubernativo 211-2015, una empresa mediana es la que tiene entre 81 y 200 colaboradores y una empresa grande es la que tiene más de 200 colaboradores. Ese mismo decreto clasifica, a la vez, a las empresas en grandes o medianas según su volumen de facturación. Sin embargo, se consideró que este criterio era imposible de seguir ya que implicaba pedir a las empresas que revelasen su monto de facturación, lo cual es dato sujeto a legítima confidencialidad por parte de ellas. Por esta razón, el único criterio a seguir fue el de número de colaboradores.

Se acordó que la encuesta se correría mediante entrevistas estructuradas en persona, siguiendo el instrumento creado por Joan Fontrodona y Javier de los Santos en IESE Business School y que fue debidamente adaptado para uso en Guatemala (ver 4.2). La razón para hacerlo mediante entrevistas en persona fue que, por experiencia del CIHE en investigaciones anteriores, sabemos que en

Guatemala no está bien visto contestar encuestas en línea y ni siquiera responder anónimamente a una encuesta recibida por correo físico, debido al clima de desconfianza que domina la actividad empresarial. Es decir, sabemos que se tiene desconfianza sobre el destino o uso de la información que se aporta o qué tipo de personas podrían tener acceso a la información que se brinda. En concreto, por el clima de inseguridad que se vive, resultado de la corrupción en entidades estatales y del crimen organizado, se teme que la información o los datos personales sean utilizados para fines delictivos o fraudulentos. De hecho, así lo expresaron muchos de los gerentes que rechazaron participar en el estudio. En ese sentido, al establecer una cita para la entrevista personal, mediante un contacto de confianza, el entrevistado tuvo mayor certeza de que efectivamente el entrevistador era una persona confiable que realmente representaba a la Universidad del Istmo.



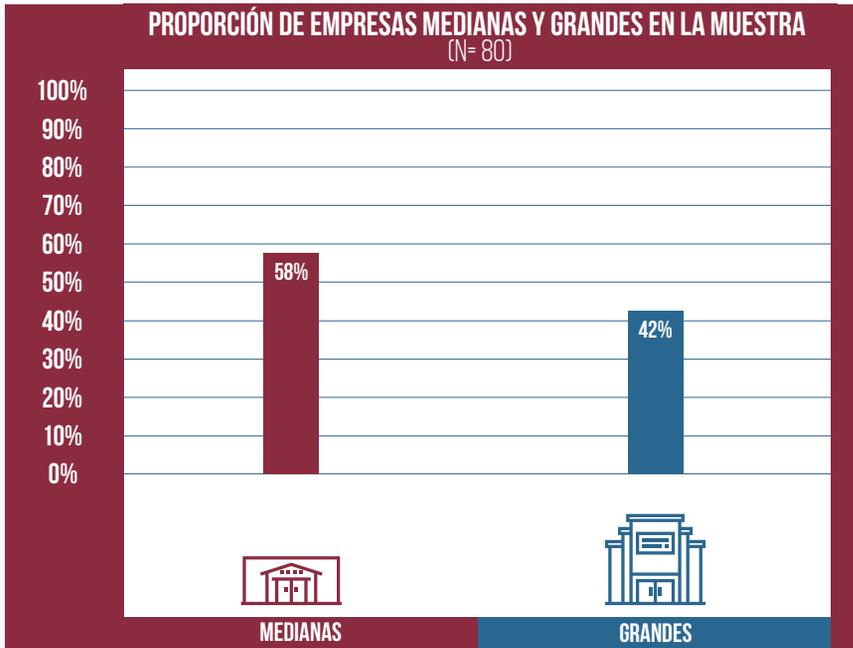
Para lograr esa meta de 100 ejecutivos, se solicitó colaboración a 200 ejecutivos y a pesar de ofrecer ese tipo de entrevista que debería generar más confianza, sólo se logró que 80 ejecutivos concedieran entrevista. En todo caso, para el tamaño de la economía guatemalteca, tener la percepción de 80 altos ejecutivos es un aporte sustancial. De los 80 encuestados, 15 son mujeres.

En la muestra están representados 24 tipos de empresas que abarcan, a la vez, todos los sectores más importantes tales como servicios, comercio, industria, construcción y agro industria.

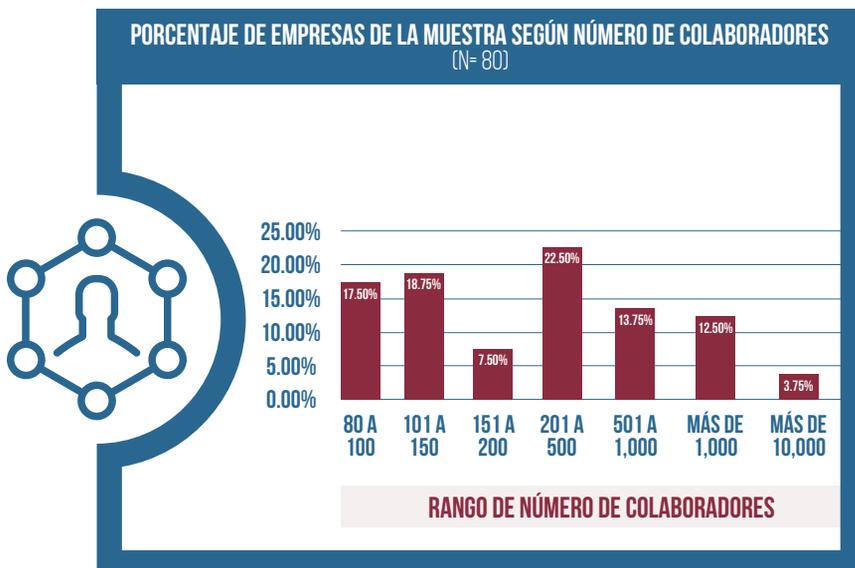
SECTOR O TIPO DE EMPRESA ENCUESTADA	CANTIDAD	%
Banca / Financieras	12	15.0
Comercio / distribución	7	8.8
Agroindustria	6	7.5
Construcción /inmobiliaria	5	6.3
Comercialización de vehículos	5	6.3
Industria alimenticia	5	6.3
Industria	5	6.3
Servicios	4	5.0
Transporte y logística	4	5.0
Telecomunicaciones	4	5.0
Energía / electricidad	3	3.8
Farmacéutica	3	3.8
Restaurante	2	2.5
Mantenimiento vehículos	2	2.5
Salud / belleza	2	2.5
Tecnología / informática	2	2.5
Hotelería	2	2.5
Minería	1	1.3
Call Center	1	1.3
Asociación empresarial	1	1.3
Seguros	1	1.3
Periodismo	1	1.3
Hidrocarburos	1	1.3
Outsourcing RRHH	1	1.3
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>00.00</b>



Según el tamaño de las empresas encuestadas, la distribución de la muestra es la siguiente:



Por el número de empleados, la distribución de la muestra es la siguiente:



## 4.2 Descripción del instrumento

---

El instrumento de encuesta consta de cuatro apartados: sensibilidad ética en la empresa, prácticas éticas en la empresa, perspectivas a futuro y datos generales.

El apartado sobre sensibilidad ética en la empresa consiste en una serie de diez preguntas, a cada una de las cuales se debía responder eligiendo una de las opciones de la escala ofrecida. Por ejemplo:

- ¿En lo personal, su sensibilidad hacia los temas éticos empresariales es mayor o menor en la actualidad que hace un año? (Marcar una de las opciones siguientes: Mayor, Igual, Menor)

El apartado sobre prácticas éticas en la empresa es el más extenso y reúne preguntas sobre el tipo de prácticas éticas formales existentes y quiénes conocen su existencia, para evaluar el grado de divulgación interna que tienen. Se preguntó también por el grado de involucramiento de los diferentes departamentos de la organización en la definición y diseño de las prácticas éticas. También se indagó sobre a quién está delegada la responsabilidad directa por el seguimiento de estas prácticas y el monto aproximado que la empresa invierte en esas prácticas. Por otra parte, se indagó sobre las razones que motivaron a la empresa a crear las prácticas éticas, el impacto percibido de su existencia, la coherencia de la letra de las prácticas con el día a día de la organización y si existe algún mecanismo de verificación del cumplimiento de las mismas. Otro apartado importante son las preguntas acerca del grado de compromiso que los diferentes niveles de la organización manifiesta hacia las prácticas éticas.

Finalmente, se incluyeron algunas preguntas sobre el futuro: si no tienen prácticas éticas, la posibilidad de implementarlas; si existen, la posibilidad de mejorarlas o de crear otras; y el plazo estimado en que estas mejoras se harían.



