



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA

**COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA  
CHILENA: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL  
BARÓMETRO DE VALORES Y ÉTICA  
EMPRESARIAL APLICADO EL AÑO 2009**

**CAROLINA MACARENA NAVARRETE ALVAREZ**

Tesis para optar al grado de  
Magíster en Ciencias de la Ingeniería

Profesor Supervisor:  
**NICOLÁS MAJLUF SAPAG**

Santiago de Chile, Septiembre, 2010

© 2010, Carolina Macarena Navarrete Alvarez



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA

**COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA  
CHILENA: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL  
BARÓMETRO DE VALORES Y ÉTICA  
EMPRESARIAL APLICADO EL AÑO 2009**

**CAROLINA MACARENA NAVARRETE ALVAREZ**

Tesis presentada a la Comisión integrada por los profesores:

**NICOLÁS MAJLUF SAPAG**

**RICARDO PAREDES MOLINA**

**PATRICIO CUMSILLE ELTIT**

**JOSÉ LUIS ALMAZÁN CAMPILLAY**

Para completar las exigencias del grado de  
Magíster en Ciencias de la Ingeniería

Santiago de Chile, Septiembre, 2010

*A mi madre*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer infinitamente a mi mamá por entregarme siempre su amor inmenso e incondicional, y darme su apoyo, su consejo y ante todo su esfuerzo y sacrificio para que sea la persona y profesional que hoy soy. Así también a mi hermana y familia, que de cualquier manera han sido parte de este proyecto.

De manera especial quisiera agradecer a Anita por su gran amistad y darme siempre ese empujón y ayuda en todo momento, y a Rodrigo por quererme, ayudarme y aguantarme en este proceso.

Sin duda creo que cada uno forja su destino, pero siempre hay algo de suerte y a esto me refiero con encontrarse con las personas correctas en los momentos precisos. Agradezco enormemente el apoyo del profesor Nicolás Majluf, por su tiempo, su confianza y su disposición, desde el primer día que toqué la puerta de su oficina. Ha sido un agrado trabajar a su lado y aprender de él el gusto por hacer las cosas bien. Así también agradecer a Paula Valenzuela y a todo el grupo de Generación Empresarial, no sólo por abrirme las puertas de su fundación y su trabajo, sino también por darse el tiempo de aconsejarme, ayudarme y enseñarme desde asuntos profesionales hasta personales. Muchas gracias por acogerme y regalarme todo este tiempo.

Finalmente agradecer al profesor Patricio Cumsille, por su colaboración y disposición para ayudarme y resolver mis dudas en todo momento.

## INDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS .....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	x
1 INTRODUCCIÓN .....	1
2 MODELO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE LA ÉTICA EN LA EMPRESA: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERALES .....	3
2.1 Componente Explícita .....	4
2.1.1 Código de Ética .....	5
2.1.2 Entrenamiento Ético .....	6
2.1.3 Sanciones o Medidas Disciplinarias .....	7
2.2 Componente Implícita .....	8
2.2.1 Cultura Organizacional o Cultura Ética.....	8
2.2.2 Clima Ético.....	10
2.2.3 Liderazgo ético .....	10
2.2.4 Comunicación Abierta.....	12
2.2.5 Sistemas de incentivos, reconocimiento y/o recompensas: .....	12
2.3 Modelo Conceptual e Hipótesis generales.....	13
3 EXAMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA ENCUESTA .....	16
3.1 Instrumento de Medición.....	16
3.2 Muestra utilizada en el estudio .....	17
4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	19
4.1 Identificación de Variables: Análisis de Componentes Principales y Confiabilidad ..	20
4.2 Análisis Confirmatorio de Ecuaciones Estructurales .....	24
4.3 Modelo Empírico y Formulación de Hipótesis.....	29
5 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	32
5.1 Asociación entre las Variables del Modelo .....	32
5.2 Análisis de las Variables del Modelo .....	34
5.2.1 Componente Explícita .....	34
5.2.2 Componente Implícita .....	40

5.2.3	Presencia de Conflictos Éticos: Lo que la empresa hace y afecta al empleado .....	44
5.2.4	Presencia de Conflictos Éticos: Lo que la Empresa hace y afecta a Otros .....	51
5.2.5	Presencia de Conflictos Éticos: Lo que el empleado hace y afecta a la empresa .....	57
5.2.6	Vivencia de Valores .....	60
5.2.7	Impacto del Comportamiento Ético.....	63
5.3	Influencia de las Componentes Explícita e Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento sobre el Comportamiento Ético de los trabajadores y los resultados de la empresa.....	67
6	CONCLUSIONES .....	70
7	PERSPECTIVAS FUTURAS.....	79
	BIBLIOGRAFÍA .....	80
	ANEXOS .....	84
	ANEXO A: CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN.....	85
	ANEXO B: DETALLE DE LAS SUBMUESTRAS EXTRAÍDAS .....	91
	ANEXO C: MATRIZ DE CORRELACIONES CONFLICTOS ÉTICOS: LO QUE LA EMPRESA HACE Y AFECTA AL EMPLEADO Y VALOR DE JUSTICIA .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1: Perfil de la Muestra según Sector productivo y Nivel Jerárquico .....	17
Tabla 4.1 Factor 1: Componente Explícita de los Programas de Ética y Cumplimiento.	21
Tabla 4.2 Factor 2: Componente Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento.	22
Tabla 4.3 Factor 3.1: Presencia de Conflictos éticos: Lo que la empresa hace y afecta al empleado. ....	22
Tabla 4.4 Factor 3.2: Presencia de Conflictos Éticos: lo que la empresa hace y afecta a otros. ....	23
Tabla 4.5 Factor 3.3: Presencia de Conflictos Éticos: Lo que el empleado hace y afecta a la empresa. ....	23
Tabla 4.6 Factor 3: Vivencia de Valores. ....	23
Tabla 4.7 Factor 5: Impacto del Comportamiento Ético. ....	24
Tabla 4.8 Resultados Modelo Componentes Explícita e Implícita .....	25
Tabla 4.9 Resultados modelo Lo que la empresa hace y afecta al empleado .....	26
Tabla 4.10 Resultados modelo Lo que la empresa hace y afecta a otros .....	27
Tabla 4.11 Resultados modelo Lo que el empleado hace y afecta a la empresa. ....	27
Tabla 4.12 Resultados modelo Vivencia de Valores .....	28
Tabla 4.13: Resultados modelo Impacto del Comportamiento Ético .....	29
Tabla 5.1: Matriz de Correlaciones entre variables del modelo. ....	34
Tabla 5.2: Herramientas de la Componente Explícita .....	35
Tabla 5.3 Medias Componente Explícita según sector productivo y nivel jerárquico ....	37
Tabla 5.4: Resultados Test Multivariante Componente Explícita .....	37
Tabla 5.5 Resultados Pruebas Intersujetos Componente Explícita. ....	39
Tabla 5.6 Herramientas de la Componente Implícita. ....	41
Tabla 5.7 Medias Componente Implícita según sector productivo y nivel jerárquico ....	42
Tabla 5.8 Resultados Test Multivariantes Componente Implícita .....	42
Tabla 5.9 Resultados Pruebas Intersujetos Componente Implícita. ....	43
Tabla 5.10 Medias Lo que la empresa hace y afecta al empleado según sector productivo y nivel jerárquico .....	45
Tabla 5.11 Resultados Test Multivariante Lo que la empresa hace y afecta al empleado .....	45
Tabla 5.12 Resultados Pruebas Intersujetos Lo que la empresa hace y afecta al empleado .....	48
Tabla 5.13 Resultados pregunta 17 acerca de la observación de Incumplimientos o transgresión a los valores .....	49
Tabla 5.14 Correlación Lo que la empresa hace y afecta al empleado y el valor de Justicia. ....	49
Tabla 5.15 Medias Lo que la empresa hace y afecta a otros según sector productivo y nivel jerárquico. ....	52
Tabla 5.16 Resultados Test Multivariantes Lo que la empresa hace y afecta a otros. ....	52

