

# La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional

María del Pilar Rodríguez Córdoba\*, Carlos Felipe Castaño Vélez\*,  
Valentina Osorio Gómez, Héctor Felipe Zuluaga Arcila,  
Verónica Duque Uribe\*\*

## resumen

El presente artículo parte de una discusión teórica sobre la ética y la ética empresarial para sustentar la posición de los autores en cuanto a la auditoría ética como una herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional y llevar a la empresa al logro de sus objetivos económicos, sociales y medioambientales. Se propone una metodología cualitativa que busca evaluar el daño y beneficio que resulta de las actividades de la organización, con fines de mejoramiento en su desempeño ético y del cumplimiento de su responsabilidad social. Finalmente se presenta el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, donde se está implementando un programa integral de desarrollo ético cuya segunda etapa es la elaboración de una auditoría ética.

**Palabras clave:** auditoría ética, ética, ética empresarial, integridad, carácter organizacional, cultura organizacional, responsabilidad social, grupos de interés.

## abstract

**Ethical stocktaking: a tool for strengthening organisational integrity**

This article springs from theoretical discussion about ethics and company ethics sustaining the authors' position regarding how ethical stocktaking may become a tool for strengthening organisational integrity and lead to companies achieving their economic, social and environmental objectives. A qualitative methodology is proposed, seeking to evaluate the damage and benefits arising from an organisation's activities in an attempt to improve its ethical performance and fulfil its social responsibility. The case of the Universidad Nacional de Colombia's Manizales site is then presented, as an integral ethical development programme is being implemented there whose second stage consists of engaging in ethical stocktaking.

**Key words:** ethical stocktaking, ethics, company ethics, integrity, organisational nature, organisational culture, social responsibility, interest group.

## résumé

**L'Audit Éthique : Outil pour renforcer l'Intégrité du Caractère Organisationnel.**

L'article suivant part d'une discussion théorique sur l'éthique et l'éthique de l'entreprise pour défendre la position des auteurs sur le fait que l'audit éthique peut devenir un outil de renforcement de l'intégrité du caractère organisationnel et conduire l'entreprise à l'obtention de ses objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Ensuite, une méthodologie qualitative est proposée qui cherche à évaluer le dommage et le bénéfice qui résulte des activités de l'organisation, dans le but d'améliorer sa pratique éthique et l'accomplissement de sa responsabilité sociale. Nous allons présenter ici le cas de l'Université Nationale de Colombie, de Manizales, où un programme intégral de développement éthique est mis en place et dont la deuxième étape est l'élaboration d'un audit éthique.

**Mots clés :** Audit éthique, éthique, éthique de l'entreprise, intégrité, caractère organisationnel, culture organisationnelle, responsabilité sociale, groupes d'intérêts.

## resumo

**A Auditoria Ética: Ferramenta para Fortalecer a Integridade do Caráter Organizacional**

O presente artigo parte de uma discussão teórica sobre a ética e a ética empresarial para sustentar a posição dos autores quanto ao fato da auditoria ética poder constituir-se numa ferramenta para fortalecer a integridade do caráter organizacional e levar a empresa a alcançar seus objetivos econômicos, sociais e meio-ambientais. Em seguida, propõe-se uma metodologia qualitativa que busca avaliar os danos e benefícios resultantes das atividades da organização, com vistas ao melhoramento do seu desempenho ético e ao cumprimento de sua responsabilidade social. E, a continuação, apresenta-se o caso da Universidade Nacional da Colômbia, sede Manizales, onde se está implementando um programa integral de desenvolvimento ético cuja segunda etapa é a elaboração de uma auditoria ética.

**Palavras-chave:** Auditoria ética, ética, ética empresarial, integridade, caráter organizacional, cultura organizacional, responsabilidade social, grupos de interesse.

**Clasificación JEL:** M1, M14, M12.

**Recibido:** 30 de octubre de 2005. **Aprobado:** 1 de marzo de 2006.

\* Ingeniera Industrial, Ph.D. Profesora asociada del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales; coordinadora del grupo de investigación "Ética Empresarial y Emprendimiento Social - ETHOS" y de la línea de profundización en "Gerencia Integral".

Correo electrónico:  
mdrodriguezco@unal.edu.co

\*\* C. Castaño y H. Zuluaga son ingenieros industriales y V. Osorio es administradora de sistemas informáticos, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Coinvestigadores del módulo "Auditorías Éticas".

Correos electrónicos:  
carlosfelipe@gmail.com,  
repipe@telesat.com.co,  
valen248@hotmail.com

\*\*\* Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Investigadora del grupo "Ética Empresarial y Emprendimiento Social - ETHOS".

Correo electrónico:  
veduribe@yahoo.com



Rodríguez, M.P., Castaño, C.F.,  
Osorio, V., Zuluaga, H.F.  
& Duque, V. (2006) La auditoría  
ética: herramienta para fortalecer  
la integridad de carácter organi-  
zacional. *Innovar* 16(27), xx-xx.

## 1. Introducción\*

Nos encontramos en una sociedad que desafía nuestras estructuras sociales tradicionales y, muchas veces, desliga de su funcionamiento el concepto humanista. De esto se desprenden gran cantidad de situaciones potencialmente peligrosas para el género humano y para la misma sostenibilidad planetaria. Dichas situaciones parten de la inversión de la escala de valores personales y sociales de nuestro entorno, que da prioridad a los valores materiales en desmedro de los morales, que deberían prevalecer. Es el caso de problemas actuales que van desde el consumismo y la corrupción, hasta la violencia y el deterioro medioambiental.

Factores coercitivos de la sociedad caracterizan las acciones de los individuos que, en búsqueda de sus intereses personales y del poder y reconocimiento social, han dejado a un lado la esencia de la existencia: el logro colectivo del bien humano, o felicidad aristotélica, que incluye, por supuesto, el bienestar del mundo natural.

Lo anterior pretende reconocer la importancia de las personas como seres que hacen parte de un colectivo social. Por esto, es necesario que los fines y objetivos individuales se articulen con las perspectivas de la sociedad y evolucionen con ella. En este sentido, cada acción y sus consecuencias deben estar enmarcadas dentro de unos lineamientos que faciliten su desarrollo y que no inhiban o corrompan los intereses que se definen a nivel global.

Las empresas, no ajenas a esta realidad, tienen la obligación moral de analizar el ambiente en el cual se desenvuelven y comprender cada una de las problemáticas que aluden a circunstancias desfavorables en su interior y exterior. De esto depende, en gran medida, su desarrollo integral y, por ende, su competitividad.

La ética, como ciencia que estudia la moral y reflexiona sobre las diversas maneras de lograr el bien humano, debe aplicarse en todas las dimensiones empresariales. De manera apremiante, debe institucionalizarse para fortalecer la integridad del carácter organizacional y mantener una cultura responsable que esté presente en todos los ámbitos de la vida empresarial y que se extienda a la existencia humana. De acuerdo con Teal (1996), la integridad:

significa ser responsable, desde luego, pero también significa comunicarse con claridad y coherencia, ser un intermediario honrado, cumplir las promesas, conocerse a uno mismo, y evitar las agendas ocultas que dejan a otras personas al margen. Se aproxima mucho a lo que solemos denominar honor, lo que en parte significa no mentirse a uno mismo. (pp. 162-163)

Consciente de esta necesidad, el grupo Ética Empresarial y Empresariado Social - ETHOS de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, ha venido adelantando una línea de investigación en torno a la gestión ética, con el fin de desarrollar modelos que permitan fomentar una cultura organizacional basada en valores morales, como componente vital en el cumplimiento de sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales.

Esta línea de investigación se compone de varios módulos. El primero de ellos fue el de códigos éticos (Rodríguez y Díaz, 2004), el cual propone una metodología que permita a las empresas construir un documento guía de conducta y generar un compromiso de sus miembros con el comportamiento ético individual y colectivo.

El segundo módulo aborda la auditoría ética como herramienta de diagnóstico de los comportamientos de la empresa, de acuerdo con sus objetivos, sus grupos de interés y, en general, su desempeño social. Así, las empresas tienen la oportunidad de expresar públicamente lo que la conciencia colectiva manifiesta sobre su actuar ético, expresión que se sistematiza por medio del modelo de auditoría ética aquí propuesto. Igualmente se hace énfasis en la necesidad de una ética discursiva (Habermas, 1987) que permita debatir abiertamente entre los implicados los resultados de dicha auditoría, con el fin de afianzar los aspectos positivos de las operaciones de las empresas y buscar soluciones a los aspectos potencialmente dañinos. Tal diálogo abierto permitirá la solución conjunta de los conflictos que aquejan a las empresas y que afectan a la sociedad. Casos como éste, donde se discuten en público los problemas éticos propios de cada organización, se han ilustrado con amplitud en la literatura empresarial. Al respecto, citamos los ejemplos de empresas como Ben & Jerry, Marvel, The Body Shop, etc. (Rodríguez, 1996).

\* Este artículo es producto de la línea de investigación "Ética Empresarial en Colombia" (módulo "Auditorías Éticas"), apoyada por la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales (DIMA), en el marco del programa "Financiación de Semilleros de Investigación en Pregrado". Paralelamente, es la segunda etapa del proyecto institucional "Modelo Integral de Desarrollo Ético para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales". Ambos cuentan con la dirección de la profesora María del Pilar Rodríguez Córdoba.

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

## 2. Una aproximación conceptual

Antes de profundizar en el significado de la auditoría ética es pertinente establecer algunos acuerdos conceptuales en torno a temáticas relacionadas con ella, como la ética, la integridad y la ética empresarial.

Etimológicamente, la palabra ética proviene de los términos griegos *ethikós* y *éthos*, que significan carácter. Esto tiene una lógica práctica, puesto que los comportamientos de las personas y organizaciones son reflejo de la integridad de su carácter. En este sentido, se entiende que una persona u organización es íntegra cuando “cumple exactamente y con rectitud los deberes de su cargo o posición” (Moliner, 1992, p.150). Asimismo, el carácter es el “conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás” (Real Academia Española, 1992, p. 406). Por tanto, cuando se habla de una persona u organización con integridad de carácter se hace referencia a su comportamiento ético.

El origen de la ética, como ciencia, se remonta a la época de los grandes filósofos griegos, o incluso a fases históricas anteriores en las que vivieron los llamados presocráticos. Sin embargo, su surgimiento se corresponde con la génesis de los grupos humanos, ya que al tener éstos que vivir en sociedad, debieron reflexionar sobre sus comportamientos y las normas que era necesario seguir para vivir en armonía.

De acuerdo con Rodríguez (2005a), el objetivo de la ética es el mejoramiento de la vida humana, pero este objetivo debe tener en cuenta que las personas viven en sociedad y rodeadas de otros seres no humanos, todos dentro del mundo natural. Por esto, la ética ha dejado de ser antropocéntrica, pues no sólo se basa en buscar la felicidad de hombres y mujeres, sino que también incluye el logro del bienestar del ecosistema global.