## 5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

### *5.1 Sensibilidad ética y su relación con las prácticas éticas*

---

#### *5.1.1 Evolución de la sensibilidad hacia los temas éticos empresariales en el último año, tanto desde el punto de vista personal como de la propia empresa*

---

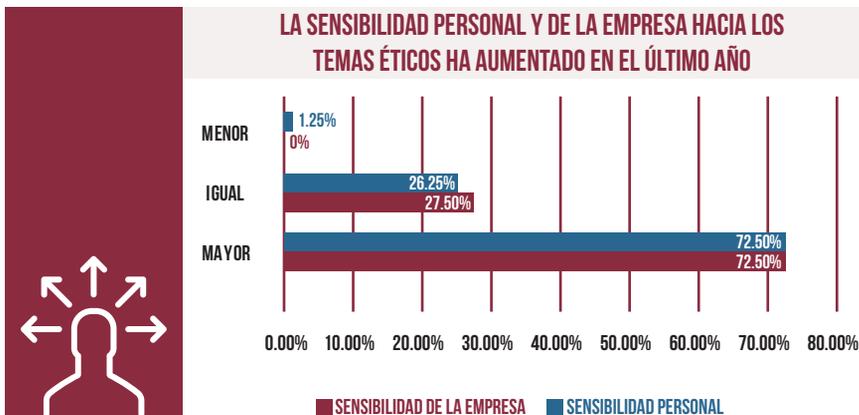
La gran mayoría de los encuestados (72.5%) afirma que su sensibilidad personal hacia los temas éticos empresariales ha aumentado en el último año. Además, afirman que en sus respectivas empresas esa sensibilidad también ha aumentado en el mismo período (72.5%).

Por otra parte, un 27.5% de los encuestados considera que su sensibilidad personal se mantiene igual que hace un año, y un 26.25% afirma que la sensibilidad de su empresa tampoco ha variado en el mismo período.

Una de las causas de este significativo aumento de sensibilidad podría ser el impacto que ha causado en la opinión pública guatemalteca el develamiento de grandes escándalos de corrupción que se vive como una macabra serie de televisión desde comienzos de 2015.

### Preguntas:

- Su sensibilidad hacia los temas éticos empresariales, ¿es mayor, igual o menor en la actualidad que hace un año?
- ¿Y en su empresa, actualmente esa sensibilidad es mayor o menor que hace un año?



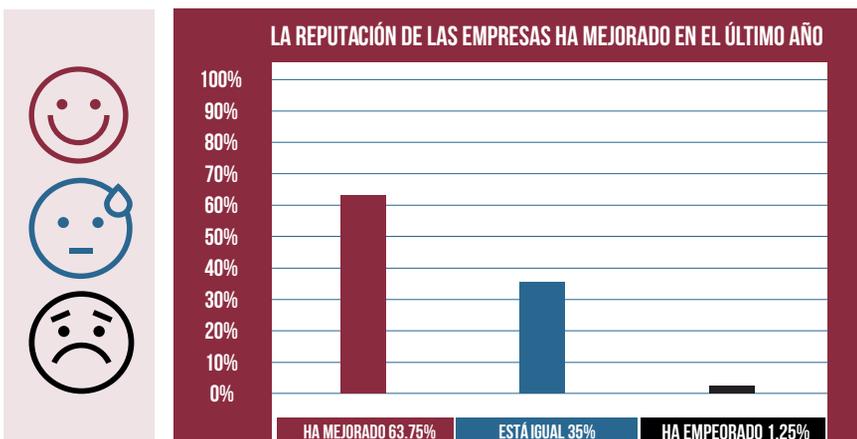
### 5.1.2 Evolución de la reputación de la empresa e influencia de la ética en esa evolución

Los altos ejecutivos encuestados son conscientes de la importancia de la reputación, así como de la influencia que la ética tiene en ella. El 63.75% considera que la reputación de su empresa ha mejorado en el último año y un 35% considera que ésta se ha mantenido igual.

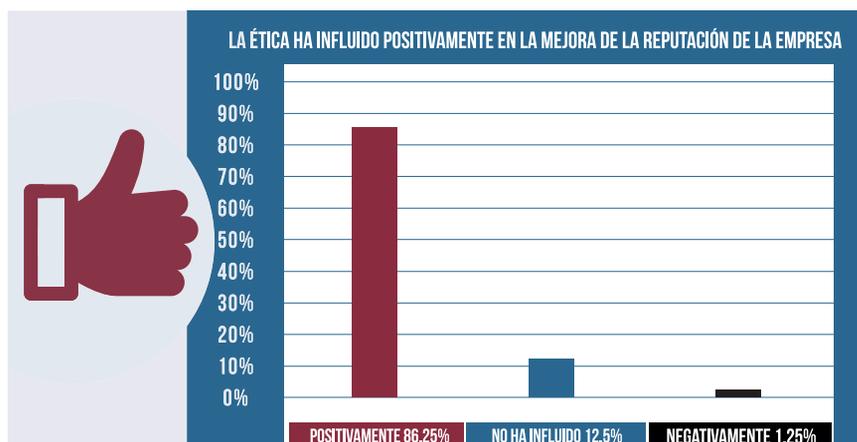
Pero además, un 86.25% considera que la ética ha influido positivamente en esa mejora o mantenimiento de la reputación, mientras que sólo un 12.5% considera que la ética no ha influido en ese sentido.

#### Preguntas:

**¿Cree que la reputación de su empresa ha mejorado o empeorado en este último año?**



## ¿Cómo cree que la ética ha influido en esta evolución de la reputación de su empresa?

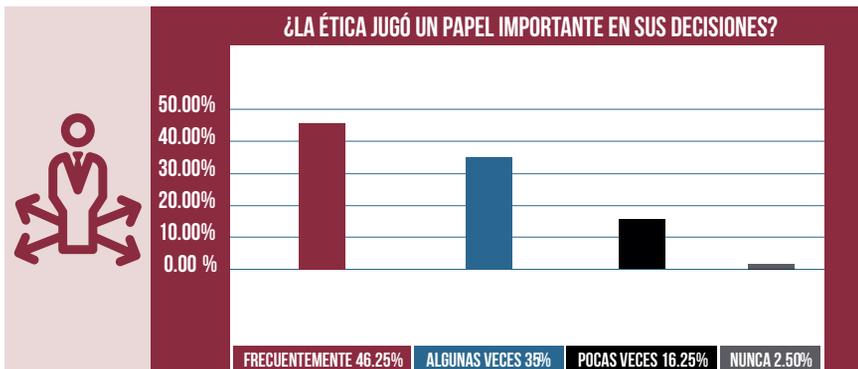


### 5.1.3 Papel de la ética en la toma de decisiones

En contraste con el gran incremento de la sensibilidad ética y con el elevado reconocimiento del papel que juega la ética en la reputación, sólo un 46.25% de los encuestados afirma que frecuentemente ha tomado decisiones en las cuales la ética jugaba un papel importante. Esto es llamativo considerando que los encuestados ocupan el cargo ejecutivo más elevado en las empresas encuestadas. En esta misma pregunta, un 35% afirma que sólo algunas veces tomó decisiones en las cuales la ética jugaba un papel importante y un 16% afirma que pocas veces tomó decisiones de ese tipo.

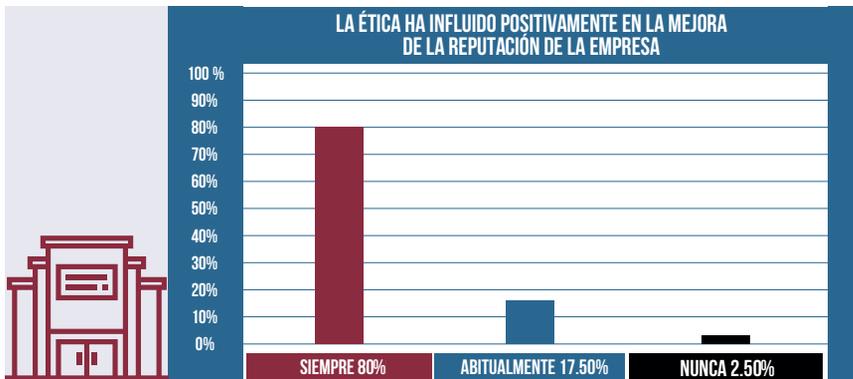
#### *Pregunta:*

**Durante este último año, ¿ha tenido que tomar decisiones en las que la ética jugase un papel importante?**



## AUN ASÍ, UN 80% DE LOS ENCUESTADOS AFIRMA QUE SIEMPRE SE HA SENTIDO BIEN, ÉTICAMENTE HABLANDO, CON LAS DECISIONES QUE HA TOMADO

¿Se ha “sentido bien”, éticamente hablando, con las decisiones que ha tomado?



### 5.1.4 Existencia y utilidad de las prácticas éticas

El 81.25% de los encuestados afirma que en sus empresas existen prácticas éticas formales. De ese 81%, el 67.5% considera que esas prácticas formales les han ayudado frecuentemente a tomar decisiones y un 13.75% piensa que algunas veces les han ayudado.