Tabla 5.17 Resultados Pruebas Intersujetos Lo que la empresa hace y afecta a otros.....	55
Tabla 5.18 Medias Lo que el empleado hace y afecta a la empresa según sector productivo y nivel jerárquico .....	57
Tabla 5.19 Resultados Test Multivariante Lo que el empleado hace y afecta a la empresa .....	58
Tabla 5.20 Resultados Pruebas Intersujetos Lo que el empleado hace y afecta a la empresa .....	59
Tabla 5.21 Medias Vivencia de Valores según Sector productivo y nivel jerárquico .....	60
Tabla 5.22 Resultados Tabla Resultados Test Multivariante Vivencia de Valores .....	60
Tabla 5.23 Resultados Pruebas Intersujetos Vivencia de Valores .....	62
Tabla 5.24 Medias Impacto del Comportamiento Ético .....	64
Tabla 5.25 Resultados Test Multivariante Impacto del Comportamiento Ético.....	64
Tabla 5.26 Resultados Pruebas Intersujeto Impacto del Comportamiento Ético.....	66
Tabla 5.27 Resultados Análisis de Regresión .....	69
Tabla 0.1 Recuento de la submuestra 1 según nivel jerárquico y sector productivo .....	91
Tabla 0.2 Recuento de la submuestra 2 según nivel jerárquico y sector productivo .....	92
Tabla 0.3 Recuento de la submuestra 3 según nivel jerárquico y sector productivo .....	93
Tabla 0.4 Matriz de Correlaciones Conflictos Ético lo que la empresa hace y afecta al empleado y valor de Justicia .....	94
Tabla 0.5 Continuación Matriz de Correlaciones Conflictos Ético lo que la empresa hace y afecta al empleado y valor de Justicia .....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1: Modelo Conceptual de los Programas de Ética y Cumplimiento.....	14
Figura 3.1: Perfil de la Muestra .....	18
Figura 4.1 Modelo Empírico de los Programas de Ética y Cumplimiento .....	30
Figura 5.1: Media Componente Explícita según sector productivo y nivel jerárquico.....	38
Figura 5.2 Media seguimiento de conductas según sector productivo y nivel jerárquico	40
Figura 5.3 Media Componente Implícita según sector productivo y nivel jerárquico.....	43
Figura 5.4 Media voluntad de los miembros para comprometerse con el comportamiento ético según nivel jerárquico .....	44
Figura 5.5 Media Lo que la empresa hace y afecta al empleado según sector productivo y nivel jerárquico.....	47
Figura 5.6 Medias Lo que la empresa hace y afecta al empleado según nivel jerárquico	50
Figura 5.7 Media Atribución de Méritos Ajenos según nivel jerárquico y sector productivo .....	51
Figura 5.8 Media Lo que la empresa hace y afecta a otros según nivel jerárquico y sector productivo .....	53
Figura 5.9 Medias Lo que la empresa hace y afecta a otros según sector productivo .....	55
Figura 5.10 Media Manipulación de información financiera según nivel jerárquico .....	56
Figura 5.11 Media Corrupción según sector productivo y nivel jerárquico .....	56
Figura 5.12 Media lo que el empleado hace y afecta a la empresa según nivel jerárquico y sector productivo.....	58
Figura 5.13 Media Lo que el empleado hace y afecta a la empresa según sector productivo .....	59
Figura 5.14 Media Vivencia de Valores según sector productivo y nivel jerárquico .....	61
Figura 5.15 Media Vivencia de Valores según nivel jerárquico .....	63
Figura 5.16 Media Impacto del Comportamiento Ético según sector productivo y nivel jerárquico.....	65
Figura 5.17 Media Mejores relaciones con los proveedores según sector productivo.....	66
Figura 5.18 Media Aumento del rendimiento financiero de la empresa según nivel jerárquico.....	67
Figura 0.1 Perfil de la Submuestra 1 .....	91
Figura 0.2 Perfil de la Submuestra 2.....	92
Figura 0.3 Perfil de la Submuestra 3.....	93

## RESUMEN

Durante los últimos años, hemos visto una serie de escándalos corporativos, tanto en el sector privado como en el público, en Chile y en todo el mundo, que muestran cuan necesario es integrar la ética en la conducta de las organizaciones a través de la promoción no sólo del logro de resultados sino también de la manera en la que estos resultados son obtenidos.

Las compañías actualmente destinan tiempo y recursos en el diseño e implementación de Programas de Ética y Cumplimiento para disminuir los riesgos asociados a las conductas de sus trabajadores.

La literatura señala que los Programas de Ética y Cumplimiento tienen dos componentes, una Explícita y otra Implícita. El modelo presentado en esta investigación está basado en estas dos componentes y su relación con el comportamiento ético (medido a través de la vivencia de valores y la presencia de conflictos éticos) y con los resultados económicos (medido a través de la apreciación que los trabajadores tienen acerca del impacto del Comportamiento Ético en los resultados del negocio).

Para probar este modelo, se utilizó la encuesta llamada Barómetro de Valores y Ética Empresarial©, aplicada el año 2009 por Generación Empresarial, fundación dedicada a promover los valores y el comportamiento ético en las empresas.