Para Velásquez (2000), la ética es “la actividad de examinar los estándares morales de uno mismo o los estándares morales de la sociedad, y de preguntarse cómo se aplican estos a nuestras vidas y si son razonables o



irrazonables, esto es, si se hallan sustentados por buenas o por malas razones” (p.11). El mismo autor define la moral “como los estándares o normas que un individuo o grupo posee acerca de lo que es correcto o incorrecto, o lo que es bueno o malo” (p. 8). De lo anterior, se podría concluir que la ética estudia la moral. Sin embargo, muchas personas utilizan los dos términos indistintamente (como se hace en el presente artículo), lo cual, sin ser estrictamente cierto, no implica mayor contradicción, pues ambas están relacionadas, al ser la segunda el objeto de estudio de la primera.

Para los propósitos del presente artículo, se entenderá la ética como una ciencia práctica que sigue un proceso de reflexión sobre los diferentes cursos de acción de las personas y analiza si los comportamientos de un agente determinado son buenos o malos, correctos o incorrectos. Su fin es que las consecuencias de los actos humanos no perjudiquen al individuo ni a su entorno, sino que, por el contrario, contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sí mismo, de su colectividad, del medio ambiente y de los seres y objetos con los que convive.

Sea cual sea la definición que se aborde de la ética, ésta tiene por finalidad orientar a los seres humanos mediante el uso de la razón, lo que se logra a través de

la reflexión sobre la moral. Se puede afirmar que no importando el concepto de bien que prevalezca en una determinada sociedad, ni los factores que definan la moral de cierta época, la esencia de la ética permanece invariable a lo largo del tiempo y siempre apunta al mismo objetivo, sólo que cada vez es más evidente la ampliación de su horizonte de aplicación.

Y es que al ser la ética una ciencia práctica, tiene sus proyecciones en todos los aspectos de la vida diaria, entre ellos el trabajo. Ahora bien, teniendo en cuenta que en el mundo actual la mayor parte del trabajo se realiza en organizaciones y éstas son protagonistas de nuestra era (Cortina, 2003; Savater, 1998), el estudio de la ética aplicada a la empresa adquiere capital importancia.

Según Cortina (2003), “es la nuestra una época managerial y, nuestra sociedad una sociedad de organizaciones, en la que la empresa constituye el paradigma de todas las restantes” (p.13). De tal suerte que el anhelo de lograr una sociedad mejor depende en gran medida del fortalecimiento de la integridad del carácter organizacional. Por esto, en la siguiente sección se abordará el tema de la ética empresarial.

## 2.1 Ética empresarial

La ética empresarial podría definirse como el estudio de la ética aplicada a las empresas en los sectores público, privado o mixto (Rodríguez, 2005a). Profundizado un poco más, es el estudio de las opiniones, valores y modelos de comportamiento de los empresarios, accionistas, gerentes y empleados, así como de las consecuencias de las actuaciones de las empresas y sus agentes. Ésta no es una teoría abstracta sino un cuerpo de conocimientos prácticos, orientados al tratamiento de las decisiones organizacionales que envuelven dilemas éticos o conflictos de valor (Verstraeten, 1998).

El papel de la ética empresarial ha tenido diferentes prioridades, dependiendo de la importancia que le hayan dado teóricos y practicantes. Para los tradicionalistas, la misión de una empresa es generar utilidades, y otros propósitos que no estén de acuerdo con esa misión no son prioritarios (Friedman, 1970). En este enfoque instrumentalista, la misión de la empresa se limita a la rentabilidad, y el comportamiento ético es sólo un medio para asegurar su cumplimiento, es decir, una buena ética significa un buen negocio (Ro-

dríguez, 2005a). Al contrario, para los no utilitaristas, ser éticos es un fin en sí mismo y no una manera de hacer o no hacer dinero; ser éticos es la forma en que una organización reconoce su papel en la sociedad y ofrece buenos ejemplos de comportamiento a la misma (Quinn y Jones, 1995).

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

En síntesis, la ética es un componente clave de la actividad empresarial, puesto que las interacciones de negocios con los grupos de interés son repetitivas y continuas. Una empresa que engañe, defraude o discrimine a alguno de ellos, podría beneficiarse a corto plazo, pero no a mediano y largo plazo, pues el comportamiento no ético tiende a imponer costos sobre las empresas, mientras que el comportamiento ético ayuda a construir relaciones de confianza beneficiosas para todas las partes (Velásquez, 2000). Esta realidad se refleja en la *Ley de hierro de la responsabilidad social*, que dice: “A largo plazo, aquellos que no utilicen el poder de tal forma que la sociedad los considere responsables, tenderán a perderlo” (Davis y Blomstrom, 1966, pp. 174-175).

La ética empresarial, como área aplicada de la ética a las empresas, tuvo sus inicios en la década de los setenta del siglo XX en los Estados Unidos. A partir de allí se ha difundido por todo el mundo, siendo un tema cada vez más vigente, donde los grandes escándalos de corrupción y quiebras de empresas como Enron, Worldcom, Tycon y Health South Corp., entre otras, han llamado la atención sobre la necesidad de formar gerentes y profesionales más íntegros y más responsables socialmente (Etzioni, 2002). En la actualidad, las facultades de administración de empresas, ingeniería industrial, economía y carreras administrativas afines están incluyendo en su currículo el enfoque de ética, desarrollo y capital social.

La ética está de moda en las empresas, pero más que una moda debe convertirse en una forma de vida, en una filosofía que todos los miembros de la empresa compartan y apliquen conscientemente en la búsqueda

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

da de una competitividad sistémica que beneficie tanto a la empresa como a sus grupos de interés (Klikberg, 2004).

Para que la ética se constituya en una filosofía de vida en la empresa, es necesario que ésta se incorpore a su carácter, es decir, a su cultura organizacional, como parte del software mental colectivo que distingue su accionar (Hofstede, 1991). Como ya se ha mencionado, este comportamiento ético de las empresas hace referencia a la integridad de carácter, el cual está dirigido desde su centro por los valores, parte fundamental de la cultura (Hofstede, 1991). En tal sentido, investigaciones previas (Rodríguez, 2005b; Rodríguez *et al.*, 2005) han mostrado que los siguientes son los valores gerenciales más importantes para los empleados en Colombia: amor, solidaridad, honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, justicia y equidad; complementariamente, Cortina (2002) propone la libertad y el diálogo. En la siguiente sección se discutirá sobre una herramienta que contribuye a fortalecer la integridad del carácter organizacional a partir de valores morales.

## 2.2 Auditoría ética (AE)

Una organización basada en la integridad hace énfasis en el actuar ético como imperativo en todo momento. Al incorporar estas acciones en su estructura, se suscita una prevención de ciertos daños morales, al mismo tiempo que se determina la implantación de estímulos que proponen el establecimiento de actuaciones y permisos moralmente responsables.

Es, entonces, cuando el marco de trabajo ético se convierte en el carácter gobernante de las organizaciones, conduciendo a la empresa a asumir voluntariamente su compromiso social, lo cual se conoce con el nombre de *responsabilidad social empresarial* (RSE), entendiéndola como el:

compromiso con la satisfacción de las necesidades del medio ambiente, de la sociedad y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para los propietarios, que se refleja tanto en las estrategias, como en las acciones de la empresa, en cuya construcción participan activamente mediante el diálogo, todos los grupos de interés, en un escenario de justicia y responsabilidad. (Valenzuela, 2005, p. 239)

Una de las herramientas para medir dicha RSE es la AE, alternativa relativamente nueva en el mundo organizacional, pero que ya ha sido usada con cierta frecuencia en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania (Fernández *et al.*, 1991), aunque en Colombia su uso ha sido casi desconocido (Castaño *et al.*, 2004).

Sin embargo, las auditorías se han utilizado desde tiempo atrás para evaluar aspectos diferentes al de la RSE. Según Insuasty y Pérez (2003) “una auditoría es un análisis minucioso de toda la información posible de las diferentes partes que componen la empresa, con el fin de garantizar su buen funcionamiento para obtener los resultados más óptimos para ella y sus clientes” (p. 40). En un sentido más holístico, a esta definición se pueden adicionar otros públicos beneficiarios de la auditoría, dependiendo de su enfoque, puesto que existen diferentes tipos: financiera, organizativa, informática, operativa y laboral, entre otras.

Una AE, como cualquier otro tipo de auditoría, consiste en una evaluación, pero en este caso lo que se evalúa es el comportamiento ético de la organización y de los agentes que la componen. Específicamente, se audita el monto del daño y beneficio resultante de las operaciones de la empresa. Para ello se tienen en cuenta aspectos como: las prácticas de producción, la gestión del talento humano, las relaciones con los proveedores, el manejo financiero, las actividades de mercadeo y ventas (clientes, competencia), el pago de impuestos, el cumplimiento de las leyes, las interacciones con la comunidad y el trato al medio ambiente. Todo esto para detectar los aciertos y errores en su desempeño social.

El objetivo de la AE es reflejar la cultura de la empresa a través del grado de cumplimiento de las expectativas sociales depositadas en ella y de las que depende la confianza de los diferentes públicos. Por consiguiente, la AE ayuda a descubrir nuevos caminos en el cumplimiento de la RSE.

La AE va más allá de la simple auditoría financiera y contable, ya que incluye planes, estrategias, proyectos, políticas, procedimientos y prácticas ejercidas por la organización o institución auditada. Implica la necesidad de examinar la integridad y los valores éticos de las empresas, comprendiendo aspectos tales como: la existencia y puesta en marcha de códigos de conducta, las prácticas comerciales aceptables, la elusión de conflictos de interés, la aplicación de normas de comportamiento ético con los grupos de interés, la revisión del sistema de información así como los contratos y programas, la estructura y funcionamiento de las unidades organizacionales, sus productos y servicios, además de los estados financieros, cumplimiento de leyes y regulaciones, responsabilidades internas y demás aspectos que permitan revelar si se han producido faltas a la ética en las relaciones con los *stakeholders*.

Así, para tener una AE efectiva, la empresa debe reconocer las obligaciones morales específicas que surgen de la naturaleza de sus operaciones (Ostapski e Isaacs, 1992) e implementarlas como una estrategia de la ge-

rencia que reúna los siguientes criterios: perspectiva múltiple, es decir que incluya el punto de vista de todos aquellos comprometidos con la actividad de la empresa; regular, se debe tratar de un proceso de largo alcance y no de una operación puntual; comparaciones de desempeño con respecto a periodos anteriores, lo que permitirá establecer un registro de responsabilidad moral a lo largo del tiempo, examinada por controladores externos sin implicaciones en la actividad de la empresa; pública, los informes regulares que se refieren al desenvolvimiento de la AE deben ser publicados y comunicados a todas las personas comprometidas (tanto internas como externas).