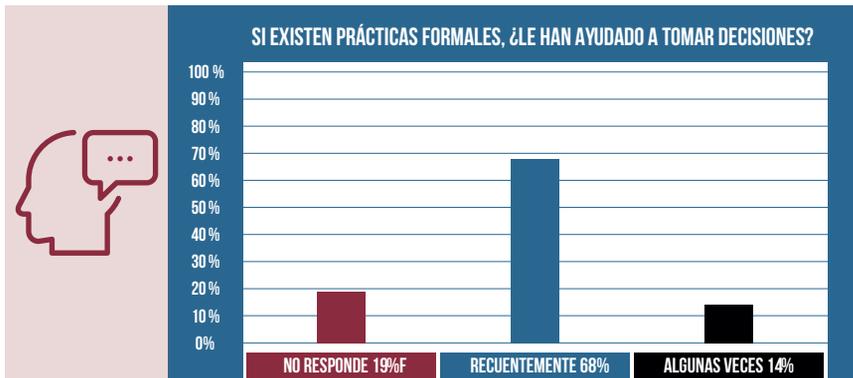
Por su parte, de modo interesante, del 18.75% que afirma que su empresa no tiene prácticas éticas formales, el 40% opina que tenerlas les hubiera ayudado frecuentemente a tomar decisiones y un 40% opina que algunas veces les hubiera ayudado en esa tarea.

#### Preguntas:

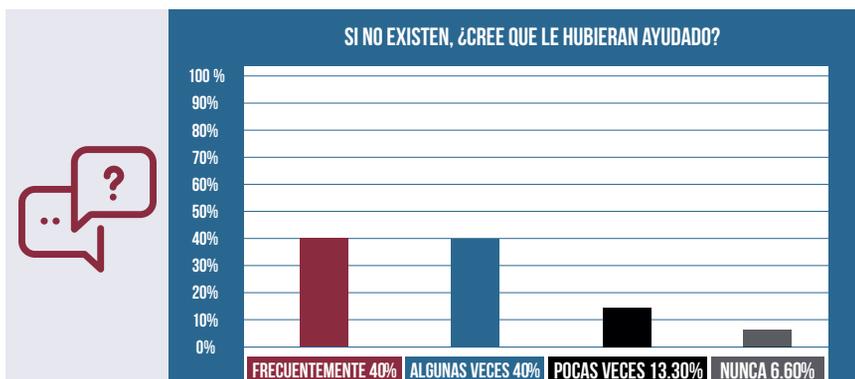
### ¿Existen prácticas éticas formales en su empresa?



## Si existen prácticas éticas formales en su empresa, ¿le han ayudado a tomar las decisiones?



## Si no existen, ¿cree que tenerlas le hubiera ayudado?



### ***5.1.5 Áreas de la empresa en que se plantean problemas éticos con más frecuencia***

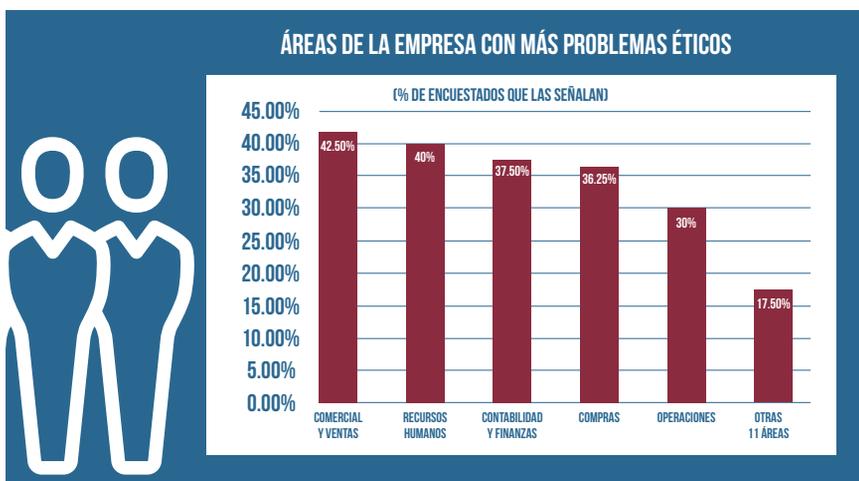
---

Los altos ejecutivos encuestados piensan que las áreas en las que más problemas éticos se plantean son Comercial y Ventas (mencionada por el 42.5% de los encuestados), Recursos Humanos (mencionada por el 40%) y Contabilidad y Finanzas (mencionada por el 37.5%). Les siguen muy de cerca las áreas de Compras (36.25%) y Operaciones (30.5%).

Para comprender la gráfica siguiente se debe señalar que esta pregunta permitía marcar varias opciones a la vez a cada encuestado. Por esta razón se observará que los porcentajes no suman 100. Lo correcto es no sumarlos puesto que se indica el porcentaje de encuestados que mencionaron cada área, es decir, cada porcentaje corresponde al total de la muestra en sí mismo (n= 80).

*Pregunta:*

**¿Cuáles son las áreas de su empresa en las que se plantean problemas éticos con más frecuencia? (señalar como máximo tres)**



## 5.2 Prácticas éticas en las empresas encuestadas

### 5.2.1 Cuáles son las prácticas más frecuentes

Como se indicó anteriormente, el 81% de los encuestados afirma que sus empresas cuentan con prácticas éticas formales implantadas.

Ahora interesa saber cuáles son esas prácticas formales a las que se refieren, lo cual se muestra en la siguiente tabla. Se indica el porcentaje de empresas encuestadas que cuentan con esa práctica específica. Tener uno de los documentos relacionados con la ética se incluye en la lista de prácticas porque se asume que ese documento influye en la cultura ética y en la toma de decisiones.

<b>Prácticas éticas más comunes en las empresas:</b>	
<b>Práctica o documento</b>	<b>Frecuencia</b>
Canal formal para reportar malas prácticas o dudas éticas	<b>74%</b>
Código de ética o conducta	<b>71%</b>
Persona o equipo responsable del tema ético	<b>66%</b>
Programa de formación ética	<b>50%</b>
Comité de ética	<b>50%</b>
Credo Corporativo	<b>36%</b>
Código de buen gobierno corporativo	<b>33%</b>

Lo primero que llama la atención de esta tabla es que es más frecuente que exista un canal para reportar malas prácticas o dudas éticas que tener un código de ética o un programa de formación ética. También es llamativo que, a pesar de que la muestra está compuesta por empresas medianas y grandes, hay un 29% de ellas que no cuentan con un código de ética.

Sólo el 66% de estas empresas cuenta con una persona o equipo responsable del tema ético. Esto podría explicarse si recordamos que en el contexto guatemalteco la ética se percibe como algo difícilmente gestionable, algo etéreo que no requiere o no permite ser asignado como función o responsabilidad a una persona o a un equipo.

Por otra parte, es importante señalar que una tendencia global es comprender la ética como un componente de la cultura empresarial. Sin embargo, desde ese punto de vista es preocupante encontrar que sólo un 50% de las empresas encuestadas reporta que cuenta con un programa de formación ética y sólo un 50% cuenta con un comité de ética. Esto parece una medida muy clara de que la ética, hasta ahora, se asocia a la ética más con un documento como el código y con el reporte de malas prácticas que con una realidad gestionable y susceptible de ser inducida por medio de la formación de los colaboradores.

Por otro lado, desde la perspectiva más estratégica de la empresa, es llamativo que el código de buen gobierno corporativo es la práctica-documento menos frecuente. Cabe recordar que muchos de los escándalos de corrupción en empresas privadas de los últimas décadas tienen su raíz en el mal manejo de los principios que deberían formar parte de un código de buen gobierno corporativo, tales como transparencia, reconocimiento de derecho de terceras partes interesadas y monitoreo por parte del Consejo de Administración de la labor del equipo de dirección. De hecho, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), considera al buen gobierno corporativo uno de los pilares de la sostenibilidad económica<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE”, París, 2004.

### *5.2.2 Quiénes conocen la existencia de las prácticas éticas*

---

La existencia de prácticas formales es tan importante como su adecuada comunicación. En ese sentido, interesa saber en qué niveles de la organización son conocidas esas práctica más frecuentes que se señalaron anteriormente.

En la tabla siguiente se indica el porcentaje de gerentes encuestados que indicó que determinada práctica es conocida en cada nivel de la organización.

Quizás en este punto es de interés comparar con el antecedente directo del presente estudio, que es la misma encuesta que se corrió en España en 2004 a una muestra de 61 ejecutivos. Abajo se muestra la tabla comparando los porcentajes de Guatemala (G16) y España (E04).

Práctica o documento	Consejo administración		Junta Directiva		Equipo Gerencial		Mandos Intermedios		Colaboradores	
	G16	E04	G16	E04	G16	E04	G16	E04	G16	E04
Canal formal para reportar malas prácticas o dudas éticas	43%	67%	47%	Nd.	67%	92%	66%	67%	66%	75%
Código de ética o conducta	50%	89 %	53%	Nd.	63%	98%	57%	91%	68%	80%
Persona o equipo responsable del tema ético	32%	87%	43%	Nd.	58%	100%	53%	80%	51%	73%
Programa de formación ética	32%	70%	35%	Nd.	43%	70%	43%	70%	45%	70%
Comité de ética	30%	Nd.	33%	Nd.	45%	Nd.	38%	Nd.	30%	Nd.
Credo Corporativo	21%	Nd.	25%	Nd.	32%	Nd.	31%	Nd.	33%	Nd.
Código de buen gobierno corporativo	22%	100%	26%	Nd.	23%	89%	21%	56%	20%	48%

**G16: resultados encuesta Guatemala 2016**

**E04: resultados encuesta España 2004**

Al dar una mirada general a la tabla, surgen dos conclusiones: una es que el grado de comunicación es inferior en todas las prácticas en comparación con la situación de España 2004; y, por otro lado, que en Guatemala no hay ninguna práctica que sea difundida al 100% en alguno de los niveles mencionados.