El análisis realizado determinó las siguientes conclusiones:

1. Los resultados en la encuesta mostraron escalas apropiadas y la confiabilidad de la encuesta como instrumento de medición, para cada variable del estudio.
2. El análisis sobre la presencia de conflictos éticos determinó que existen tres dimensiones que los empleados consideran y valoran de diferente manera: la primera es “Lo que la empresa hace y afecta al empleado”; la segunda, “Lo que la empresa hace y afecta a otros”; y la tercera, “Lo que el empleado hace y afecta a la empresa”.

3. Las percepciones de los trabajadores pertenecientes a distintos niveles jerárquicos en la organización y de distintos sectores productivos involucrados en el estudio, muestran diferencias relevantes en las variables usadas en el modelo.
4. Las Componentes Explícita e Implícita tienen un impacto significativo sobre:  
(1) la reducción de los conflictos éticos presentes en las organizaciones; (2) el aumento en la vivencia de valores en la empresa; (3) el aumento en el impacto del comportamiento ético sobre los resultados del negocio que perciben los propios trabajadores.

En la medida que las compañías trabajan desarrollando las Componentes Explícita e Implícita de forma consistente, se fortalecen las culturas éticas y de cumplimiento en las empresas.

## **ABSTRACT**

The rise of ethical scandals in the business world urged corporations to allocate time and resources to emphasize the ethical behavior of their managers and employees. This study presents a Compliance and Ethics Program Model that has three key features: (1) The institutionalization of ethics, which is done in terms of two components, one Explicit and the other Implicit, (2) The ethical behavior of employees, represented by two variables, Value Consistency and Presence of Ethical Conflicts, and (3) The impact of ethics over the performance of the firm, as perceived by employees. Reliable scales are developed to measure all these variables from the data collected by the “Barómetro de Valores y Ética Empresarial©”, a survey applied in 2009 to 12,321 employees from 54 Chilean corporations. The empirical analysis showed that there are three very distinctive components in the Presence of Ethical Conflicts variable: (1) What the company does that affects the employee, (2) What the company does that affects other people, and (3) What the employee does that affects the company. Finally, the Explicit and Implicit components of a Compliance and Ethics Program are shown to have a significant impact over: (1) The reduction of ethical conflicts in organizations; (2) Value Consistency in employees’ behavior; (3) The perceived importance of ethics as a key factor to improve economic performance.

**Key Words:** Institutionalizing Ethics, Implicit, Explicit, Ethical Behavior, Ethical Model.

## 1 INTRODUCCIÓN

En este estudio se presenta un análisis de los resultados del Barómetro de Valores y Ética Empresarial© aplicado el año 2009 por Generación Empresarial, una organización sin fines de lucro fundada en 1993 para impulsar la ética y los valores en la empresa chilena<sup>1</sup>.

Al momento de iniciarse esta investigación, la encuesta del año 2009 ya se había diseñado y aplicado, por lo que el trabajo consistió en el análisis de los resultados obtenidos. Este análisis estuvo orientado a dos propósitos principales: (1) Examinar en detalle las características técnicas de la encuesta, para determinar su confiabilidad y validez como instrumento de medición, y para sugerir mejoras que pudieran incorporarse en futuras aplicaciones del Barómetro de Valores y Ética Empresarial©. (2) En la medida en que la encuesta sea un instrumento válido, investigar la forma en que las distintas herramientas, procedimientos y sistemas de la empresa, influyen sobre el comportamiento ético en ella.

Este trabajo se estructura en los siguientes capítulos:

- 2.- Modelo Conceptual para el análisis de la ética en la empresa: Revisión Bibliográfica y formulación de Hipótesis Generales.
- 3.- Examen de las características técnicas de la encuesta, que incluye la presentación del instrumento de medición y la caracterización de la muestra utilizada en el estudio.
- 4.- Metodología de análisis empleada, que contempla la identificación de las variables que se pueden medir válida y confiablemente, la construcción de escalas y el estudio de las relaciones entre estas variables. Con este resultado, se formula el Modelo Empírico que se utiliza para el análisis del comportamiento ético en la empresa y para el planteamiento de las Hipótesis.
- 5.- Análisis del Comportamiento Ético en la Empresa en Chile. La forma en que se institucionaliza la ética en la empresa es a través de la definición de los Programas de Ética y Cumplimiento y de los distintos procedimientos que se utilizan para monitorear su avance y medir la adhesión y observancia que

---

<sup>1</sup> [www.generacionempresarial.org](http://www.generacionempresarial.org)

alcanzan entre los empleados. En este capítulo se identifican los componentes más relevantes de los Programas de Ética y Cumplimiento y se mide la apreciación que los empleados en distintos niveles jerárquicos de la empresa y en distintos sectores productivos, tienen sobre la existencia de estos programas y su grado de cumplimiento, y la forma en que esto impacta sobre el comportamiento ético y los resultados económicos de la organización.

6.- Conclusiones

7.- Perspectivas futuras.

## **2 MODELO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE LA ÉTICA EN LA EMPRESA: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERALES**

La ética en los negocios ha cobrado cada vez mayor importancia en el mundo empresarial. Ya no sólo hablamos de Responsabilidad Social o responsabilidad con el medio ambiente, como parte de una imagen corporativa para la atracción de clientes, sino que hablamos de la instauración de una cultura ética presente a todo nivel de la organización, sobre la cual se desarrolla y sustenta el negocio.

Durante los últimos 20 años, hemos sido testigos de grandes desastres y escándalos éticos que han afectado a las empresas en todo el mundo. Los casos de Enron, Siemens y Lehman Brothers, son sólo algunos ejemplos.

Esta situación ha llevado al mundo entero a replantearse qué sucede con las conductas éticas en las empresas y a tomar cartas en el asunto. Desde el sector público, han debido encargarse de la implementación de nuevas leyes en pro de una mayor regulación a las empresas. Desde las empresas, han debido implementar una serie de programas para tratar en cierta forma de regular las conductas de los miembros de la organización.

Esto ha dado pie para que una gran cantidad de investigadores haya abordado este tema desarrollando diversos estudios para poder determinar cómo actúan los empleados de todos los niveles de la organización, qué factores influyen sobre sus conductas y de qué manera se puede actuar para orientar de mejor forma sus acciones. De esta manera, las empresas podrán diseñar e implementar un programa ético, orientado a la disminución de las conductas antiéticas.

Si bien una importante corriente de investigación sobre la ética enfatiza la promoción de valores y la adhesión que obtienen como factor fundamental del comportamiento ético en la empresa, esto no puede separarse de la necesidad de contar en las organizaciones con Programas de Ética y Cumplimiento, que como ya se dijo contienen la explicitación de los principios básicos y de las normas, reglas y sanciones en caso de trasgresiones a las exigencias planteadas en dichos programas (Vitell & Treviño, 1999). La ética necesita “institucionalizarse” en la organización,

es decir, “integrarse en la forma en que todos los empleados trabajan diariamente y toman sus decisiones” (Weber, 1981: p47).