De este ejercicio, total o parcial, debe resultar un producto con propuestas de mejoramiento institucional, que aporte a la organización la posibilidad de evaluar el beneficio que esta causa con sus prácticas, permitiendo convertirlas en ejercicios generalizados en el interior de la organización para, de esta manera, motivar a sus empleados a reflexionar sobre las consecuencias de sus actos, minimizando o previniendo el daño causado por las empresas.

La AE debe considerarse como un instrumento de gestión para la mejora de las prácticas empresariales. Puede ser que la empresa se acerque a esta herramienta como una mera técnica de marketing, pero de este modo sólo conseguirá desaprovechar una buena ocasión para mejorar su gestión y, por si fuera poco, exponerse a una pérdida importante de reputación ante la falta de coherencia entre los compromisos voluntarios adquiridos y la toma diaria de decisiones.

En este artículo se propone que la AE no sea sólo un diagnóstico del comportamiento ético de la empresa, sino que se constituya en una herramienta para el fortalecimiento de la integridad de su carácter organizacional. Para ello debe contemplar recomendaciones para el mejoramiento del desempeño social, puesto que la AE no sólo evidencia las acciones con las cuales la empresa está causando daño, sino que también propone maneras de evitar dichos daños o, al menos, repararlos y atenuarlos. Igualmente, la AE propone medios para fortalecer el beneficio causado, apoyando los programas ya existentes o basándose en las fortalezas éticas para proponer otros de mayor impacto (Ostapski e Isaacs, 1992). Entendida de esta manera, la AE permite contribuir no sólo al desarrollo de las organizaciones, sino también al mejoramiento del impacto de éstas en la sociedad.

Por todo lo anterior, en el presente artículo entendemos que la AE es: *una herramienta de gestión que permite fortalecer la integridad del carácter organizacional, mediante la evaluación cualitativa del daño y beneficio que resulta*

*de las actividades empresariales, con fines de mejoramiento de su desempeño ético y del cumplimiento de su responsabilidad social.*

Cabe anotar que una AE no es suficiente por sí sola para garantizar el comportamiento ético de la empresa, pues es necesario que esté enmarcada en un modelo integral de desarrollo ético que parta de las altas esferas e involucre a todos los grupos de interés, ya que la integridad del carácter organizacional se construye colectivamente y mediante estrategias complejas e inclusivas. De lo contrario, la AE podría resultar en un esfuerzo inútil o en sólo retórica.

Por tanto, aquí se considera que previo a la realización de una AE se debe construir y promulgar un código de conducta o compromiso ético que provea un marco de referencia común para el comportamiento y delimite las responsabilidades que comparten los miembros de una organización (Rodríguez y Díaz, 2004). En este sentido, los códigos éticos son insumos para las AE. De acuerdo con Cortina *et al.* (1996) un código ético es:

Una de las formas más habituales en las que se explica y aclara el patrimonio moral de una empresa. Se trata de declaraciones corporativas que contribuyen a que este patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades. Son un conjunto de normas -principios, guías o directrices- que la empresa elabora con el fin de esclarecer las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella. (p. 118)

Es necesario tener en cuenta que ni los códigos ni las auditorías éticas por sí mismas pueden hacer que las organizaciones y sus miembros sean intrínsecamente morales. Sin embargo, ambos sientan las bases para activar el sistema de valores y para que las dificultades y los dilemas morales puedan ser evaluados de manera sistemática (Ostapski e Isaacs, 1992).

En este sentido, los códigos o compromisos éticos son el primer eslabón de un modelo integral de desarrollo ético, tal como se expuso en un artículo previo a éste (Rodríguez y Díaz, 2004). Las auditorías éticas se constituyen en el segundo eslabón. Pero, es necesaria una gestión ética en la empresa para integrar y dinamizar los dos procesos anteriores, aspecto que será objeto de un artículo posterior y que cerrará el ciclo de publicaciones en torno al tema.

### 3. Propuesta de metodología para la elaboración de AES en empresas

Como en cualquier otro tipo de auditoría, la AE necesita de un soporte metodológico que facilite su organización y que proporcione resultados eficaces basados en hechos reales y tomados de todos los estamentos que componen la empresa, puesto que, al igual que en los códigos éticos, la AE debe obedecer a un enfoque participativo.

Contrario a las demás auditorías, la AE involucra aspectos subjetivos que no es posible evadir, dado que lo que se pretende evaluar –el comportamiento ético organizacional– está cargado de juicios de valor y por tanto despierta todo tipo de sensibilidades. Debido a esto, nuestra posición es de una *subjetividad disciplinada* (Rodríguez, 2005a), en la cual se reconoce la imposibilidad de ofrecer un diagnóstico objetivo (Harding, 1991, 1995; Stanley y Wise, 1993), pero a la vez se toman las medidas de rigor para que el resultado de la AE se corresponda con la diversidad de miradas que posean los grupos de interés de la empresa. De esta forma se obtendrá un documento que cumpla con los objetivos planteados por la AE: medir y evaluar el nivel ético de la empresa y proponer medidas de fortalecimiento de la integridad del carácter organizacional.

La metodología aquí propuesta recoge los resultados de investigaciones previas realizadas en el grupo de trabajo académico Ética Empresarial y Empresaria del Social - ETHOS de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales (Vieira, 1996; Rodríguez, 1996; Rodríguez 1997; Insuasty y Pérez, 2003; Casaña *et al.*, 2005). La *tabla 1* muestra las variables generales que debe contener la AE, mientras que el *gráfico 1* exhibe las fases y etapas que la componen (contextualizada dentro de un sistema de gestión del desarrollo ético). No obstante, el modelo presentado se debe adaptar a cada organización, de acuerdo con su naturaleza. Es por esto que, a manera de ilustración, en el siguiente punto se mostrará la aplicación de esta metodología en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

### 4. Caso de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

La Universidad Nacional de Colombia ha sido definida desde su fundación como una universidad nacional, pública y del Estado. Su misión es promover el desarrollo de la educación superior en todos sus niveles y en una amplia gama de disciplinas, mediante la docencia, la investigación y la extensión, para alcanzar la excelencia.

Aunque la Universidad tuvo sus orígenes en 1826, se estableció como tal en 1867, con seis facultades: Derecho, Medicina, Ciencias Naturales, Ingeniería, Artes y Oficios, y Literatura y Filosofía. Durante el gobierno de Alfonso López Pumarejo, la Universidad tuvo un gran fortalecimiento; es así como entre 1936 y 1938 se construyó un campus universitario en Bogotá que cobijó a todas las facultades y que hoy sigue funcionando.

Las demás sedes se fueron creando con el paso de los años: la de Medellín en 1936, al incorporarse algunas escuelas ya existentes en esa ciudad, como la de Minas y la de Agricultura Tropical; la de Palmira en 1934, y la de Manizales en 1948, con la Facultad de Ingeniería. Más recientemente, en la década de los noventa se crearon las Sedes de Leticia, Arauca y San Andrés (Vicerrectoría Académica, 2002). En la actualidad, la Universidad tiene un número aproximado de 40.000 estudiantes y cuenta con 20 facultades en todas sus Sedes, las cuales ofrecen 100 programas de pregrado, 63 especializaciones, 38 especialidades, 98 maestrías y 20 doctorados (Universidad Nacional de Colombia, 2005).

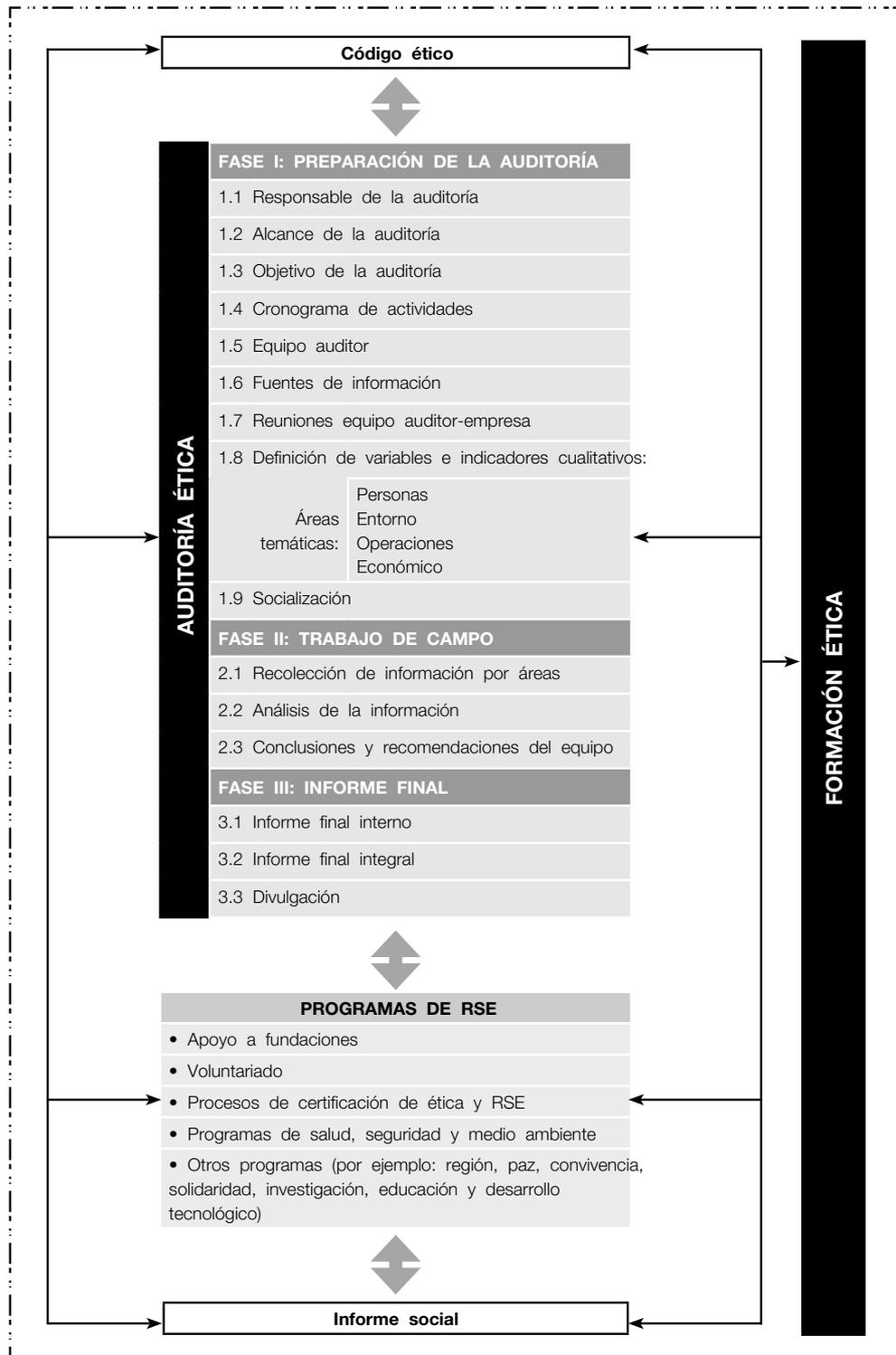
La Sede Manizales cuenta, actualmente, con dos facultades: Ingeniería y Arquitectura y Ciencias y Administración, y con 10 departamentos, los cuales ofrecen 12 programas de pregrado, siete especializaciones, seis maestrías y un doctorado. Según datos de la Oficina de Personal Académico y Administrativo de la Sede, para el 2004, el cuerpo académico está conformado por 231 empleados y el administrativo por 209. El

**Tabla 1. Variables generales que involucra una AE**

PERSONALES	AMBIENTALES	OPERACIONALES	ECONÓMICAS
Prácticas de gestión humana. Libertad de asociación. Comunicación. Relaciones con clientes y proveedores. Relaciones con la comunidad.	Trato al medio ambiente. Relaciones con la competencia. Relaciones con la sociedad. Relaciones con el gobierno.	Calidad. Instalaciones. Procesos productivos. Responsabilidad interna. Riesgos a la salud a consecuencia de las operaciones.	Manejo financiero. Auditoría financiera. Cumplimiento de obligaciones (impuestos, aportes fiscales y parafiscales, directivas del gobierno, estatutos).