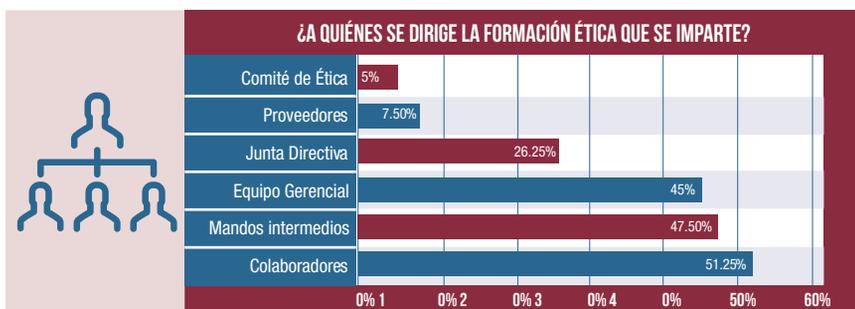
Es impactante que sólo el 68% de los gerentes encuestados afirma que el código de ética es comunicado a los colaboradores. Y sólo una media de 44% de los encuestados reporta que el programa de formación ética es difundido entre el equipo gerencial, los mandos intermedios y los colaboradores. Por otra parte, con respecto al comité de ética, que en sí mismo es una de las prácticas menos frecuentes como se vio en la tabla anterior, sólo el 45% de los gerentes afirma que es de conocimiento del comité gerencial y sólo 30% afirma que lo comunica a los colaboradores.

### *5.2.3 El programa de formación ética*

---

Si la existencia de prácticas éticas formales y su adecuada comunicación a todos los niveles son aspectos importantes, lo es todavía más la existencia de un programa de formación ética en las empresas. Estos programas ayudan a alinear expectativas y conceptos y contribuyen al fortalecimiento de las buenas prácticas.

De acuerdo con el estudio que estamos comentando, en Guatemala sólo el 50% de los encuestados afirma que en su empresa existe un programa de formación ética. Y para profundizar, también se les preguntó hacia quiénes va dirigida esa formación. Sus respuestas se resumen en la gráfica siguiente. Se puede observar que el destinatario más común de los programas de formación es el grupo de colaboradores (51%), en menor grado el equipo gerencial (45%) y la Junta Directiva (26%). Además, es muy llamativo que el Comité de Ética, cuando existe, recibe formación sólo en un 5% de los casos.



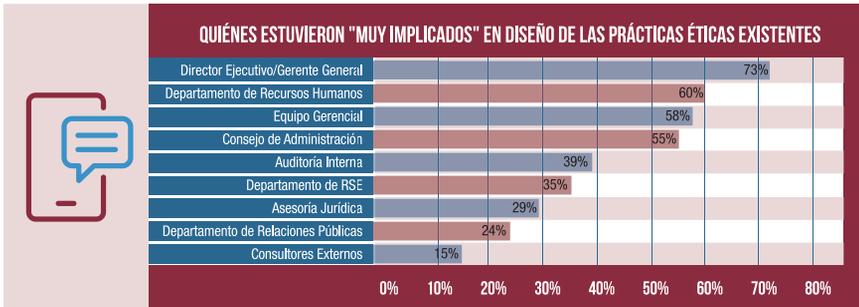
La escasa atención que reciben los Comités de Ética es un riesgo. Quizás se asume que los miembros del Comité tienen suficiente formación ética y que por tanto ya no necesitan más. Quizás se desconoce qué tipo de formación podrían recibir como equipo. En cualquiera de estos casos estaríamos ante la posibilidad de que quienes deberían analizar los casos de malas prácticas y emitir un dictamen al respecto, posiblemente no cuentan con las herramientas conceptuales necesarias para ello.

### *5.2.4 Involucramiento en el diseño de las prácticas éticas existentes*

---

Es importante saber quiénes han estado involucrados en el diseño de las prácticas éticas existentes porque, en este tema, existen dos grandes posibilidades. Una es que todo el trabajo se delegue al área o al representante de RRHH o bien que se copie algún paquete de políticas existente en el medio, con lo cual el involucramiento sería mínimo para todas las áreas.

Lo que encontramos en Guatemala parece ser un involucramiento de diferentes protagonistas dentro de la empresa en unas proporciones razonables, como puede ver en la gráfica.



Se observa que el Director Ejecutivo parece ser el más involucrado (autoevaluado por sí mismos puesto que ellos fueron los encuestados), lo cual sería una realidad muy saludable para las empresas, seguido de RRHH, del equipo gerencial y del Consejo de Administración o Junta Directiva.

### *5.2.5 Responsabilidad del seguimiento de las prácticas éticas existentes*

---

Por su parte, cuando se pregunta a los Gerentes Generales sobre quién recae la responsabilidad por el seguimiento de las prácticas existentes, en un 56% indican que aquella recae sobre RRHH y en 54% sobre sí mismos.

Esa situación es buena en sí misma pero cabe mencionar que existe una tendencia de los últimos años de que tanto el Comité de Ética como el área de RSE tienen un grado de responsabilidad en esta gestión, mayor que el actualmente reportan los gerentes en Guatemala.



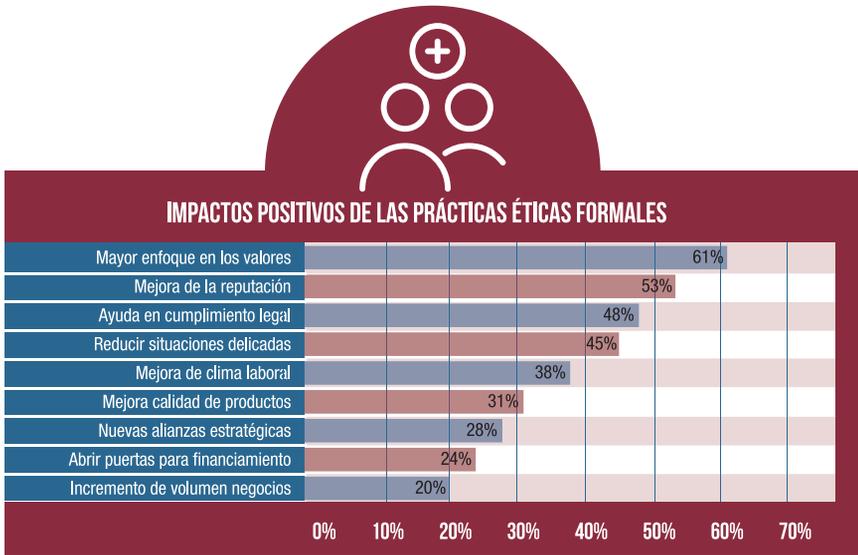
### *5.2.7 Impacto positivo de contar con prácticas éticas*

---

Y por supuesto, la otra gran pregunta de este tema es qué tipo de beneficio reporta para la empresa contar con prácticas éticas formales.

En Guatemala, los gerentes consideran que el mayor impacto de contar con estas prácticas es que la organización esté más enfocada hacia los valores (61%).

Le sigue en importancia la mejora de la reputación de la compañía (53%).



Por su parte, los gerentes consideran que el impacto de las prácticas éticas se percibe con menor intensidad en el incremento del volumen del negocio (20%), en el acceso a financiamientos (24%) y en la apertura de puertas para nuevas alianzas estratégicas (28%).

### *5.2.8 Consistencia entre los valores y el día a día*

---

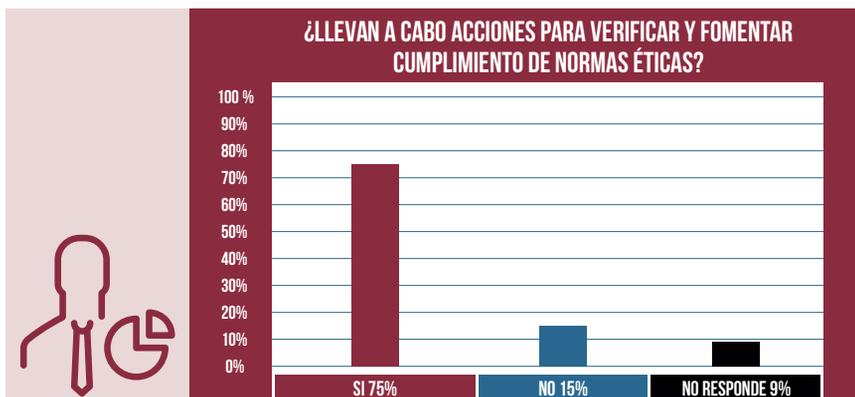
Ante la pregunta sobre la consistencia entre los valores en los que se basan las prácticas éticas y el día a día de la organización, un 84% responde con un Sí.