La institucionalización de la ética se logra a través del diseño de Programas de Ética y Cumplimiento que incluyen tanto la formulación de principios, valores y conductas que la empresa promueve entre todos sus empleados, así como la observancia de las leyes, reglamentos, contratos, estrategias y políticas de la empresa, que ayudan a los miembros de una organización a tomar decisiones de manera ética y guían sus conductas.

La complementariedad de los Programas de Ética y Cumplimiento se materializa en términos de dos componentes, una implícita y otra explícita (Brenner, 1992; Singhapakdi & Vitell, 2007; Koonmee et al., 2009; Jose y Thibodeaux, 1999). La Componente Explícita reúne acciones de carácter formal, orientadas al control y supervisión del cumplimiento de ciertas normas. La Componente Implícita se refiere a acciones que abordan los temas éticos pero de una manera no tan formal ni exacta, orientadas al consenso en la percepción de los valores y desarrollo de actividades de apoyo y consejo para la toma de decisiones. Estas dos componentes actúan de diversas formas sobre el comportamiento ético de las personas y su importancia relativa es materia de debate, aunque algunos autores proponen que la Componente Implícita es la más relevante de las dos (Weaver & Treviño, 2001; Singhapakdi & Vitell, 2007; Koonmee, Singhapakdi, Virakul, Lee, 2009; Kayes, Stirling, Nielsen, 2007).

## **2.1 Componente Explícita**

La Componente Explícita, se refiere a todos los procedimientos sobre temas éticos que se realizan de manera formal y explícita al interior de las organizaciones, orientado al control y supervisión del cumplimiento de ciertas normas establecidas por la propia organización.

Estas medidas se caracterizan por explicitar lo que se considera un comportamiento ético para la empresa. Son medidas tangibles, en las cuales no hay cabida a interpretaciones. Por ejemplo, el Código de Ética de una empresa establece de manera clara cuáles son los valores de la empresa y lo que es considerado un

comportamiento ético, y es una herramienta que puede ser leída en cualquier momento.

Las Componentes Explícitas típicas de un programa de ética incluyen: Código de Ética, Manual de Políticas, Línea de Denuncias, Evaluación del Desempeño, Entrenamiento Ético, Programas de Orientación a los trabajadores y Comités de Ética (Koonmee et al., 2009). A esto deben agregarse las sanciones o medidas disciplinarias por incumplimiento y el seguimiento de conductas por lo establecido en los documentos de la institucionalización.

A continuación se presentan las componentes explícitas que reciben mayor atención en la bibliografía.

### **2.1.1 Código de Ética**

Según Schwartz (2001), el código de ética es considerado como un documento escrito, distintivo y formal que consiste en estándares morales utilizados para guiar a los empleados en las conductas corporativas.

El código de ética es probablemente la herramienta más común que se puede encontrar en las empresas. Según un estudio realizado por Weaver et al (1999) sobre empresas pertenecientes a Fortune 1000, un 98% de las empresas se han pronunciado en temas éticos y conductuales a través de documentos formales, y de ellas, un 78% lo hace a través de un código de ética.

Los códigos de ética, las normas o políticas que determina la organización tienen un efecto sobre las conductas de los miembros de la organización (Ferrell & Gresham, 1985; Schwartz, 2001; Brass, Butterfield, Skaggs, 1998; Weber, 1993; Somers, 2001; Tsalikis & fritzsche, 1989; Murphy, 1992; Mc Laren, 2000; Ford & Richardson, 1994; Laczniak & Inderrieden, 1987; Weeks & Nantel, 1992).

Los códigos de ética son parte de las aristas que conforman la cultura organizacional. En este sentido Adams, Tashchian y Shore (2001), dicen que los códigos institucionalizan los valores y la moral de los fundadores de modo que se hacen parte de la cultura corporativa. Treviño (1986) indica que los códigos son parte de la cultura organizacional y es otra forma en que las compañías guían las conductas

éticas de sus empleados. También Valentine y Fleischman (2004), señalan que mientras la cultura ética provee de un mapa de ruta para las conductas de los individuos en el trabajo, pero los programas y políticas deben ser desarrollados para facilitar la penetración de estas guías normativas en toda la organización.

Weeks y Nantel (1992), sugieren que las organizaciones que han adoptado códigos de ética facilitan la toma de decisiones éticas a sus empleados, incrementando las actitudes positivas en el trabajo y también un mayor compromiso organizacional. En la misma línea Koonme et al. (2009) señalan que mantener explícitas normas y guías ayudará a clarificar a los empleados, cuál es el apropiado curso de acción.

Valentine y Johnson (2005), invitan a las empresas a incluir la revisión de sus códigos de ética durante las entrevistas de trabajo o las orientaciones a los nuevos empleados, ya que este gesto está positivamente relacionado con la creencia personal que de que la incorruptabilidad es una virtud individual muy importante.

### **2.1.2 Entrenamiento Ético**

El entrenamiento ético reúne a las actividades en las cuales se capacita a los miembros de la organización en cuestiones éticas, dándoles herramientas para que puedan enfrentar las decisiones éticas de la mejor manera. Es el método primario para mejorar las conductas de los empleados y que tomen las decisiones de manera ética (Valentine & Fleishman, 2004).

Weber (1993) señala que propio a la institucionalización de la ética es el desarrollo de un programa de entrenamiento ético que presenta los valores de la organización (cultura ética) y las políticas corporativas (código de ética), para reforzar la habilidad de los empleados para hacer juicios éticos y actuar en forma ética.

El entrenamiento debe enseñar a los individuos los requerimientos éticos de la organización, como también cómo reconocer y reaccionar a problemas éticos comunes que han experimentado en el lugar de trabajo. (Palmer & Zakhem, 2001; Loe & Weeks, 2000)

Según Treviño (1990), los programas éticos proveen a los empleados de una guía específica para la toma de decisiones éticas y que cuando las empresas ofrecen este tipo de entrenamientos no sólo están entregando habilidades específicas, sino que también se está comunicando que las conductas éticas son valoradas y que la dimensión ética debe ser considerada durante la toma de decisiones.

El entrenamiento ético tiene un efecto positivo en las organizaciones que los implementan, no sólo en las conductas sino que también en las percepciones de los trabajadores sobre el contexto ético de la organización (Delaney & Sockell, 1992; Valentine & Fleishman, 2004).