Fuente: Basada en Insuasty y Pérez (2003).

**Gráfico 1. Fases y etapas de la AE dentro de un sistema de gestión del desarrollo ético.**



Fuente: Basado en Insuasty y Pérez (2003), Duque (2005) y Rodríguez y Duque (2005).

número aproximado de estudiantes es de 6000, entre pregrado y posgrado. A continuación se describe el proceso seguido para la elaboración de la AE en la Sede, de acuerdo con la metodología propuesta en el punto anterior.

#### 4.1 Modelo de AE aplicado

La metodología empleada en la realización de la AE en la sede Manizales supuso un procedimiento para la obtención de información y su verificación, además, permitió el análisis consciente de la información, al evaluar si lo realizado o incluso lo dejado de hacer está en concordancia con la naturaleza, fines, principios y compromiso ético de la Universidad.

Así pues, la metodología utilizada propone un procedimiento que, a falta de evaluaciones cuantitativas y ponderaciones numéricas, hace énfasis en lo cualitativo puesto que: “está sustentado en la valoración de toda la información, cualquiera que sea su fuente, y la concepción de la empresa como un sistema conformado principalmente por talento humano que requiere de acciones inmediatas conducentes a su beneficio y desarrollo” (Insuasty y Pérez, 2003, p. 67). Adicionalmente, proporciona a la dirección elementos decisivos importantes, fundados en la realidad de la organización y el entorno en que se desenvuelve.

Esta metodología está basada en la desarrollada por Insuasty y Pérez (2003), a la cual se le realizaron algunos cambios para adaptarla a la Institución. De esta manera, se siguió un proceso que incluyó los siguientes pasos:

##### Fase I. Preparación de la AE

El procedimiento se inicia con la planificación de la forma en que se desarrollará la AE. Esta fase permite coordinar las actividades y los procedimientos requeridos para su ejecución, además es la etapa en la que se identifican las variables a evaluar. Aquí se definen los objetivos y el alcance de la AE, es decir, se reconocen las obligaciones morales específicas que surgen de las actividades de la Universidad. Con base en esto, se indica si el diagnóstico será diacrónico o sincrónico.

A continuación, es necesario conformar el equipo auditor, en el cual estén representados sus principales grupos de interés internos y externos. Es importante tener en cuenta que el equipo, con la orientación del coordinador, será el encargado de sacar adelante este proyecto. Se recomienda que el equipo auditor esté conformado por personas internas a la empresa

y representativas de sus diferentes áreas, así como de personas externas que garanticen la imparcialidad de la AE. En todo caso, es requisito que todos los miembros del equipo posean características de probidad sin tacha.

Una vez definidos los objetivos y el alcance de la AE y la conformación del equipo auditor, será necesario elaborar un cronograma que permita orientar las actividades a seguir. El equipo auditor debe determinar ahora a qué fuentes recurrir para recolectar la información y qué mecanismos empleará para hacerlo. De esta manera se deberán examinar fuentes secundarias de información como archivos legales, registros de finanzas y contables, de calidad y de seguridad industrial; las políticas de personal; la estructura organizacional y los manuales de procedimiento. Igualmente se recolectará información a través de la observación directa del equipo auditor y de la realización de encuestas y entrevistas a clientes y empleados de la empresa. La *tabla 2* muestra la especificación de los anteriores puntos a nuestro objeto de estudio.

**TABLA 2. Preparación de la AE para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales**

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1. Responsable	Profesora María del Pilar Rodríguez Córdoba.
2. Alcance	Diacrónico-sincrónico.
3. Objetivo	Medir y evaluar el desempeño ético de la Universidad y proponer medidas de fortalecimiento de su responsabilidad social.
4. Cronograma	La AE se realizó entre enero y marzo de 2005.
5. Equipo auditor	María del Pilar Rodríguez, Felipe Castaño, Felipe Zuluaga y Valentina Osorio.
6. Fuentes de información	Información secundaria: Oficina de Planeación, Oficina de Personal, Control Interno. Información primaria: estudiantes, académicos, administrativos y contratistas.
7. Reuniones equipo - empresa	Reuniones con el Consejo de Sede, el Vicerrector de Sede y el Director de Control Interno.
8. Definición de variables	A partir del universo de variables posibles, se seleccionan únicamente aquellas que constituyen una debilidad o fortaleza para el desempeño ético de la Universidad o que no han sido consideradas en otras auditorías (como en el caso financiero).
9. Socialización	Se hizo en entrevista con el Vicerrector de Sede, en presentación al Consejo de Sede, en una alocución del Vicerrector de Sede a la comunidad universitaria, por medio de una carta a los directores de dependencias y directamente a los entrevistados y encuestados.

### Selección de variables e indicadores cualitativos

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social que cada organización debe cumplir es particular, pues está asociada a su naturaleza, al sector al que pertenece y a su tamaño, es necesario escoger variables que interpreten su carácter. Para esta selección se deben identificar los aspectos de las operaciones de la empresa que puedan causar daño y beneficio a sus grupos de interés. Lo anterior indica que se debe diseñar un modelo específico para cada organización.

Aunque el proceso metodológico ha permitido distinguir un conjunto amplio de conductas que pueden causar beneficios y daños a los públicos interesados, se seleccionaron aquellas variables que, a juicio del equipo auditor y en acuerdo con el Vicerrector de la Sede, es más importante valorar. Lo anterior, fundamentados en el código ético, el cual concentra los principales valores que deben direccionar el actuar de cada uno de los miembros de la Institución. En la *tabla 3* se exponen las variables y subvariables evaluadas en la Universidad.

**TABLA 3. Categorías, variables y subvariables a evaluar en la AE**

CATEGORÍA	VARIABLE	SUBVARIABLE
PERSONAS	Libertad de Asociación	Existencia del sindicato y asociaciones. Conformación y prácticas.
		Participación del sindicato en decisiones de la Universidad.
		Metodologías de negociación colectiva.
		Comunicación de las directivas universitarias con el sindicato.
	Prácticas de gestión humana	Concursos académicos y administrativos.
		Prácticas de inducción para académicos y administrativos.
		Prácticas de capacitación para académicos y administrativos.
		Prácticas de evaluación de desempeño para académicos y administrativos.
		Servicios de bienestar ofrecidos a académicos y administrativos.
		Trato a académicos y administrativos.
		Cumplimiento de derechos y deberes adquiridos por parte de la Universidad según los términos establecidos por los reglamentos.
	Comunicación	Libertad de expresión sin temor a represalias en referencia a la presentación de quejas, reclamos y denuncias.
		Flujo de información (vertical, horizontal y diagonal).
		Difusión de información y claridad de los mensajes enviados por las directivas.
	Pertinencia y compromiso	Procesos de retroalimentación en los que ambas partes sean propositivas.
		Responsabilidad con la actividad académica y administrativa.
OPERACIONES	Formación (estudiantes)	Compromiso con la construcción de Nación y defensa de lo público.
		Personal docente idóneo.
		Satisfacción de los estudiantes respecto a la evaluación docente y las decisiones tomadas a partir de sus resultados.
		Valoración de los profesores respecto a los principios éticos en sus acciones interpersonales.
		Formación en ética y responsabilidad social.
		Transparencia y justicia en los procesos de expulsiones de la Universidad.
		Trato justo a los estudiantes por profesores y administrativos.
		Difusión de información de interés por parte de la Universidad.
	Responsabilidad interna	Garantías en la presentación de quejas, reclamos y denuncias.
		Actividades de promoción ética.
		Cultura organizacional con base en la ética y los valores.
		Formación ética a académicos y administrativos.
		Uso de poder

### Fase II. Realización del trabajo de campo

El equipo auditor consultó la naturaleza, fines y principios de la Universidad Nacional de Colombia, así como otra información secundaria relevante. Con base en esto y en el código ético de la Sede (Rodríguez y Díaz, 2004), se diseñó y realizó una encuesta a 282 estudiantes y se entrevistó a diferentes públicos así: directivos académicos, directivos administrativos, profesores, administrativos y miembros del sindicato.

En total se realizaron 70 entrevistas, en las que se indagó respecto al ambiente laboral, a las relaciones con los compañeros y directivos y a la opinión que se tiene sobre los procesos de comunicación. Se preguntó también acerca de las prácticas de gestión humana y la percepción de la promoción de una cultura ética en la Universidad. Todo esto basado en las variables señaladas

en la *tabla 3* y siguiendo las guías que se muestran en el Anexo 1.

Una vez terminadas las encuestas y entrevistas, se procedió a su análisis cualitativo. Esto proporcionó los insumos para abordar la última fase metodológica.

### Fase III. Informe final

Como se anotó en el anterior acápite, ya se tienen los insumos para la elaboración del informe final. El equipo auditor decidió que tanto el informe interno como el integral serían uno sólo. Además, para su mayor comprensión, la forma de presentación sería coherente con la enunciación de categorías, variables y subvariables de la *tabla 3*. Es así como el informe final se presenta en la *tabla 4*, al cual le siguen algunas conclusiones y recomendaciones.