### *5.2.9 Existencia de acciones para verificar y fomentar el cumplimiento de normas éticas*

---

Y ante la pregunta por la existencia de acciones concretas para verificar y fomentar el cumplimiento de normas éticas, el 76% responde que sí cuentan con ellas.



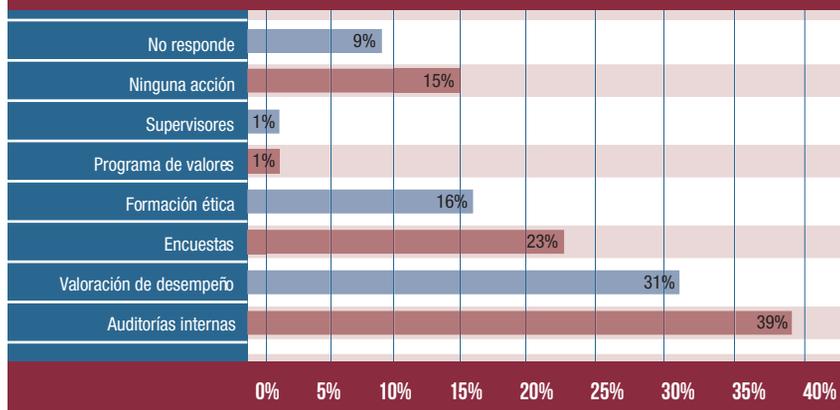
### *5.2.10 Tipo de acciones para verificar y fomentar el cumplimiento de normas éticas*

---

Por supuesto, interesaba saber qué tipo de acciones concretas realizan para verificar el cumplimiento de normas éticas. Se observa que la más frecuente es la realización de auditorías internas (39%), seguida de las valoraciones de desempeño (31%) y de las encuestas (23%).



**¿QUÉ TIPO DE ACCIONES REALIZAN PARA VERIFICAR O FOMENTAR EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS ÉTICAS?**



### ***5.2.11 Compromiso de los niveles de la organización con los valores***

---

#### ***Pregunta:***

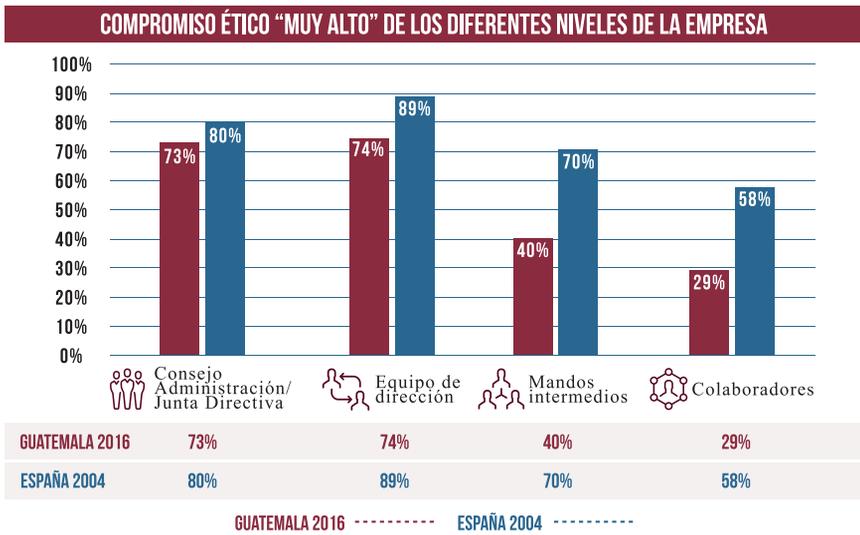
---

### **¿En qué medida los diferentes niveles de la organización han asumido el compromiso ético que se quiere transmitir a través de las prácticas?**

Para cada nivel organizacional indicado, los encuestados podían marcar cualquiera de las opciones: Muy alto, Medio alto, Medio bajo, Bajo o Muy bajo. La gráfica muestra sólo los porcentajes de quienes señalaron la opción “muy alto” para cada nivel.

En el gráfico siguiente, aprovechamos para insertar la comparativa con los resultados del mismo estudio aplicado en España en 2004.

Se observa que en Guatemala, se percibe más compromiso en la Junta Directiva (73%) y en el equipo de dirección (74%) que en los mandos intermedios (40%) y en los colaboradores (29%). Llama la atención estos dos últimos resultados son muy inferiores a los de España en 2004.

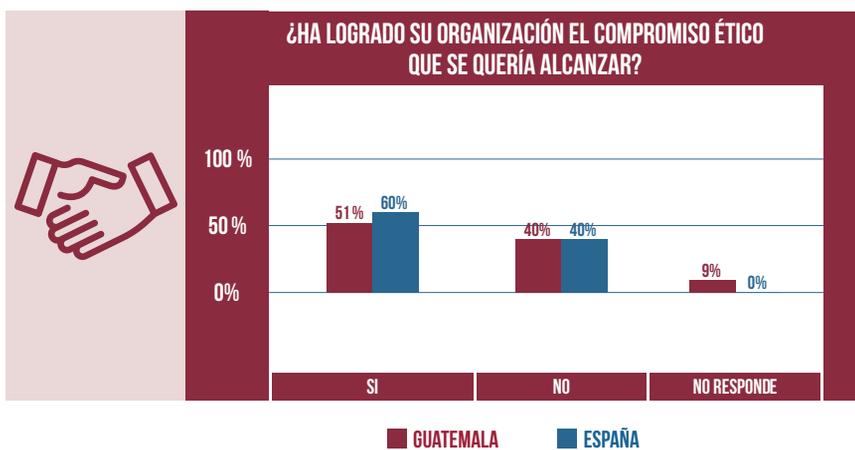


### *5.2.12 Logro del compromiso ético esperado*

---

Pregunta: Con lo realizado hasta ahora, ¿cree que se ha logrado el nivel de compromiso ético que se quería alcanzar en su organización?

Sólo el 51% de los encuestados considera que en su organización se ha alcanzado el compromiso ético deseado. En general, estos resultados no son muy diferentes a los de España en 2004.



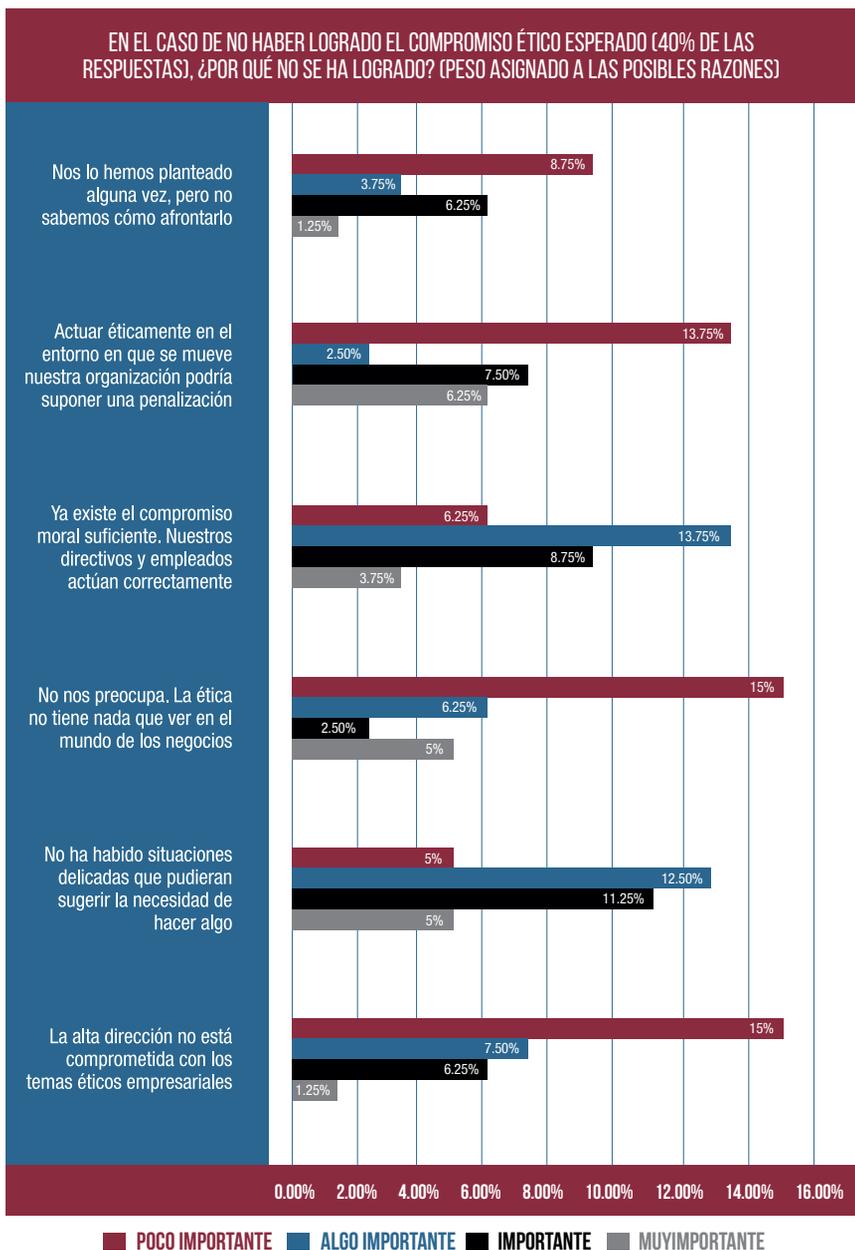
### *5.2.13 Peso de las posibles razones para no haber alcanzado compromiso ético esperado*

---

#### *Pregunta:*

**En el caso de no haber logrado el nivel de compromiso ético esperado en su organización, ¿por qué no se ha logrado? Por favor, valore el peso que los diferentes motivos han podido tener.**

Los gerentes podían marcar varias razones a la vez. Aunque es una pregunta que reconocemos que es difícil de interpretar, al tabular la información por cada una de las razones, vemos que las los que tienen menos peso son que la ética no sea una preocupación de la empresa y que la alta dirección no esté comprometida. La que tiene un peso intermedio es que en la empresa ya existe un compromiso moral suficiente. Y la que fue mencionada como muy importante en mayor número de casos, es que actuar éticamente en el entorno en que se mueve la organización daría lugar a alguna penalización.