### **2.1.3 Sanciones o Medidas Disciplinarias**

Si bien los autores que se inclinan por la idea de la existencia de las Componentes Explícitas e Implícitas en los Programas de Ética y Cumplimiento (Brenner, 1992; Koonmee et al., 1992; Singhapakdi & Vitell, 2007; Jose & Thibodeaux, 1999) no hacen alusión a las sanciones o medidas disciplinarias, la literatura defiende la existencia de esta herramienta, la que por sus características puede clasificar como parte de la Componente Explícita, reconociéndola como un mecanismo efectivo para la disminución de las conductas antiéticas. Sin embargo, esta efectividad no va sólo en la implementación de sanciones, sino más bien, las sanciones complementan otros sistemas como, por ejemplo, que un Código de Ética será más efectivo en la medida que la falta a las normas esté respaldada por fuertes sanciones impuestas (Weber, 1981; Lombardi, 1987; Beets y Killough, 1990).

La aplicación de sanciones frente a una falta a las normas tiene un impacto sobre la disminución de conductas antiéticas en dos frentes. Un primer frente es que disminuirán las conductas antiéticas ya que los empleados sentirán temor de trasgredir las normas y valores, dado que se recibirá un castigo por cometer estas acciones y en este sentido, no sólo la severidad del castigo entra en juego sino también la fiscalización o la probabilidad de ser “atrapado”. El segundo frente es que la aplicación de sanciones como un castigo para quien realiza algo indebido, es percibido como la impartición de Justicia y cuando los empleados consideran que sus

organizaciones son justas, se alcanza una menor presencia de conductas antiéticas (Treviño, 1993).

## **2.2 Componente Implícita**

La Componente Implícita, agrupa todos los mecanismos en los cuales se aborda el tema ético pero de manera no tan formal ni tan exacta. No hay una definición precisa de lo que se considera una conducta ética. Importa el comportamiento apegado a los valores y tradiciones de la empresa, particularmente el del líder de la organización. De nada valen las palabras si no van acompañadas de acciones coherentes con las declaraciones; por ejemplo, no es creíble un jefe que pondera sobre el clima laboral y no trata bien a su gente, o una organización que dice deberse a sus clientes y le entrega productos defectuosos.

Las Componentes Implícitas típicas de un programa de ética incluyen: Cultura Organizacional, Liderazgo Ético, Comunicación Abierta, Sistemas de Incentivos, Reconocimiento a las Conductas, Políticas de Promoción (Koonmee et al., 2009). A éstas, debe agregarse el Clima Ético.

A continuación se presentan las componentes implícitas que reciben mayor atención en la bibliografía.

### **2.2.1 Cultura Organizacional o Cultura Ética**

Carolyn Taylor, en su libro “La cultura del ejemplo” (2006), define cultura como lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten, los que en su mayoría provienen de fuentes no verbales. Asimismo, señala que es un mito que “la cultura de una organización tiene mucho que ver con la declaración de valores, que aparece en el reporte anual de resultados” (Taylor, 2006: pag 35).

La cultura organizacional es el modo de ser de una organización, cosas que se dan como subentendidas, normales, que no tiene un porqué, sino que solo es.

Se habla de cultura ética, cuando las organizaciones sustentan su cultura en los principios éticos o donde la ética es muy importante. La cultura ética es la base de la Componente Implícita de los programas éticos, ya que en el fondo, las herramientas que se incluyen dentro de esta componente, definen la cultura ética de la organización. Singhapakdi & Vitell (2007), señalan que la Componente Implícita incluye el compromiso de los directivos y el liderazgo ético, así como también todas aquellas acciones que provoquen esencialmente cambios en la cultura de una organización. En este sentido, es importante destacar que la cultura se vive y tiene que estar sustentada por toda la estructura de la organización. Frente a esto, la cultura ética ocurre cuando factores esenciales como las políticas corporativas y el liderazgo de los directivos apoyan su existencia (Ferrell OC, Fraedrich, Ferrell L., 2008).

En ese caso, los esfuerzos para promover una cultura ética, promoviendo actividades éticas y dando señales a sus empleados de que la compañía está comprometida con la integridad en todas sus áreas de negocio, proveen a la firma de de una fuerza positiva y poderosa (Newton, 1986; Waters & Bird, 1987).

“La cultura nos ayuda. El hecho de no saber qué hará el otro hace la vida difícil. Pero la cultura nos ayuda a adivinar lo que podría pasar” (D. Rodríguez, Curso Organización y Comportamiento en la Empresa, abril 2007). La cultura ética ayuda entonces en la disminución de las conductas antiéticas, ya que establece normas colectivas sobre lo que es y lo que no es una acción apropiada, influencia los pensamientos y sentimientos de los empleados y guía las conductas. (Treviño, 1986; 1990).

Koonmee et al (2009), señala que la cultura se desarrolla a través de los valores personales, las políticas y las actividades. Cuando las organizaciones crean un ambiente que hace a sus trabajadores actuar de manera persistente y acorde a sus valores éticos y políticas, entonces esas organizaciones son consideradas que han institucionalizado la ética.

### **2.2.2 Clima Ético**

El clima ético de una organización puede ser definido como el significado psicológico de las percepciones sobre lo que los miembros de una organización mantienen con respecto a los procedimientos y políticas éticas existentes en sus organizaciones (Schneider, 1975; Victor & Cullen, 1988). Es la percepción compartida por los miembros de una organización acerca de qué es una conducta éticamente correcta y cómo las decisiones éticas deben ser tomadas. (Victor & Cullen, 1988).

La percepción sobre el clima ético de una organización está afectada por las políticas de la organización, los procedimientos y los sistemas de recompensas. (Barnett & Schubert, 2002), y esta percepción parece afectar sus actitudes y conductas en el lugar de trabajo (Singhapakdi & Vitell, 1991).

La literatura indica que el clima ético ayuda en la disminución de las conductas antiéticas, ya que asiste a los empleados en la manera en que evalúan las tareas y consideran alternativas, y ayuda a guiar a los miembros en la determinación de una conducta como aceptable o no aceptable (Barnett & Schubert, 2002). Además, la literatura determina que el clima ético es una herramienta muy potente para lidiar con las conductas antiéticas, ya que provoca transformaciones en los pensamientos y sentimientos de sus miembros. Dickson et al. (2001) señala que cuando la percepción acerca de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, que están resguardadas y apoyadas por la ética son compartidas por los miembros de la organización, estas percepciones se adoptan como valores personales y desarrollan un imperativo moral. Es decir, que las conductas que naturalmente resultan del clima, son vistas simplemente como “lo que es correcto” en vez de “lo que se espera que se haga”.

### **2.2.3 Liderazgo ético**

Liderazgo, clima y cultura ética están estrechamente ligados, ya que la cultura sustenta el clima ético y define la conducta ética de los líderes, la que a su vez refuerza el clima y la cultura al interior de la organización. Tanto la literatura, como

las propias experiencias de las empresas que han desarrollado e implementado programas éticos, han determinado que el “Tone of the Top” (el tono de la cima), es un pilar fundamental en los programas éticos.