**TABLA 4. Informe final de la AE en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales**

SUBVARIABLE	VALORACIÓN
Existencia del sindicato	Hubo consenso en afirmar que la sede Manizales respeta el derecho a la libre asociación sindical, cumpliendo con la normativa legal para su constitución y prácticas. La asociación sindical considera que dispone de la autonomía suficiente para desempeñar sus labores, calificando como justos los procesos de negociación, lo cual indica que no existe desatención y amenaza a sus prácticas sindicales.
Conformación y prácticas	
Negociación	
Participación del sindicato en decisiones	El sindicato manifiesta descontento por el bajo nivel de comunicación existente con algunos directivos y se declararon inconformes con el actual manejo que se da a los empleados administrativos. Indican que en ocasiones se han tomado decisiones sin consultar con el implicado.
Comunicación de las directivas con el sindicato	El sindicato reclama de las directivas una mejor disposición para el diálogo y un trato más atento y respetuoso sin distinción de niveles jerárquicos. Por ejemplo, se quejan porque los empleados de los niveles jerárquicos bajos han sido ridiculizados en la vida personal.
Existencia de asociaciones profesoraes	En la actualidad existen dos asociaciones de profesores. Una de ellas se encuentra inactiva y la otra cumple en baja medida funciones de representatividad de los académicos ante los estamentos directivos de la Sede.
Participación profesoral en los cuerpos decisorios	La figura de los representantes profesoraes es un poco subestimada por los académicos, lo que se nota en las bajas votaciones para elección de representantes. Sin embargo, de acuerdo con la ley, los profesores de la Sede cuentan en este momento con tres representantes, quienes valoran positivamente su participación en órganos decisorios como el Consejo de Sede, los Consejos de Facultad y Unisalud.
Concursos académicos y administrativos	Existe aprobación general con los concursos, que fueron considerados como equitativos y transparentes, pues cualquier persona que desee vincularse se encuentra cobijada por las mismas normas. La Institución tiene unos requisitos para la promoción de académicos, plasmados en el Estatuto de Personal Académico, mismo que en el momento está siendo discutido para cambiarlo, proceso que ha generado descontento por la baja participación dada al profesorado.
Procesos de promoción a académicos y administrativos	Los empleados administrativos manifestaron inconformidad con relación a su promoción, pues ésta, la mayoría de las veces, hace posible la reubicación, pero no el ascenso. También existe descontento en la asignación de vacantes o "encargos", los que, en muchas ocasiones, son manejados según conveniencia de los jefes. Igualmente se censura el hecho de que se desaprovechan las potencialidades individuales, pues para la rotación de personal no se tienen en cuenta las capacidades, sino las similitudes de los cargos.

SUBVARIABLE	VALORACIÓN
Prácticas de inducción para académicos y administrativos	En general, académicos y administrativos reciben una débil inducción al vincularse a la Universidad, aunque ésta se considera muy necesaria, especialmente en lo relacionado con el conocimiento de la naturaleza, fines, principios y compromiso ético de la Universidad, así como con aspectos operativos para los administrativos, y pedagógicos para los académicos.
Prácticas de capacitación académicos y administrativos	No existe un programa derivado de un diagnóstico de necesidades de capacitación, construido en conjunto por los jefes de dependencia, los directores de departamento, los decanos y los empleados académicos y administrativos. La capacitación, al igual que las demás prácticas de gestión humana, debería estar coordinada por la jefatura de personal, lo que en la actualidad se cumple parcialmente.
Prácticas de evaluación de desempeño para los académicos y administrativos	Los académicos son evaluados por sus estudiantes (lo cual se tratará más adelante) y por sus directores de departamento. Algunos directores arguyen que la evaluación que ellos hacen a los profesores serviría, si se llevara a cabo por todos los directores con honestidad, es decir, dejando de lado la amistad y cualquier tipo de vínculo afectivo que los una. A este respecto, la queja común es que faltan criterios válidos de evaluación, pues, según los actuales, es probable que se estén tomando decisiones éticamente cuestionables. No se tienen definidos manuales de funciones y procedimientos administrativos, lo cual genera inconsistencias en las funciones que debe cumplir cada área y repercute en la evaluación. En algunas dependencias administrativas denunciaron que los jefes utilizan la evaluación como mecanismo de presión. Sin embargo, el tiempo de trabajo y el tipo de vinculación ofrecen una gran estabilidad, de tal modo que es difícil ser expulsado de la Universidad por un mal resultado. En consecuencia, la evaluación significa sólo un menor o mayor incremento del sueldo, obviando otras implicaciones referidas al desempeño.
Servicios de bienestar ofrecidos por la Sede a los académicos y administrativos	Todos se encuentran satisfechos con el servicio de salud, que es bueno, y con las prestaciones legales y extralegales. Además, los empleados administrativos cuentan con espacios de esparcimiento y recreación ofrecidos por la Universidad, aunque no son muchos. Los académicos manifestaron que la Institución se ha despreocupado por ofrecer espacios de recreación, los cuales existen por iniciativa de los fondos de ahorro. Esta situación se ve agravada por el poco contacto que se tiene con la jefatura de personal. Por otro lado, los contratistas manifestaron incomodidad porque la Institución no les ofrece los mismos beneficios que a los empleados de planta. Incluso se han sentido maltratados, pues la Universidad no muestra interés en conservar sus servicios.
Procedimientos respetuosos e igualitarios de trato a los académicos y administrativos	Los administrativos perciben un trato desigual que depende del cargo ocupado, puesto que entre más importante sea el cargo, mejor y más rápido se atiende. La dependencia que más se señaló en este aspecto fue la jefatura de personal. También se percibe cierta disconformidad porque algunos académicos exigen a los administrativos que estén irrestrictamente al servicio de la academia, lo que ha generado conflictos entre ambos.
Cumplimiento de los derechos y deberes según los términos establecidos por los reglamentos	La Institución cumple con sus deberes como entidad pública; sin embargo, existen deberes que no se cumplen por parte de los miembros de la Institución. En general, se establece lo necesario para recibir una remuneración, lo cual corresponde a una ética de mínimos que garantiza relaciones estables en una comunidad, pero no a una ética de máximos que podría llevar a la Universidad más allá del cumplimiento de sus fines. El desconocimiento de los deberes contrasta con el amplio conocimiento de los derechos, sin tener en cuenta la reciprocidad de la responsabilidad moral a la cual se debe llegar.
Libertad de expresión sin temor a represalias	Existe un sistema de quejas, reclamos y sugerencias para la recepción, seguimiento e investigación de denuncias, de acuerdo con los procedimientos regulados por la Institución. El sistema se introdujo hace corto tiempo, y los empleados, en general, tienen confianza en él. Sin embargo, algunas personas argumentaron que existe temor al denunciar, por cuanto se hicieron acusaciones de injusticia y arbitrariedad en contra de algunos de los demandantes.
Flujo de información (vertical, horizontal, diagonal)	Todos los entrevistados coincidieron en que la comunicación entre empleados y sus jefes directos es fácil, fluida y eficiente, pero se encontró que el hecho de no hacer uso del conducto regular para dar a conocer las inquietudes y solicitudes de los empleados ocasiona retrocesos.

SUBVARIABLE	VALORACIÓN
Difusión de la información y claridad de los mensajes enviados por las directivas	<p>Hubo consenso entre todos los entrevistados en que la comunicación en la Sede es muy deficiente y que los canales de información necesitan mejorarse y hacerse más ágiles.</p> <p>Aunque se reconoce que se están haciendo esfuerzos en este sentido, la información generada en los niveles directivos sigue sin llegar de manera oportuna a académicos y administrativos, presentándose casos en los cuales los mensajes de los más altos directivos se represan en los canales intermedios de comunicación y terminan por diluirse debido al mal manejo.</p>
Procesos de retroalimentación en que ambas partes sean propositivas	<p>Se coincidió en que la comunicación entre el personal académico y administrativo con los directivos de la Sede es deficiente. Se considera que aunque se escuchan las sugerencias y peticiones de los grupos de interés, estas, en muchas ocasiones, no son tenidas en cuenta, arraigando la concepción de que las decisiones de los directivos se imponen.</p> <p>Según manifestaron varios representantes profesoriales, las directivas solicitan las opiniones de la comunidad universitaria, pero estas no afectan las decisiones, a lo que se ha dado por llamar “opiniones no vinculantes”.</p>
Responsabilidad con la actividad administrativa	<p>Los empleados administrativos aceptan las responsabilidades propias de las funciones del cargo que desempeñan, aunque aceptan el hecho de que generalmente se hace sólo lo necesario en la labor ejercida. La opinión general es que, con algunas excepciones, hacen únicamente lo que deben hacer y no trascienden de esto por iniciativa propia; de tal manera que las decisiones importantes se dejan a los jefes inmediatos.</p>
Responsabilidad con la actividad académica	<p>Aunque se percibe que los académicos tienen más arraigado el sentido de pertenencia y compromiso con su actividad y con la Institución, los resultados son heterogéneos. Por ejemplo, en las entrevistas se señalan colegas que se destacan por su alto grado de pertenencia y responsabilidad, aunque también se señala que algunos resaltan por lo contrario.</p> <p>Igualmente se subrayó que, en general, los profesores ejercen su docencia con una escasa formación pedagógica y reciben poco acompañamiento por parte de la Universidad. Además, que la toma de decisiones sobre el quehacer docente es poco ágil, oportuna y adecuada.</p>
Compromiso con la construcción de Nación y defensa de lo público	<p>Los resultados indicaron que, en general, académicos y administrativos son conscientes de su misión como empleados de la Universidad Nacional de Colombia y de la responsabilidad que como funcionarios públicos tienen con la sociedad.</p> <p>Los profesores, en su mayoría, reconocen la necesidad de inculcar en los estudiantes la importancia de actuar responsable y conforme a criterios morales. En adición, señalan que introducen en su actividad académica, particularmente en sus clases, temas en donde tratan problemas éticos relacionados con el ejercicio profesional.</p>
Personal docente idóneo	<p>Profesores de planta: los resultados indican que el 61% de los estudiantes encuestados consideran que estos profesores no son lo suficientemente competentes, debido a la poca actualización de los conocimientos impartidos y a la escasa formación a nivel de doctorado. También se hace alusión a la poca relación de los profesores con las empresas, lo cual hace que el conocimiento se limite a la exposición teórica sin aplicarlo al contexto práctico.</p> <p>Profesores ocasionales: se reconoce su experiencia profesional, pero se critica su poca habilidad pedagógica. También se hace alusión al bajo nivel de compromiso con la labor académica y con la Institución que se refleja en el desorden de su actividad docente.</p> <p>La mayoría de los estudiantes encuestados señalan que los profesores ejercen sus funciones de docencia de manera improvisada y rutinaria, y que los ajustes que hacen a sus prácticas responden más a arreglos sobre la marcha que a la reflexión juiciosa sobre sus desaciertos y su quehacer docente. Se indica que muchos docentes se limitan a la transmisión de conocimientos y a la exposición magistral de un cúmulo de contenidos, en muchas ocasiones desarticulados.</p>
Satisfacción de los estudiantes con la evaluación docente	<p>El 97% de los estudiantes encuestados manifiesta sentirse inconforme con la evaluación docente, pues ésta no tiene ningún tipo de consecuencias, es decir, no se conocen las implicaciones o decisiones académicas que se toman a partir de los resultados obtenidos.</p> <p>Estos estudiantes afirman que las consideraciones y sugerencias realizadas a los profesores no son tomadas en cuenta porque no se perciben cambios en la actividad docente. Además, se cuestiona el diseño de las evaluaciones, indicando que en su gran mayoría las preguntas están dirigidas hacia aspectos generales de la docencia, sin tener en cuenta las particularidades pedagógicas y los contenidos. Por ende, los resultados de las evaluaciones docentes no reflejan la realidad de los cursos.</p>