### ***5.2.14 Peso de las posibles razones para no haber alcanzado compromiso ético esperado***

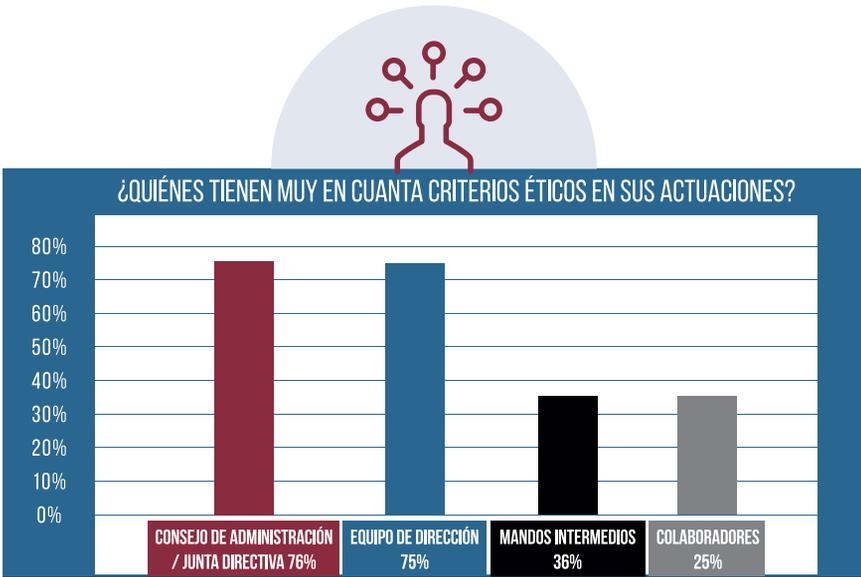
---

#### ***Pregunta:***

---

**¿En qué medida cree que los diferentes niveles de su organización tienen en cuenta criterios éticos en sus actuaciones?**

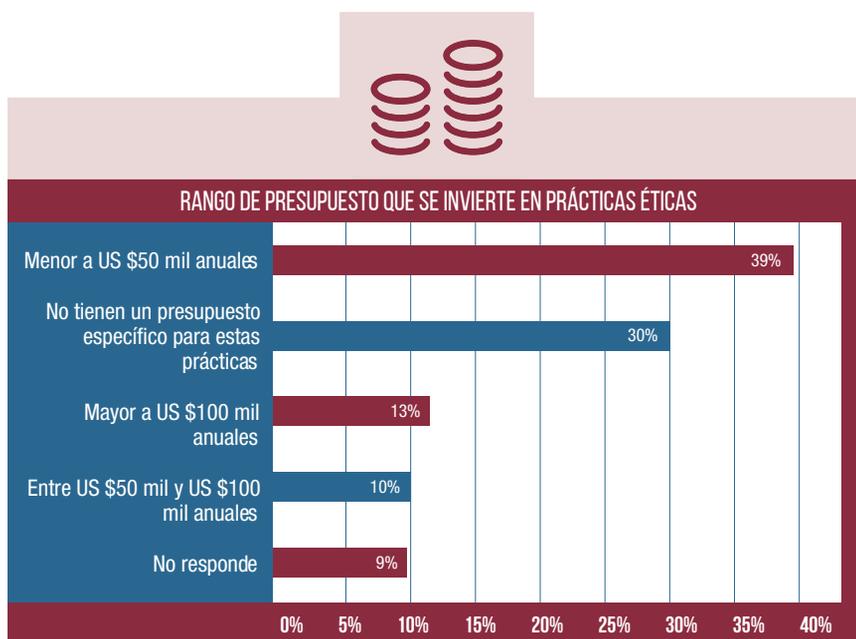
Por favor, valórelas en una escala de 1 (muy poco) a 4 (mucho). En la gráfica siguiente se recogen sólo los porcentajes asignados a la opción 4 (mucho).



### *5.2.15 Rango de presupuesto que se invierte en prácticas éticas*

---

Se preguntó por el monto anual por rangos que se dedica a la gestión y desarrollo de prácticas éticas. Destaca que un 39% dedica menos de US\$ 50 mil al año a este rubro y que un 30% no tiene un presupuesto específico para estos temas. También es interesante que un 13% invierte montos superiores a US\$ 100 mil anuales para la gestión y desarrollo de estas prácticas éticas.



### *5.3. Perspectivas a futuro*

---

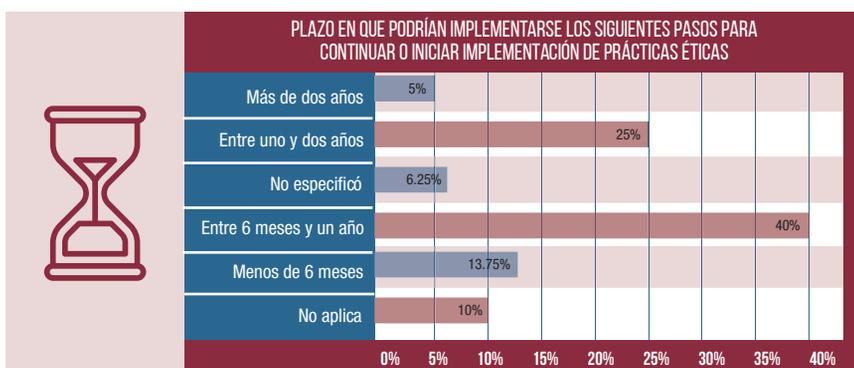
#### *Al preguntar:*

---

**“¿Cuál sería el siguiente paso que debería acometerse para continuar o, en su caso, iniciar la implantación de prácticas éticas en su organización?”**

Las respuestas recibidas se pueden tabular de la siguiente manera:

Práctica o documento	N/80	%
Realizar programas de formación ética	54	67.50
Inclusión de criterios éticos en la valoración de desempeño	28	35.00
Creación de un cargo o departamento de ética o reputación corporativa	27	33.75
Establecer canales formales para reportar malas prácticas / dudas	26	32.75
Desarrollar una declaración de misión /credo corporativo	21	26.25
Crear un comité de ética	16	20.00
No hay que hacer nada más	7	8.75
Formalizar por escrito las prácticas éticas	3	3.75
Evaluación de honestidad	3	3.75
Crear un Código de conducta	3	3.75
Actividades mensuales de convivencia	2	2.50
Implementar un CRM	1	1.25
Implementar contratos permanentes	1	1.25
Continuidad a evaluaciones éticas	1	1.25
Lineamientos definidos a clientes	1	1.25
Se mejora sin realizar nada nuevo	1	1.25
Buscar oportunidades de empresa	1	1.25
Total	80	100.00





## 6. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS FINALES

A la luz de los resultados obtenidos por medio de nuestra encuesta sobre el clima ético, consideramos que en las empresas privadas de Guatemala existe un margen muy amplio de mejora en lo que se refiere a prácticas éticas formales.

De momento, parece que se asigna mucha importancia a la existencia de canales formales para reportar malas prácticas y al código de ética. Sin menospreciar el papel que esos instrumentos juegan dentro de un sistema de gestión de la ética empresarial, es llamativo y quizás preocupante que del 81% de empresas que afirma que cuenta con prácticas éticas, apenas un 33% cuenta con un código de buen gobierno corporativo, y sólo un 50% afirma que cuenta con un comité de ética y con un programa de formación ética. Y en este último punto, como se ha mostrado en las gráficas, ocurre que los programas de formación, cuando existen, se focalizan más en los colaboradores y mandos medios que en la alta gerencia o en el comité de ética.

La escasa atención que reciben los Comités de Ética es un riesgo. Quizás se asume que los miembros del Comité tienen suficiente formación ética y que por tanto ya no necesitan más. Quizás se desconoce qué tipo de formación podrían recibir como equipo. En cualquiera de estos casos estaríamos ante la posibilidad de que quienes deberían analizar los casos de malas prácticas y emitir un dictamen al respecto, posiblemente no cuentan con las herramientas conceptuales necesarias para ello.