Los directores corporativos son los representantes claves de los estándares éticos de la firma (James, 2000; Mc Claren, 2001; Minkes, Small, Chatterjee, 1999; Sims, 1992; Treviño, 1986). Son figuras simbólicas que definen los estándares de comportamiento, dando el ejemplo con sus conductas (Treviño & Nelson, 1999). Por esta razón, es que es relevante que los directores y los líderes de las compañías, tengan valores similares a los de las organizaciones en las que trabajan, para que la puedan promover de la mejor manera, y efectivamente le atribuyan importancia a la ética. Sólo cuando el clima deseado es congruente con las acciones de los líderes, atendiendo a sus propios valores personales, estándares que proponen y enfrentando las situaciones de la manera en que desean que lo hagan los demás, se vuelve relevante para el trabajo diario, será ampliamente compartido y eventualmente internalizado por la gente (Dickson, Smith, Grojean, Ehrhart, 2001). En este sentido, Arjoon (2000) indica que una organización debe emplear y patrocinar a los líderes que representan los valores de la comunidad deseados y efectivamente institucionalicen los principios éticos corporativos, siendo un modelo de conducta ética.

Dado lo anterior, un líder ético, que funciona como un motivador y un modelo a seguir, promueve las conductas éticas en sus seguidores. Asimismo, las filosofías éticas tendrán un pequeño impacto en las conductas éticas de los empleados, al menos que estén apoyadas por las conductas de los directores que son consistentes con esas filosofías (Sims, 1992).

Singhapakdi (1999) señala que los directores deben percibir la ética como un ingrediente importante para el éxito del negocio, antes de que ellos puedan actuar de manera más ética. Los directores en organizaciones donde la ética está más institucionalizada tendrán una mayor probabilidad de creer que las prácticas éticas contribuyen al éxito del negocio (Singhapakdi & Vitell, 2007).

#### **2.2.4 Comunicación Abierta**

Las políticas éticas de la compañía presumiblemente serán inefectivas al menos que sean comunicadas a los empleados (Weber, Treviño, Cochran, 1999). La comunicación es básica en cualquier estrategia de gestión de una compañía, pues no se saca nada con tener una buena idea, si es que esa no ha sido comunicada de la manera correcta. La comunicación de la ética en una compañía, no se refiere a la presentación de un código de ética enmarcado, si no que a todas las acciones diferentes que recuerden los temas acerca de la ética y las conductas (Weber et al, 1999). Los códigos, las políticas, los valores, las normas, las sanciones se deben comunicar de manera efectiva. Sólo tener estándares no es suficiente. Las compañías deben hacer que los estándares sean entendidos y asegurar la propia diseminación en toda la estructura organizacional. (Palmer & Zakhem, 2001: p83).

Es importante recalcar, que la comunicación no sólo es la entrega de mensajes explícitos, como sería el caso de entregar códigos de ética, sino que la comunicación es bastante amplia y permite hacer entrega de mensajes implícitos, como es comunicar a través de las acciones. Además, destacar que la comunicación de los principios éticos de la empresa, debe ser a lo largo de toda la organización y de la manera más correcta y efectiva.

#### **2.2.5 Sistemas de incentivos, reconocimiento y/o recompensas:**

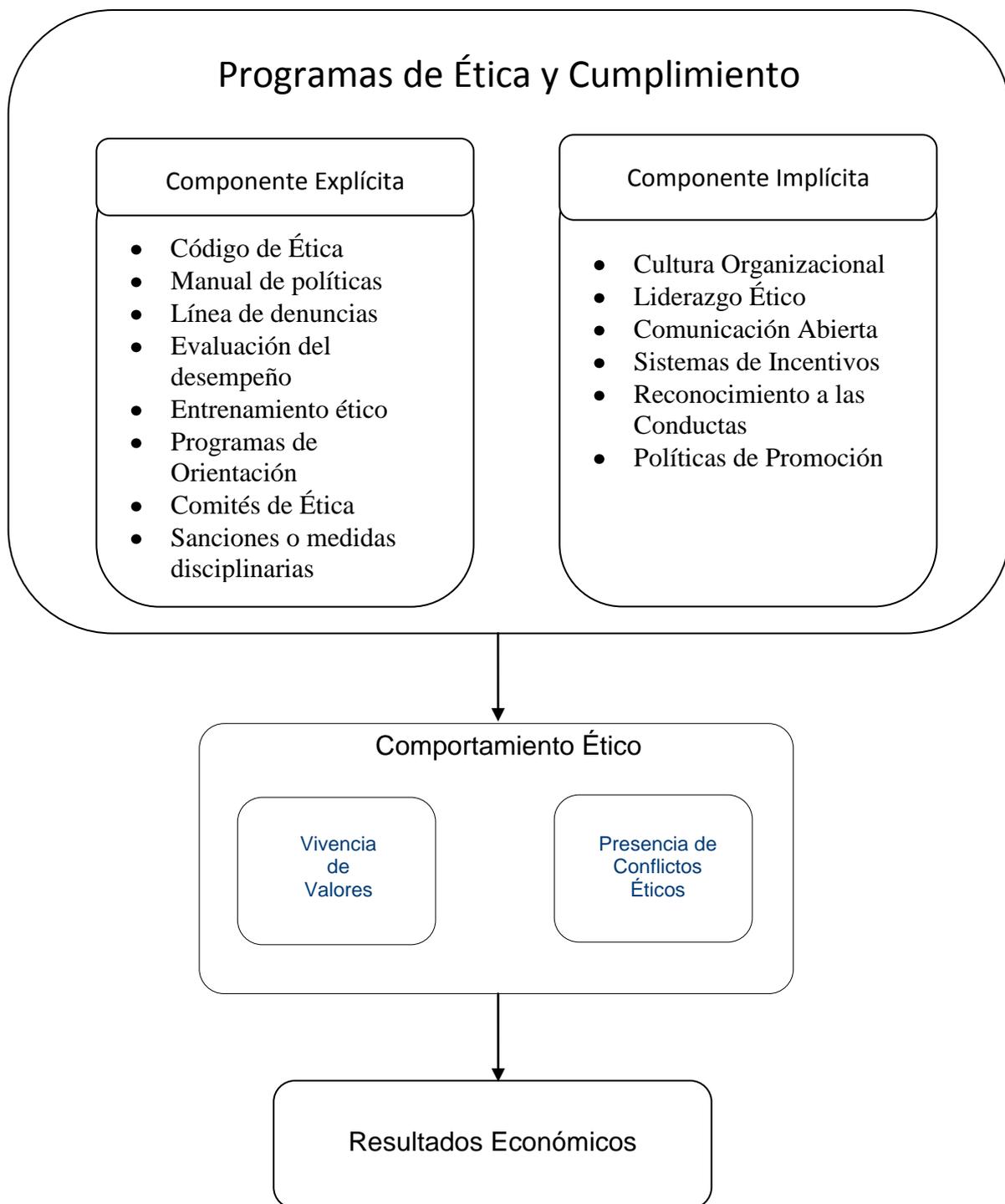
El sistema de recompensas de una organización puede influenciar las conductas éticas de sus miembros (Treviño, 1990). Weber (1993) señala que el desarrollo de recompensas que refuercen los valores embebidos en la cultura organizacional es una extensión de la influencia de la cultura.