SUBVARIABLE	VALORACIÓN
Valoración de los profesores respecto a los principios éticos reflejados en sus comportamientos	Los resultados mostraron que el 65% de los estudiantes encuestados declara desconocer situaciones en las que los profesores se hayan comportado de una manera que no corresponda a la ética. Los estudiantes que declararon conocer situaciones en donde los profesores han actuado de una forma no ética, denunciaron casos de acoso sexual y abuso de autoridad en la toma de decisiones académicas. Además, manifestaron que los profesores cuentan con una posición ventajosa con respecto a los estudiantes, al considerar que se hace más caso a su palabra.
Formación a estudiantes en ética y responsabilidad social	Los resultados indicaron que los estudiantes, en su mayoría, consideran que durante su formación profesional en la Universidad han adquirido y reforzado valores morales. Además, respondieron positivamente a la posibilidad de realizar programas y actividades que les permitan actuar ético en su profesión y su vida personal. Sin embargo, en la Sede sólo existe un programa de pregrado que incluye la ética como asignatura obligatoria. Estudiantes y profesores de pregrado en Ingeniería Industrial señalaron la fortaleza que ha tomado la ética en su carrera, en donde se han realizado más de 20 trabajos de grado sobre el tema, y destacaron la existencia del grupo ETHOS.
Transparencia y justicia de los procesos de expulsión	Los estudiantes de la Sede consideran como justos los procesos de expulsión, pues obedecen a los reglamentos establecidos en el estatuto estudiantil. Se piensa que el proceso es transparente, ya que existen los mecanismos para que el estudiante sea escuchado y se tomen en consideración sus argumentos. Sin embargo, más de la mitad de los estudiantes encuestados manifestaron no conocer a profundidad el reglamento estudiantil.
Trato justo y ecuánime ofrecido a los estudiantes por académicos y administrativos	Los resultados indican que no existe discriminación por factores como la condición social, religión, género o raza. Sin embargo, algunos estudiantes afirman sentirse discriminados por su condición social en el trato cotidiano con sus compañeros de estudio. Las quejas más recurrentes acerca de la relación docente-estudiante señalan casos de abuso de autoridad, principalmente por el cambio de reglas y criterios en la evaluación de los cursos; además, desidia en la atención y disposición para atender a los estudiantes. El trato ofrecido a los estudiantes en las dependencias como el CEMAV, Bienestar, Micros, Biblioteca y Registro y Matrícula es calificado como regular. Se presentaron quejas relacionadas con la impaciencia, falta de tolerancia e inconsistencia de la información manejada por empleados de estas dependencias ante las solicitudes de los estudiantes.
Difusión de información de interés estudiantil	El 71% de los estudiantes encuestados considera que la información y las decisiones que conciernen a los estudiantes no son difundidas con prontitud, pues los canales de información empleados por la Sede son poco eficientes. Además, manifestaron que muchas decisiones que afectan la actividad académica son tomadas por los directivos sin hacer mayor caso a las solicitudes y opiniones de la comunidad estudiantil. Razones como que la información se da a conocer cuando ya no se puede hacer nada por parte del estudiante, advierten el desconocimiento generalizado de los diferentes elementos de reposición y de garantías con los que cuentan para hacer valer sus derechos.
Garantías a los estudiantes en la presentación de quejas, reclamos y sugerencias	Se dispone del sistema de quejas, reclamos y sugerencias, coordinado por la Secretaría de Sede, que da trámite a las solicitudes y en un término no mayor a diez días calendario académico exige respuesta de la entidad facultada para la toma de decisiones. Este mecanismo, aseguran los estudiantes, ofrece prontitud en las respuestas, aunque las decisiones no siempre sean justas. El 67% de los encuestados manifestaron sentir desconfianza al momento de presentar denuncias o quejas de su relación con académicos y administrativos. Argumentan temor a represalias de parte de los acusados, ya que éstos, según los estudiantes, tienen mayores garantías que ellos por parte de las directivas de la Universidad.
Actividades de promoción ética.	Los empleados de la Sede reconocen que los espacios de encuentro para la promoción de actividades en donde se inculque un sentido de responsabilidad ética no son suficientes para promover una cultura organizacional basada en valores morales.
Cultura organizacional basada en valores morales	Se afirma que en los comportamientos de algunos empleados y directivos priman intereses personales, o de un pequeño grupo, sobre los intereses colectivos. Igualmente se ha señalado que algunos empleados y directivos actúan con individualismo, envidia y maltrato. Existe consenso en que los valores morales de los miembros de la Sede necesitan afianzarse.

SUBVARIABLE	VALORACIÓN
Formación ética a académicos y administrativos	No existen programas de formación ética a los empleados de la Universidad, aunque reconocen los esfuerzos realizados por el grupo ETHOS. Sin embargo, este trabajo apenas está iniciando y requiere mayor difusión.
Uso de poder	La mayoría de los entrevistados considera correctos los comportamientos de los más altos directivos de la Sede, de quienes se indica actúan bajo la visión institucional. En comparación, algunos directivos del nivel intermedio se han valido de su posición para manipular a sus empleados y tomar algunas decisiones consideradas arbitrarias, debido a que han sido impuestas sin mediar la posibilidad de negociación de estas determinaciones. En ningún caso hubo denuncias de presiones para el cumplimiento de objetivos éticamente cuestionables.

### 4.3 Conclusiones de la AE

Se puso diagnosticar el ethos universitario a partir de una investigación cualitativa que analizó los valores morales que rigen los comportamientos en relación con opiniones, creencias, actitudes y pautas de comportamiento de los empleados de la Universidad

Apoyados en los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y en las entrevistas realizadas a académicos y administrativos de la Sede, se puede definir el ethos de la Universidad a través de los siguientes rasgos básicos.

#### *Deficiente institucionalización de la ética en la Universidad*

Si bien se percibe la importancia de la dimensión ética en la Institución, este hecho no es suficiente para adoptar las medidas oportunas para que la Universidad se alimente de contenidos éticos. Los empleados y directivos manifiestan que no es tarea fácil introducir en la práctica el marco de trabajo ético, pero también confiesan que no se han hecho muchos esfuerzos. De ahí el escaso interés por institucionalizar la ética en la vida de la Universidad, aunque algunos se remitan a la necesidad de códigos éticos.

Así como nadie duda de que sea necesaria la formación científica y técnica, hay apenas conciencia de la necesidad de una formación ética. Se dice que es necesario fortalecer la formación, pero esto no incluye la ética. Todavía muchos no conciben que la ética es un saber práctico que nos enseña a tomar decisiones prudentes y justas y que, como tal, dicho saber es enseñable. Peor aún, muchos no conciben que la ética es un saber indispensable para tener una buena vida. Esto es, desconocen lo que Savater expresa de manera coloquial (1994):

Se puede vivir sin saber astrofísica, ni ebanistería, ni fútbol, incluso sin saber leer ni escribir: se vive peor, si

quieres, pero se vive. Ahora bien, otras cosas hay que saberlas porque en ello, como suele decirse, *nos va la vida...* Se puede vivir de muchos modos pero hay modos que no dejan vivir.

En una palabra, entre todos los saberes posibles existe al menos uno imprescindible: el de que ciertas cosas nos convienen y otras no... Saber lo que nos conviene, es decir: distinguir entre lo bueno y lo malo, es un conocimiento que todos intentamos adquirir –todos sin excepción– por la cuenta que nos trae. (p. 20)

#### *Reconocimiento conceptual de la dimensión ética de la Universidad*

Un porcentaje muy alto reconoce el interés por la ética. Incluso, la inmensa mayoría reconoce haberse planteado dilemas morales en la toma de decisiones en la Institución. Esto permite concluir que los directivos, empleados y estudiantes son conscientes de la importancia de la dimensión ética en la Universidad.

En las entrevistas se reconoce la necesidad de una ética en la Institución, que esté relacionada con el desarrollo integral de la Sede: “la Universidad necesita todos los días el construir una cultura más ética, ya que sin ética no se podrá cumplir con los objetivos de la Sede”, decía un directivo en una entrevista. Sin embargo, este reconocimiento verbal no implica necesariamente el mismo grado de coherencia con los comportamientos. De hecho, no encaja ni con los modos de pensar ni con las pautas de conducta más habituales. En este sentido, la AE muestra que algunas personas reconocen como habituales algunas prácticas consideradas inmorales.

En este contexto se reconoce que el criterio moral para decidir lo que está bien o mal es situado por la inmensa mayoría de los entrevistados en la conciencia individual. La instancia de legitimación se ubica, entonces, en uno mismo, en la propia conciencia, en los propios criterios, ante uno mismo. Ahora bien, se reconoce una ética, pero subjetiva.

### Importancia de los valores morales

Por lo general, se estima que los valores morales son imprescindibles para el logro de los fines de la Universidad. Entre estos valores se destaca de modo muy especial el respeto por la dignidad de las personas que forman parte de la Institución. También hay otros valores muy mencionados en las declaraciones de los directivos: la confianza, la honestidad, la pertenencia y la cooperación.

No obstante, se encuentra una enorme diferencia entre lo que se reconoce verbalmente y lo que ocurre realmente. Un caso en el que se detecta y comprueba esta diferencia es el hecho de que los conflictos más relevantes tienen que ver con los asuntos de los empleados y la organización interna de la Universidad. Así pues, los valores morales declarados no se corresponden muchas veces con la práctica.

En síntesis, podemos decir que aunque en la Universidad existe un código ético expresado como el "Compromiso Ético", basado en valores como la honestidad, la justicia, la equidad, la solidaridad, la pertenencia y la responsabilidad, éste aún no se ha difundido y, por tanto, no es ampliamente conocido por todos los grupos de interés. Igualmente, los valores declarados no son totalmente demostrados en las prácticas cotidianas por la comunidad universitaria.

#### 4.2 Recomendaciones de la AE

Se sugiere desarrollar actividades y programas para institucionalizar la ética en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. En cumplimiento de este cometido, la Sede deberá realizar la AE periódica y continuamente (podría tener una frecuencia anual), de tal manera que evalúe cómo sus obligaciones morales están siendo cumplidas.

La mejor manera de llevar a cabo lo anterior es asignando esta función a un organismo autónomo de la Sede, el cual puede ser el grupo ETHOS. Éste se encargará de implementar las estrategias, políticas y planes de ética organizacional, mediante la ejecución de programas que incluirán varios de los siguientes elementos: difusión del "Compromiso Ético", *ombusperson* o defensor del *stakeholder*, voluntariado, programas de formación ética e informe de gestión del desarrollo ético (Rodríguez y Duque, 2005; García-Marzá, 2002).