Consideramos que ese panorama existente podría ser consecuencia de algunos supuestos que generan más riesgos que beneficios para la empresa. Por un lado, el supuesto de que la ética es una cualidad que ya se tiene o es implícita entre profesionales universitarios, lo cual podría estar generando cierto desinterés de dar formación ética a nivel de Junta Directiva y de alta gerencia y más bien focalizarla entre colaboradores, que suelen ser de niveles académicos más bajos. Otro supuesto más riesgoso que benéfico podría ser que la Junta Directiva y la alta gerencia tienen tan poco espacio en su agenda cotidiana que conviene volcarlo más en la gestión económica de la empresa que en la formación de tipo ético.

Por otra parte, no se descarta cierto desconocimiento de qué es y para qué sirve un comité de ética o un código de buen gobierno corporativo. Dada la probada eficacia de las alianzas universidad-empresa, sería recomendable que las empresas acudan a las universidades y escuelas de negocios y que estas instituciones hagamos más abierta la formación específica en esta temática.

Se observó también un aumento significativo de la sensibilidad hacia los temas éticos en el último año, tanto a nivel personal de los encuestados como en sus empresas en general. Una de las causas de este significativo aumento de sensibilidad podría ser el impacto que ha causado en la opinión pública guatemalteca el develamiento de grandes escándalos de corrupción, que se vive como una macabra serie de televisión desde comienzos de 2015. Consideramos que esta es una situación desafortunada en sí misma pero que podría ser capitalizada por las empresas para replantearse la prioridad que asignan a los programas de formación ética al más alto nivel y a las otras prácticas formales coadyuvantes.

No podemos dejar de subrayar la importancia de la formación ética de la alta dirección, sobre todo cuando describimos por medio de la encuesta realizada que, en contraste con el gran incremento de la sensibilidad ética y con el elevado reconocimiento del papel que juega la ética en la mejora de la reputación, sólo un 46.25% de los encuestados afirma que frecuentemente ha tomado decisiones en las cuales la ética jugaba un papel importante. Esto es llamativo considerando que los

encuestados ocupan el cargo ejecutivo más elevado en las empresas encuestadas. En esta misma pregunta, un 35% afirma que sólo algunas veces tomó decisiones en las cuales la ética jugaba un papel importante y un 16% afirma que pocas veces tomó decisiones de ese tipo. Consideramos que existe un desconocimiento de la naturaleza de la ética y, por ende, de su papel central en la toma de decisiones, ya sean estratégicas u operativas. De hecho, como se indicó, del 81% de gerentes que afirman que cuentan con prácticas éticas formales, el 67.5% considera que esas prácticas les han ayudado frecuentemente tomar decisiones y un 13.75% piensa que algunas veces les han ayudado.

Por otra parte, es llamativo que los altos ejecutivos encuestados piensan que las áreas en las que más problemas éticos se plantean son Comercial y Ventas (mencionada por el 42.5% de los encuestados), Recursos Humanos (mencionada por el 40%) y Contabilidad y Finanzas (mencionada por el 37.5%). Les siguen muy de cerca las áreas de Compras (36.25%) y Operaciones (30.5%). Nuestra experiencia en la enseñanza de criterios éticos para la toma de decisiones por medio del método del caso, nos permite afirmar que los ejecutivos reaccionan positivamente cuando son expuestos a una metodología que les revela el valor real de sus decisiones éticas o no éticas, es decir, el alcance de las mismas. No podemos esperar que la calidad ética de los ejecutivos en las áreas señaladas mejore si no se les han aportado las herramientas de análisis y los criterios éticos que necesitan. Esto, desde luego, acompañado de conducta coherente de la alta dirección y de incentivos evaluados éticamente para que no se conviertan en incentivos perversos.

En general, nos interesa subrayar que la ética es una materia susceptible de estudio y de gestión en las empresas. Esa gestión pasa por la implementación de prácticas éticas formales que faciliten la realización de las convicciones personales en el día a día de la organización. Y, por supuesto, subrayar que el ingrediente esencial en todo ello es la coherencia de vida de los miembros de las juntas directivas, del gerente general y del equipo de dirección. La historia reciente está llena de ejemplos contundentes de que si falla esa coherencia, la sostenibilidad de las empresas está en riesgo.



## 7. SOBRE LOS AUTORES



*Joan Fontrodona Felip, Ph.D.*

Es Profesor Ordinario y Director del Departamento de Ética Empresarial y director académico del IESE Center for Business in Society de IESE Business School. Es doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y MBA por el IESE.

Tanto el Center for Business Ethics (Bentley College), la Harvard Business School y UNIS Business School (Guatemala), han acogido al Prof. Fontrodona como profesor invitado. Es presidente de Ética, Economía y Dirección (la sección española de la European Business Ethics Network), y miembro del comité ejecutivo de la Asociación de Entidades Españolas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM). Participa en el Comité Académico de la European Academy of Business in Society (EABIS). Es miembro de Forética, así como Investigador Asociado en el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Además forma parte de la Comisión de Responsabilidad Social de la Junta del Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Catalunya.



*Hugo Donald Cruz Rivas, Ph.D.*

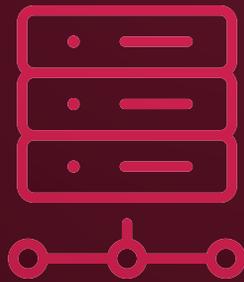
Es Profesor de Ética Empresarial y de Factor Humano en UNIS Business School (Guatemala). Es doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Ha sido profesor invitado en IPADE Business School (México) y en IESE Business School (Barcelona). Es especialista en Responsabilidad Familiar Corporativa y colaborador del International Center for Work and Family del IESE Business School en la aplicación del IESE Family Responsible Employer Index (IFREI) en Guatemala. Es miembro del Comité Académico de la Work and Family Foundation (Canadá). Como especialista en ética empresarial, es asesor en la implementación de códigos y comités de ética. Es creador del Sistema de Gestión de la Ética Empresarial (SGEE) ©, modelo con el cual ha asesorado a algunos de los más grandes grupos empresariales de Centroamérica. Es creador del Blog “Vamos a la raíz”, especializado en ética empresarial, el cual es visitado por lectores de 31 países.



## 8. SOBRE EL CIHE

El CIHE de la Universidad del Istmo fue fundado en 2005. Su Misión es generar conocimiento útil, para directivos de empresa y académicos, acerca de las relaciones entre la dignidad de las personas y la dirección de empresas.

Después de una etapa de elaboración de manuales académicos sobre liderazgo y emprendimiento (de 2005 a 2008), en 2009 comenzó una etapa de ejecución de estudios cuantitativos y cualitativos en dos líneas de investigación: Responsabilidad Familiar Corporativa, con el apoyo y asesoramiento del International Center for Work and Family, de IESE Business School; y ahora Ética Empresarial, con el apoyo y asesoramiento del Center for Business in Society, también del IESE.



## 9. ANEXO

### Artículos de interés

#### *El Sistema de Gestión de la Ética Empresarial (SGEE)©<sup>5</sup>*

---

*Hugo Cruz, Ph.D.*

El Sistema de Gestión de la Ética Empresarial (SGEE)© es el conjunto de esquemas, mapas de procesos, procesos y guías de trabajo, creado para orientar y facilitar el fortalecimiento de una cultura ética en los diferentes niveles de una organización empresarial.

El SGEE© responde a la convicción de que las organizaciones pueden y deben crear una cultura en la cual quienes quieren actuar movidos por altos valores morales puedan hacerlo en un entorno que les apoya; y que quienes, por alguna razón, quieren pasar por encima de las normas éticas de la empresa, encuentren rápidamente un ambiente que les deja al descubierto, de tal forma que la empresa sea capaz de reaccionar de un modo a la vez ético y eficaz contra una eventual falta a la ética.

---

5 El SGEE©, tal como se describe aquí, es un concepto original creado entre 2011 y 2012 por Hugo Cruz, Ph.D. Se encuentra debidamente inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual del Ministerio de Economía de Guatemala. Con este concepto, el autor ha asesorado a algunas de las empresas más emblemáticas de Guatemala y de la región Centroamericana.

En general, el SGEE© se fundamenta en que las organizaciones empresariales son, en la actualidad, un oasis para la aplicación cotidiana de criterios éticos puesto que en el mundo de la empresa, por lógica, no tienen ninguna cabida el relativismo ni el cinismo. Por el contrario, las organizaciones empresariales son, en su naturaleza y por sus fines, una prueba fehaciente de que la aplicación consistente de los más altos valores morales es condición necesaria y suficiente para el logro de la sostenibilidad organizacional.