Los sistemas de reconocimiento a las conductas éticas, en alguna medida representan el antónimo de lo que sería una sanción o castigo a una conducta antiética. Sin embargo, el reconocimiento y las sanciones, si bien, pertenecen a mecanismos de refuerzo “a posteriori” a la acción, el primero es un refuerzo positivo y el segundo un refuerzo negativo, lo que tiene diferentes efectos por una cuestión psicológica.

En este sentido, algunos autores señalan que son más efectivos los reconocimientos que las sanciones, frente a la disminución de conductas antiéticas (Weber, 1993). De todas El que sea un refuerzo positivo, se transforma en una herramienta motivacional que en definitiva mueve al trabajador a seguir actuando de la manera correcta. De esta forma el reconocimiento, que puede ser de tipo monetario o no monetario, desencadena sentimientos en los trabajadores que pueden ir más allá que la recompensa en sí, razón por la cual el reconocimiento se inserta en la Componente Implícita de los programas.

### **2.3 Modelo Conceptual e Hipótesis generales**

En la figura 2.1 se presenta un modelo conceptual para el análisis de la ética que reconoce la existencia de las Componentes Explícitas e Implícitas en los distintos Programas de Ética y Cumplimiento en la empresa. Se postula que la existencia de estos programas afecta de un modo muy fundamental el comportamiento ético de las personas y que los resultados de la empresa se ven afectado en forma directa e indirecta por estas dos componentes y por el comportamiento de las personas.



**Figura 2.1: Modelo Conceptual de los Programas de Ética y Cumplimiento**

A partir del modelo anterior, se pueden plantear tres hipótesis:

Primero, se plantea que los trabajadores son capaces de distinguir entre una Componente Explícita y otra Implícita en los Programas de Ética y Cumplimiento que haya implementado la empresa.

Segundo, ambas componentes influyen de un modo significativo en el comportamiento ético de las personas en la empresa, el cual se evidencia en la Vivencia de los Valores Definidos y en la Presencia de Conflictos Éticos.

Tercero, los resultados de la empresa se asocian positivamente con el Comportamiento Ético de sus miembros, a lo cual ayuda a su vez un mayor grado de institucionalización de los Programas de Ética y Cumplimiento.

### **3 EXAMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA ENCUESTA**

#### **3.1 Instrumento de Medición**

En esta investigación se trabajó sobre el instrumento Barómetro de Valores y Ética Empresarial© (BVEE) año 2009, a cargo de la fundación Generación Empresarial.

La encuesta original consta de 27 preguntas y está dividida en 5 partes: Definición y Comunicación de Valores, Prevención y Seguimiento de Conductas, Compromiso de las Jerarquías, Impactos en la Competitividad y por último, Conflictos Éticos. De cada una de estas partes se seleccionaron aquellas preguntas que medían variables presentes en los Programa de Ética y Cumplimiento de una empresa y que pertenecían a las Componentes Explícitas e Implícitas de los mismos. Las preguntas seleccionadas se codificaron de modo de poder conformar escalas que permitieran la realización de análisis estadísticos de diverso tipo.

Esta codificación resultó en respuestas del tipo “Sí-No”, otras en términos de “Habitual-A veces-Nunca” y un tercer grupo que si bien siguen distintos patrones, se ajustan mayoritariamente a una escala de Likert del tipo “Muy alto - alto - mediano - bajo - muy bajo”. (La selección de preguntas del BVEE 09 que se utiliza en esta investigación y su codificación se muestra en el Anexo A)

La encuesta contiene varias preguntas orientadas a medir la existencia y/o aplicación de procedimientos explícitos y variables implícitas que se asocian al comportamiento ético. Además incluye dos preguntas que permiten medir el impacto de las Componentes Explícita e Implícita sobre el Comportamiento Ético. La primera<sup>2</sup> presenta al encuestado una lista de valores y le interroga sobre la relevancia de cada uno de ellos, a partir de lo cual se define la escala para medir el grado de Vivencia de Valores Definidos. La segunda<sup>3</sup>, presenta al encuestado una lista de conflictos éticos, debiendo indicar para cada uno de ellos el grado de habitualidad

---

<sup>2</sup> Pregunta 3 del cuestionario

<sup>3</sup> Pregunta 21 del cuestionario

con que ocurre, a partir de lo cual se define la escala para medir la Presencia de Conflictos Éticos.

Una última pregunta de la encuesta<sup>4</sup> es acerca del impacto que le atribuyen los trabajadores al comportamiento ético en el logro de resultados del negocio. Para ello se presenta al encuestado un listado de atributos y/o resultados del negocio y para cada uno de ellos, se debe indicar el impacto que, en su opinión, tiene el comportamiento ético en el logro del mismo.

### 3.2 Muestra utilizada en el estudio

La muestra utilizada en esta investigación fue la obtenida luego de la aplicación de la versión 2009 del Barómetro de Valores y Ética Empresarial©, en la cual participaron 12321 trabajadores de distintos niveles jerárquicos pertenecientes a 54 empresas representativas del país, de distintos tamaños y sectores productivos.