Así, el grupo ETHOS funcionará como una entidad de consultoría ética interna, que pueda servir de guía a los empleados y directivos de la Sede cuando deban tomar decisiones. Igualmente, revisará asuntos de importancia como las nuevas políticas organizacionales y

evaluará los conflictos de interés y los dilemas éticos actuales y potenciales.

Es necesario que el grupo ETHOS se estructure de tal manera que sea independiente de la administración, para facilitar la comunicación y garantizar la objetividad e imparcialidad ante las críticas que se hagan a la Universidad. ETHOS deberá incorporar a varios miembros de sus principales *stakeholders*, quienes deberán gozar del respeto de la comunidad por tener una conducta de alta reputación moral y profesional.

Particular importancia se le prestará al hecho de comunicar a toda la Universidad la implementación de estas estrategias, políticas y programas de desarrollo ético, haciéndolo de forma eficaz y motivando a su cumplimiento. Para ello se requiere formación, asesoría, seguimiento y buen ejemplo, de tal manera que los empleados se convenzan del sincero compromiso de la dirección en llevar a cabo y tomar en serio los acuerdos establecidos.

En síntesis, la asignación de estas funciones al grupo ETHOS permitirá afianzar un conjunto de valores morales en la cultura de la Universidad, que sean compartidos por sus miembros, fortaleciendo, de esta manera, la integridad de su carácter organizacional. En consecuencia, el establecimiento de estas políticas y programas favorecerán el desarrollo de la excelencia humana de los empleados y estudiantes de la Sede.

### 5. Apreciaciones finales

Dado el papel que juegan las organizaciones como impulsoras clave del desarrollo y del crecimiento económico, éstas han emergido como comunidad moral. Además, numerosos fracasos han demostrado que el comportamiento de las empresas debe ser guiado por la ética. Las complejas situaciones que se presentan hoy en el mundo, relacionadas con la desigualdad, la pobreza, la violencia, la criminalidad, el deterioro medioambiental y demás, son muestras claras de conflictos existentes relacionados con los valores morales. Realidad que sustenta la urgencia de la inclusión y el posicionamiento de la ética en todos los aspectos de la vida humana y, especialmente, en la empresa.

Existen caminos que hacen posible y facilitan la apuesta a la ética empresarial, entre los que se encuentran los códigos de ética, los cuales permiten establecer un marco de referencia conductual en la organización. Estos códigos tendrán mayor arraigo si se construyen colectivamente, sin la pretensión de enunciar normas impositivas, sino buscando un compromiso de los miembros de la empresa con el comportamiento ético (Rodríguez y Díaz, 2004).

No obstante, la gestión ética no se detiene allí, pues los códigos de ética no garantizan por sí mismos el comportamiento ético organizacional. Por esto, se propone la AE como herramienta complementaria que hace parte de un modelo integral de desarrollo ético, para fortalecer la integridad de ese carácter organizacional que se puede construir colectivamente a través de los códigos o compromisos éticos.

El presente artículo establece que la AE permite a las organizaciones medir, evaluar y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, el daño y beneficio que resulta de sus operaciones y conductas. En consecuencia, ésta surge como una herramienta de diagnóstico que, a partir de la detección de las fortalezas y debilidades éticas de la organización, se constituye en guía para potenciar los baluartes y dar solución a las dificultades.

Sin embargo, es importante aclarar que la AE, en lugar de considerarse como un mecanismo de juzgamiento y asignación de culpabilidades frente a los actos incorrectos que cometen las empresas, emerge como un ejercicio que demuestra la autoconciencia y madurez organizacional, en tanto el reconocimiento de los resultados no deseables del desempeño ético se convierte en el primer paso para abordarlos desde una perspectiva de mejoramiento.

El modelo para elaborar AE aquí propuesto es una guía general que pueden adoptar las empresas interesadas en aplicar esta herramienta. Al respecto, es necesario tener en cuenta que dicho modelo debe adaptarse a cada contexto, dependiendo de su naturaleza y su cultura organizacional. Es así como cada empresa deberá determinar las variables y subvariables a auditar a partir de un análisis diacrónico-sincrónico de su realidad y de su propio código o compromiso ético.

El resultado de la AE en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales mostró los diferentes aspectos, positivos y negativos, del desempeño ético de la Institución. Éstos se constituyen en un insumo esencial para el subsiguiente paso del modelo integral de desarrollo ético, el cual es la propuesta y ejecución de iniciativas específicas para promover el comportamiento ético de los miembros de la comunidad universitaria.

Finalmente, es nuestro deseo que el modelo de AE aquí propuesto, así como la ejemplificación en la Universidad Nacional, sede Manizales, sirva de apoyo a las empresas que desean fortalecer la integridad de su carácter organizacional y por tanto su desempeño ético y su responsabilidad social.

## Referencias bibliográficas

- Castaño, C.F., Osorio, V. & Zuluaga, H.F. (2005). *Realización de una auditoría ética en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Ingeniería Industrial, Manizales.
- Cortina, A. (2002). *Educación en valores y responsabilidad cívica*. Bogotá: El Búho.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. & García, D. (1996). *Claves para una cultura empresarial: ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its Environment*. New York: McGraw-Hill.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Duque, V. (2005). *Un acercamiento al estado del arte de la ética empresarial en Colombia*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Ingeniería Industrial, Manizales.
- Etzioni, A. (2002, 5 de agosto). Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reurban. *The Washington Post*. Disponible en: <http://www.iadb.org/etica>.
- Fernández, M.I., Gallego, M. & Ortiz, J.E. (1991). *Balance social: Fundamentos e implementación*. Medellín: Mundigráficas.
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. Reimpreso con permiso en T. Beauchamp & N. Bowie (eds.). (1997). *Ethical Theory and Business (5ta ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- García-Marzá, D. (2002, 20 de noviembre). Noticias de la ética, economía y dirección. Disponible en: <http://www.eticaed.org/Noticias%20Nov.%202002.pdf>.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Harding, S. (1991). *Whose Science? Whose Knowledge? Ithaca*: Cornell University Press.
- \_\_\_\_\_ (1995). Can feminist thought make economics more objective? *Feminist Economics*, 1, 1.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Insuasty, J.P. & Pérez, J.C. (2003). *Propuesta de modelo de auditoría ética para empresas industriales del sector privado colombiano*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Ingeniería Industrial, Manizales.
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. México, D.F.: Temas.
- Moliner, M. (1992). *Diccionario del uso del español*. Madrid: Gredos.

- Ostapski, S.A. & Isaacs, C.N. (1992). Corporate moral responsibility and the moral audit: challenges for refuse relief inc. *Journal of Business Ethics*, 11, 231-239.
- Quinn, D. P. & Jones, T. M. (1995). An agent morality view of business policy. *The Academy of Management Review*, 20(1), 22-41.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Rodríguez, M.P. (1996). La auditoría social en Estados Unidos. Traducción comentada de ocho artículos sobre el tema. Mimeo. Universidad Autónoma de Manizales, Departamento de Idiomas Extranjeros, Especialización en traducción, Manizales.
- \_\_\_\_\_ (1997). El balance social: experiencias en Estados Unidos y Colombia. Mimeo. Universidad Nacional de Colombia: Cindec, Manizales.
- \_\_\_\_\_ (2005a). *Comportamiento ético gerencial*. Manizales: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia (en prensa).
- \_\_\_\_\_ (2005b). *Ética gerencial: Comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes en Colombia*. Artículo enviado para publicación en *Revista Universidad EAFIT*.
- Rodríguez, M.P. & Díaz, A.F. (2004). Códigos éticos: Construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24, 39-54.
- Rodríguez, M.P., Jaramillo, S., Valencia, J.E. & Duque, V. (2005). *Formación gerencial en valores: conceptos y prácticas*. Mimeo. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Rodríguez, M.P. & Duque, V. (2005). Propuesta para la creación de la Oficina de Desarrollo Ético de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales "Odema". Mimeo. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Savater, F. (1994). *Ética para Amador*. Bogotá: Ediciones Roca.
- \_\_\_\_\_ (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Stanley, L. & Wise, S. (1993). *Breaking Out Again* (2a. ed.). Londres: Routledge.
- Teal, T. (1996). El lado humano de la gestión. *Harvard Business Review*. (2004). *Liderazgo* (pp. 155-179). Buenos Aires: Planeta/Deusto.
- Universidad Nacional de Colombia (2005). *Información sobre pregrados y postgrados*. Disponible en Internet en: [www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co)
- Valenzuela, L.F. (2005). *Perspectivas de la responsabilidad social empresarial*. Manizales: Gráficas Jes.
- Velásquez, M.G. (2000). *Ética en los negocios: conceptos y casos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Verstraeten, J. (1998). From business ethics to the vocation of business leaders to humanize the world of business. *Business Ethics: A European review*, 7(2), 111-124.
- Vicerrectoría Académica (2002). *La institución. Información general*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Vieira, J.A. (1996). *Proyecto de mejoramiento del modelo de balance social con base en experiencias nacionales e internacionales*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Ingeniería Industrial, Manizales.



## ANEXO 1. Preguntas de entrevistas y encuestas

### 1. Entrevistas a académicos

#### *Preguntas relacionadas con el ambiente laboral*

1. Las relaciones entre las personas y quienes las dirigen, y el modo de realizar sus funciones ¿le brindan un ambiente laboral agradable para el desarrollo de su trabajo?
2. ¿Se lleva Ud. bien con sus compañeros de trabajo? ¿Tiene problemas con alguno de ellos?

#### *Preguntas relacionadas con la gestión humana*

3. ¿Considera que en los procedimientos de contratación y promoción para nombrar directivos académicos existe discriminación con base en características no relacionadas con el trabajo?
4. ¿Se siente Ud. satisfecho respecto a las prácticas de gestión humana?
5. ¿Conoce Ud. algún evento o situación en donde se hayan tomado decisiones consideradas no éticas en referencia a las prácticas de personal?

#### *Preguntas relacionadas con la comunicación*

6. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo entre directivos y académicos?
7. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba entre directivos y académicos?

#### *Preguntas asociadas con el manejo de las relaciones de poder*

8. ¿Sus directivos le tratan normalmente bien, con amabilidad y respeto?
9. ¿Considera que sus directivos escuchan las sugerencias de los profesores y tienen en consideración sus iniciativas personales?
10. ¿Cree que sus directivos suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?
11. ¿Conoce Ud. algún evento en que un directivo valiéndose de su posición haya hecho insinuaciones y sugerencias inapropiadas a empleados de la Universidad?
12. ¿Cree Ud. que en la Universidad se procede con justicia para con cualquier empleado en caso de que éste denuncie alguna conducta ilegal por parte de la Institución?

13. ¿Cómo considera Ud. el servicio prestado por las dependencias administrativas? ¿Podría mencionar aquellas más problemáticas?