### *Descripción del modelo*

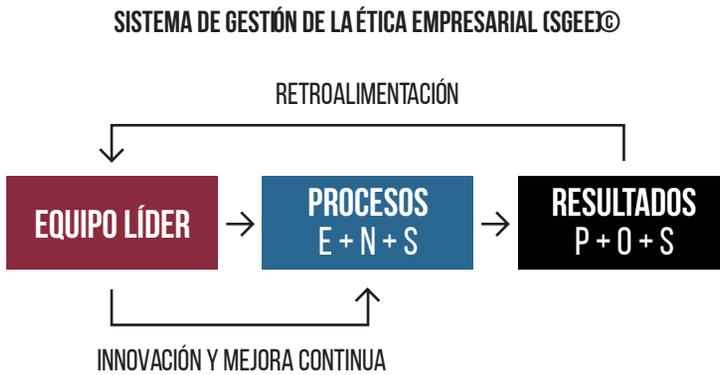
---

El SGEE© tiene tres componentes esenciales: un equipo líder del sistema; los procesos estratégicos (E), nucleares (N) y de soporte (S) que el equipo líder debe echar a andar y supervisar; y los resultados de esos procesos que el equipo quiera medir a nivel personal (P), organizacional (O) y social (S).

La medición de resultados en las personas, en la organización y en el impacto social de la empresa, generará datos que constituirán una retroalimentación para el equipo líder. Con base en la medición periódica y en la retroalimentación, el equipo líder podrá introducir innovaciones o mejora continua en los procesos del sistema.

**Esta relación de componentes se muestra conceptualmente en el Gráfico 1.**

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia

## *El Equipo Líder*

---

En el SGEE© se denomina “equipo líder” al conjunto de personas que, dentro de una organización, tienen como parte de sus funciones el dirigir y/o ejecutar los procesos directamente relacionados con el fortalecimiento de la cultura ética de la empresa.

La idea de un equipo líder surge para contrarrestar la mala práctica de pensar y desplegar el código de ética como una función “natural” y casi exclusiva del departamento de dirección de persona (recursos humanos).

En ese sentido, la buena práctica es que el equipo promotor del SGEE© sea multidisciplinar y lo integren los directivos que la organización considere oportuno con el fin de darle alta capacidad ejecutiva y suficiente prestigio. Más adelante se verán sugerencias de quiénes y cómo pueden integrar este equipo.

## *Quiénes integran el equipo líder*

---

El equipo líder está formado, a la vez, por dos equipos complementarios y una persona que sirve de enlace coordinador, conocido normalmente como “Oficial de Cumplimiento”. Los equipos complementarios son, por un lado, los directores de las áreas de dirección de personas (recursos humanos) y/o de responsabilidad social empresarial; y, por otro lado, los miembros del comité de ética de la empresa.

La razón para separar el equipo líder en estos dos grupos es que no necesariamente los directores de RRHH y de RSE deben estar presentes en el comité de ética. Podría ser que RRHH y RSE actúen como promotores y facilitadores pero no como miembros del comité en sí mismo.

La ventaja de esto es que la labor de gestión y promoción de la cultura ética puede estar diferenciada de la función de deliberación sobre los reportes de malas prácticas recibidos, lo cual le compete en sí mismo al comité de ética.

## *Los procesos estratégicos, nucleares y de soporte*

---

El SGEE© parte de la experiencia ampliamente conocida de que un código de ética, por sí mismo, no es capaz de generar un cambio significativo en la cultura ética de una organización. Las empresas en las que el código es conocido y vivido, es decir aquellas que tienen manifestaciones de que la ética es un criterio real para la toma de decisiones, son empresas que han adoptado una serie de medidas complementarias al código con el objetivo de divulgarlo y dotarlo de herramientas de aplicación en la vida diaria.

El SGEE© le brinda a esas medidas complementarias la categoría de procesos sujetos de graficación, medición y control y, adicionalmente, los clasifica en las tres grandes categorías que convencionalmente utilizan los sistemas de gestión por procesos, es decir, procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Entre los procesos estratégicos se incluyen la formación continua de la alta dirección en temas de ética y la manifestación sistemática y periódica del compromiso del más alto nivel con el programa de ética de la empresa.

Entre los procesos nucleares se incluyen, entre otros, la creación o actualización del código de ética como tal, el plan de capacitación y formación para todo el personal, la campaña de comunicación interna sobre el contenido del código, la sanción de las malas prácticas y el reconocimiento de las buenas.

Y entre los procesos de apoyo se incluyen los procesos legales en caso de casos graves y la gestión de los reportes de malas prácticas que se reciban.

## *Los resultados a nivel personal, organizacional y social*

---

En general, cada empresa debe decidir cuáles son los resultados que quiere buscar como metas específicas y con cuáles indicadores habrá de medirlos. A continuación se brinda una sugerencia de resultados de cada tipo.

### *Resultados a nivel personal*

---

El SGEE© tiene efectos directos tanto en la parte cognitiva como conductual de los colaboradores. Algunos de esos efectos que pueden buscarse intencionalmente como resultados o metas son los siguientes:

- Conocimiento y comprensión del contenido del código: surge como resultado directo de los procesos operativos de comunicación y capacitación.
- Comprensión de la importancia de la ética para la sostenibilidad de la empresa y de la vida personal: surge como resultado directo del proceso operativo de formación.
- Reporte de malas prácticas de las cuales sea testigo o víctima: surge como resultado de la sinergia de tres procesos operativos: comunicación, formación y capacitación.

### *Resultados a nivel organizacional*

---

El SGEE© tiene efectos directos a nivel organización. Algunos de esos efectos que pueden buscarse intencionalmente como resultados o metas son los siguientes:

- Mejora de la cantidad de reportes de buenas y malas prácticas éticas: surge como resultado de la sinergia de tres procesos operativos: comunicación, formación y capacitación.

- Mejora de los indicadores de clima organizacional que hacen referencia directa a la confiabilidad y ético de los supervisores: surge como resultado de la coherencia de actuación de los ejecutivos y directivos.
- Atracción del talento: las organizaciones se vuelven atractivas para aquellas personas que son éticas y que buscan organizaciones afines a su forma de ser y actuar.

### ***Resultados a nivel social***

---

Como motor de la cultura organizacional, el SGEE© tiene efectos directos en la labor que la empresa hace como líder corporativo en el contexto social en el cual se desenvuelve. Algunos de esos efectos que pueden buscarse intencionalmente como resultados o metas son los siguientes:

- Mejora de la reputación de la empresa
- Envío de mensaje positivo al mercado y a la sociedad
- Atracción de aliados estratégicos tanto a nivel comercial como de influencia política

## *¿Qué es y para qué sirve un Comité de Ética en la empresa?*

---

*Hugo Cruz, Ph.D.*

No existe mucha literatura acerca de los comités de ética en las empresas. Así que desde mi experiencia asesorando y constituyendo algunos comités en Centroamérica, deseo compartir estas ideas orientativas.

Un comité de ética es el órgano institucional que las empresas constituyen para impulsar de modo sistemático una cultura organizacional favorable con la ética. Las funciones de un comité de ética pueden clasificarse en proactivas y reactivas.

Las funciones proactivas de un comité de ética son:

- Hacer explícito a toda la organización, de modo acorde a la cultura de la empresa, el compromiso de la alta dirección con el cumplimiento de altos estándares éticos.
- Diseñar las estrategias y campañas de comunicación o divulgación sobre el contenido del código de ética de la empresa.
- Diseñar las estrategias y campañas de formación y capacitación ética para los colaboradores.
- Dar reconocimiento, del modo oportuno, a las buenas prácticas de colaboradores.

**Las funciones reactivas de un comité de ética son:**

- Diseñar el sistema de recepción de reportes de malas prácticas.
- Gestionar los reportes de malas prácticas de tal manera que se sancione lo sancionable con el objetivo de que los colaboradores perciban apoyo institucional ante sus quejas.
- Dirigir las investigaciones que sean necesarias en casos de alto impacto mediático y/o legal.

De la enumeración anterior se pueden intuir dos cosas: que el código de ética por sí mismo no hace nada en la empresa si no existe un órgano como el comité de ética; y que el comité de ética tiene un papel crucial en el fortalecimiento del clima y de la cultura organizacional.

**Preguntas frecuentes sobre los comités de ética:**

1. **¿A quién le reporta un comité de ética?** Para que su labor sea eficaz, debe reportarle a la Junta Directiva. Esto supone que, en materia de ética, tiene jurisdicción también sobre el CEO.
2. **¿Quiénes deben integrar el comité de ética?** Lo esencial es que sean personas honorables, íntegras, de larga trayectoria en la empresa. Desde el punto de vista funcional, es recomendable que en el comité estén representadas diferentes áreas, tales como Recursos Humanos, Operaciones, Comercialización y Finanzas. Para efectos prácticos, es conveniente que el número de miembros sea impar.
3. **¿Qué formación específica necesitan los miembros de un comité de ética?** Necesitan recibir capacitación sobre la lógica de análisis de casos desde el punto de vista de la ética, así como nociones básicas de ética. Si no tienen esta formación, el comité tenderá a decidir por sentimentalismo o por legalismo, extremos igualmente nocivos al analizar conductas de colaboradores.





**CIHE**  
CENTRO DE INVESTIGACIONES  
HUMANISMO Y EMPRESA  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

Universidad del Istmo  
Tel. 6665-3700  
[www.unis.edu.gt](http://www.unis.edu.gt)

ISBN: 978-9929-40-879-1



9 789929 408791