14. ¿Qué razones lo motivan a quejarse por la forma en que es tratado por sus directivos?

#### *Preguntas relacionadas con la promoción ética*

15. ¿Cree Ud. que en la Universidad se toman las decisiones con base en altos estándares éticos?
16. ¿La Universidad ha promocionado actividades en donde inculque en sus miembros un sentido de responsabilidad legal y ética para evitar que se actúe de forma nociva?
17. ¿Considera Ud. que la Universidad ha hecho los esfuerzos suficientes para promover en el interior de la Institución una cultura con base en la ética y los valores?
18. ¿Cree Ud. que en la Universidad existe una atmósfera abierta, donde todos los asuntos, particularmente los de naturaleza ética pueden ser ventilados y resueltos?
19. ¿Cuál es su opinión sobre los directivos como “modelos” de la práctica de valores morales?

#### *Preguntas relacionadas con la actividad académica*

20. ¿Considera que sus compañeros aceptan la responsabilidad por sus acciones?
21. ¿Cree Ud. que sus compañeros respetan y cumplen el reglamento de propiedad intelectual?
22. En razón de su actividad docente Ud. debe actualizarse continuamente sobre los temas relativos a las asignaturas que imparte. ¿De qué forma se ha capacitado Ud. últimamente?
23. Como profesor Ud. tiene un compromiso con la construcción de Nación, la defensa de lo público y la formación de profesionales competentes y socialmente responsables. ¿Cómo cumple con este compromiso?
24. ¿Desea mencionar algo adicional en lo referente a comportamientos o conductas éticas en la Institución? Puede hacer aclaraciones positivas o negativas.

## 2. Entrevistas a administrativos

### **Preguntas relacionadas con el ambiente laboral**

Preguntas 1 y 2 son similares a las dirigidas a académicos.

3. ¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre dependencias en la Universidad?

### **Preguntas relacionadas con la gestión humana**

4. ¿Considera que en los procedimientos de contratación y promoción de administrativos existe algún tipo de discriminación con base en características no relacionadas con el trabajo?
5. ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo administrativos, con base únicamente en el trabajo desarrollado, sentido de pertenencia y rendimiento laboral?
6. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en la Institución?
7. ¿Se siente Ud. satisfecho respecto a las prácticas de gestión humana?
8. ¿Conoce Ud. algún evento o situación en donde se hayan tomado decisiones consideradas no éticas con referencia a las prácticas de personal?

### **Preguntas relacionadas con la comunicación**

Preguntas 9 y 10 son similares a las 6 y 7 para académicos.

### **Preguntas asociadas con el manejo de las relaciones de poder**

Preguntas 11 a 16 son similares a las 8, 10, 11, 12 y 14 para académicos.

### **Preguntas relacionadas con la promoción ética**

Preguntas 17 a 21 son similares a las preguntas 15 a 19 para académicos.

### **Preguntas relacionadas con la actividad administrativa**

22. ¿Considera que sus compañeros aceptan la responsabilidad por sus acciones?
23. Como funcionario público Ud. tiene un compromiso con la construcción de Nación y defensa de lo público. ¿Cómo cumple Ud. con este compromiso?

24. ¿En algún momento Ud. ha sido presionado o le han ofrecido “recompensas” por la consecución de metas o el cumplimiento de objetivos éticamente cuestionables?

25. ¿Desea mencionar algo adicional en lo referente a comportamientos o conductas éticas en la institución? Puede hacer aclaraciones positivas o negativas.

## 3. Entrevistas a directivos académicos

### **Preguntas relacionadas con la actividad académica**

1. ¿Considera Ud. que los profesores tienen suficiente sentido de pertenencia con la Universidad y con su actividad académica?
2. ¿El cargo que usted desempeña le permite participar en la toma de decisiones y dar sugerencias frente a distintas situaciones que se presentan?
3. ¿Considera que académicos y administrativos aceptan la responsabilidad por sus acciones?

### **Preguntas relacionadas con la gestión humana**

4. ¿Conoce Ud. algún evento o situación en donde se hayan tomado decisiones consideradas no éticas con referencia a las prácticas de personal?

### **Preguntas relacionadas con la comunicación**

Preguntas 5 y 6 son similares a las preguntas 6 y 7 para académicos.

### **Preguntas asociadas con el manejo de las relaciones de poder**

7. ¿Piensa Ud. que existe “lucha” o “pugna” entre dependencias de la Universidad?
8. ¿Considera que en la Universidad los directivos escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?
9. ¿Cree Ud. que en la Universidad se procede con justicia para con cualquier empleado en caso de que éste denuncie alguna conducta ilegal por parte de la Institución?
10. ¿Cómo considera el servicio y el trato prestado por los administrativos a los académicos?
11. ¿Cómo considera el trato ofrecido por los académicos a los administrativos?

**Preguntas relacionadas con la promoción ética**

Preguntas 12 a 15 son similares a las preguntas 15 a 18 para académicos.

**Preguntas relacionadas con la actividad directiva**

16. ¿En algún momento Ud. ha sido presionado o le han ofrecido “recompensas” por la consecución de metas o el cumplimiento de objetivos éticamente cuestionables?
17. En razón de su cargo como directivo de la Universidad Ud. tiene un compromiso con la construcción de Nación y defensa de lo público. ¿Cómo cumple con este compromiso?
18. ¿Desea mencionar algo adicional en lo referente a comportamientos o conductas éticas en la institución? Puede hacer aclaraciones positivas o negativas.

**4. Entrevistas a directivos administrativos**

**Preguntas relacionadas con la actividad administrativa**

1. ¿Considera Ud. que los empleados administrativos tienen suficiente sentido de pertenencia con la Universidad?

Preguntas 2 y 3 son similares a las preguntas 2 y 3 para directivos académicos.

**Preguntas relacionadas con la gestión humana**

4. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en la Institución, según criterios de género, raza, edad, condición política, social y religiosa?
5. ¿Considera que en los procedimientos de promoción de empleados existe discriminación con base en características no relacionadas con el trabajo?

Pregunta 6 es similar a la pregunta 4 para directivos académicos.

**Preguntas relacionadas con la comunicación**

Preguntas 7 y 8 son similares a las preguntas 6 y 7 para académicos.

**Preguntas asociadas con el manejo de las relaciones de poder**

Preguntas 9 a 11 son similares a las preguntas 7 a 9 para directivos académicos.

**Preguntas relacionadas con la promoción ética**

Preguntas 12 a 15 son similares a las preguntas 15 a 18 para académicos.

**Preguntas relacionadas con la actividad directiva**

Preguntas 16 a 18 son similares a las preguntas 16 a 18 para directivos académicos.

**5. Entrevistas al Sindicato y las asociaciones de profesores**

1. ¿Considera Ud. que dispone de la autonomía suficiente para desempeñar su labor como presidente del sindicato o como representante profesoral?
2. ¿Considera que en la Institución los directivos tienen en consideración los planteamientos y requerimientos del sindicato o la asociación de profesores en la toma de decisiones?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de los procesos de comunicación que existen entre el sindicato o la asociación de profesores y las directivas de la Institución?
4. ¿Conoce Ud. algún evento o situación en donde se hayan tomado decisiones consideradas no éticas con referencia a las prácticas de personal?
5. ¿Considera como justos los procesos de negociación colectiva que se desarrollan con la Universidad?
6. ¿Conoce Ud. algún evento en que un directivo, valiéndose de su posición, haya hecho insinuaciones y sugerencias inapropiadas a sus empleados?
7. ¿Cree Ud. que en la Universidad existe una atmósfera abierta, donde todos los asuntos, particularmente los de naturaleza ética puedan ser ventilados y resueltos?
8. ¿Cuál es su opinión sobre los directivos como “modelos” en la práctica de valores morales?
9. ¿Qué razón lo motiva más a quejarse por la forma en que es tratado por sus directivos?
10. ¿Desea mencionar algo adicional en lo referente a comportamientos o conductas éticas en la Institución? Puede hacer aclaraciones positivas o negativas.

**6. Encuesta a estudiantes**

1. ¿Considera que durante su formación profesional en la UN ha adquirido y reforzado competencias éticas?

SÍ \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Su formación en la UN le ha inculcado los valores asociados al desarrollo sostenible del país?  
Sí  NO
3. ¿Actualmente trabaja con alta responsabilidad, iniciativa y cumplimiento las tareas que debe desarrollar?  
Sí  NO
4. La Universidad al realizar su inducción ¿le dio a conocer su misión, visión, objetivos y valores institucionales?  
Sí  NO
5. En las actividades realizadas en la inducción ¿la Universidad le ilustró la importancia de un actuar ético en la Institución?  
Sí  NO
6. ¿Conoce Ud. los planes de promoción de bienestar universitario?  
Sí  NO
7. Califique el servicio prestado por Bienestar Universitario, de 1 a 5 según los siguientes criterios (1 valor más bajo, 5 valor más alto).  
Distribución justa de recursos   
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Respeto en el trato ofrecido   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Cree Ud. que la Universidad promueve la libertad de expresión y ofrece un respaldo que garantice su ejercicio?  
Sí  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Puede Ud. presentar quejas, reclamos y denuncias sin temor a represalias y con la confianza de que la Universidad obrará de manera justa en sus determinaciones?  
Sí  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Cree Ud. que las directivas de la Universidad fundamentan las decisiones concernientes a los estudiantes con prontitud y eficiencia?  
Sí  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
11. ¿Siente Ud. que la Universidad es suya y que, al igual que ésta tiene un compromiso con Ud., Ud. también debe hacer algo por ella?
12. ¿Conoce y aplica los reglamentos de la Universidad?  
Sí  NO
13. ¿Tiene Ud. claros los requerimientos para que un estudiante sea expulsado de la Universidad?  
Sí  NO
14. ¿Cree Ud. que los procesos de expulsión son transparentes y justos?  
Sí  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
15. ¿Se ha sentido alguna vez discriminado por su condición social, política, religiosa, de género o raza?  
Sí  NO   
¿De qué tipo? \_\_\_\_\_
16. ¿Le han inculcado en sus clases el desarrollo de actividades que tiendan a mejorar las empresas de la región y del país?  
Sí  NO
17. Con referencia a su programa curricular ¿se incluye en él clases de ética o de ética empresarial?  
Sí  NO
18. ¿Se siente satisfecho con sus profesores?  
Sí  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
19. ¿Está satisfecho con lo que se consigue con la evaluación de profesores?  
Sí  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
20. ¿Conoce Ud. algún caso en el que un profesor haya abusado del poder que tiene sobre los estudiantes?  
Sí  NO   
Manifieste el hecho sin nombres propios  
\_\_\_\_\_
21. ¿Conoce Ud. algún caso en el que un administrativo haya abusado del poder que tiene sobre los estudiantes?  
Sí  NO   
Manifieste el hecho sin nombres propios  
\_\_\_\_\_
22. A continuación, Ud. podrá hacer observaciones adicionales voluntarias:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_