Las empresas pertenecen a tres sectores productivos: Financiero, Industrial y Servicios. Los trabajadores a su vez están segmentados por nivel jerárquico: Bases de la Organización, Mandos Medios y Directivos. El número de empleados en cada categoría se indica en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1: Perfil de la Muestra según Sector productivo y Nivel Jerárquico**

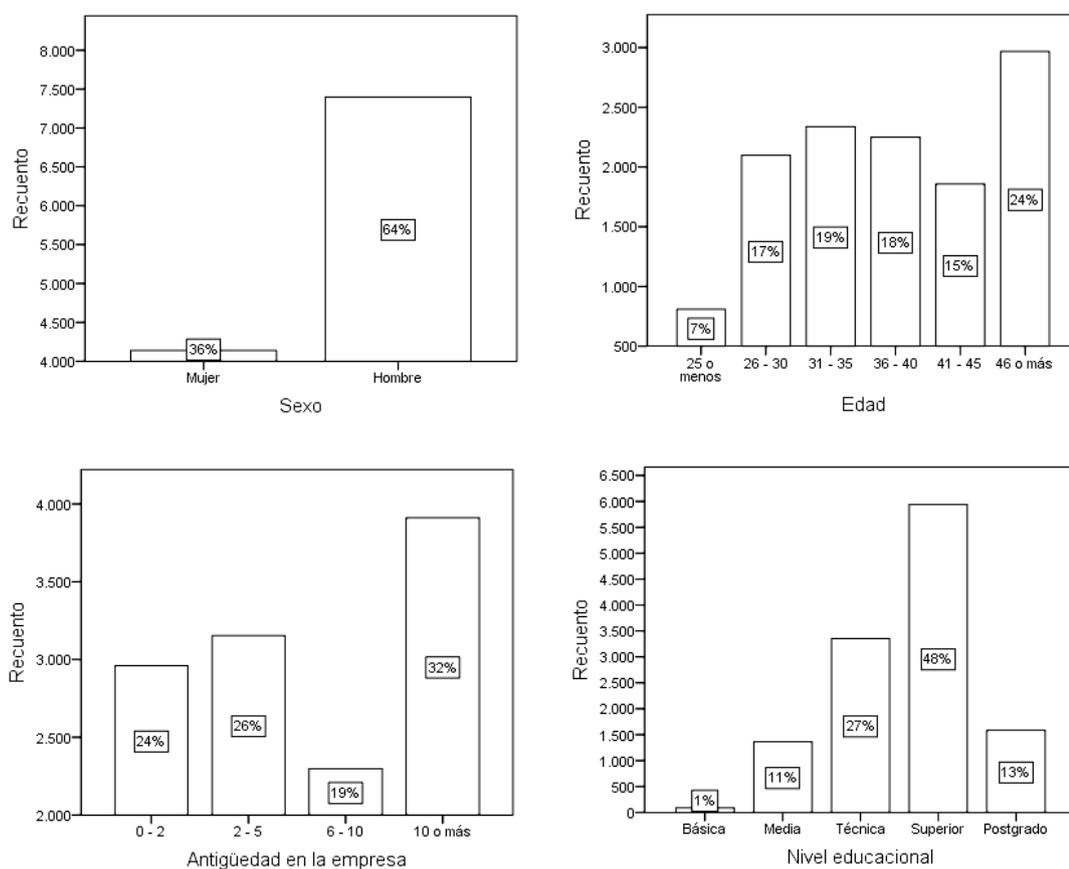
	Financiero	Industrial	Servicios	Total
Directivos	308	279	531	1118
Mandos Medios	1986	695	1740	4421
Bases	3090	799	2893	6782
<b>Total</b>	<b>5384</b>	<b>1773</b>	<b>5164</b>	<b>12321</b>

---

<sup>4</sup> Pregunta 16 del cuestionario

La encuesta fue enviada a 57.505 personas, obteniéndose una tasa de respuesta del 21%. El error muestral fue estimado en un 0,8%, con un 95% de confiabilidad<sup>5</sup>.

En la figura 3.1, se puede apreciar que la muestra en general es representativa en términos de nivel jerárquico, sexo, edad y antigüedad en la empresa. Todas las categorías están suficientemente representadas y en una proporción similar a lo que se observa en las empresas del país.



**Figura 3.1: Perfil de la Muestra**

<sup>5</sup> Información entregada por Generación Empresarial

#### **4 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

El análisis de los resultados de esta encuesta se hace en tres etapas.

La primera consiste en el Análisis Exploratorio, que se realiza utilizando Análisis de Componentes Principales, y lleva a la identificación de las escalas que permiten medir las distintas variables del modelo: (1) Variables que forman parte de las Componentes Explícita e Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento, (2) Variables de Comportamiento Ético que forman parte de los constructos Vivencia de Valores y Presencia de Conflictos Éticos, y (3) Variables que permiten medir el Impacto del Comportamiento Ético en resultados económicos.

La segunda, consiste en el Análisis Confirmatorio de los resultados encontrados en la primera etapa, que se realiza utilizando Ecuaciones Estructurales.

Con los resultados obtenido en estas dos primeras etapas se formula el modelo empírico que se utiliza para el análisis del comportamiento ético y las hipótesis que se plantean respecto a la existencia de las Componentes Explícitas e Implícita y su impacto sobre el Comportamiento Ético y los resultados de la empresa.

La tercera etapa corresponde al análisis del comportamiento ético de la empresa chilena. Se obtiene del estudio de las relaciones entre todas las variables anteriores a través de un Análisis de Regresión que se presenta en el capítulo siguiente.

Para darle mayor validez a este análisis, la muestra original se segmenta en tres submuestras aleatorias, independientes entre sí y representativas de la muestra original, las que se utilizan secuencialmente para cada una de las etapas antes identificadas. Para ello, se hace un muestreo estratificado que permita preservar las proporciones de las siguientes variables en la muestra original: (1) Nivel jerárquico de los trabajadores, (2) Sector productivo de la empresa y (3) Características demográficas representadas por sexo, edad, antigüedad en la empresa y nivel educacional de los trabajadores. El detalle de las submuestras se encuentra en el Anexo B.

## 4.1 Identificación de Variables: Análisis de Componentes Principales y

### Confiabilidad

Al realizar un Análisis de Componentes Principales<sup>6</sup> de todas las preguntas de la encuesta se identifican inicialmente diez factores, los que agrupan con bastante claridad preguntas relativas a las siguientes variables:

1. Componente Explícita de los Programas de Ética y Cumplimiento (Tabla 4.1)
2. Componente Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento (Tabla 4.2)
3. Presencia de Conflictos Éticos
  - 3.1. Lo que la empresa hace y afecta al empleado (Tabla 4.3)
  - 3.2. Lo que la empresa hace y afecta a otros (Tabla 4.4)
  - 3.3. Lo que el empleado hace y afecta a la empresa (Tabla 4.5)
4. Vivencia de Valores (Tabla 4.6)
5. Impacto del Comportamiento Ético (Tabla 4.7)

Las observaciones que surgen de este análisis se resumen a continuación:

1. Los factores identificados por el Análisis de Componentes Principales se asocian con claridad a las variables del modelo conceptual.
2. La novedad que entrega este análisis es que la variable Presencia de Conflictos Éticos no es única, sino que debe distinguir entre:
  - 2.1. Lo que la empresa hace y afecta al empleado: Estas acciones se encuentran respaldadas en políticas de la empresa o en decisiones de aceptar o ignorar cierto tipo de conductas. Por ejemplo, permitir el abuso de poder, la desigualdad salarial o irregularidades en contrataciones y despidos.
  - 2.2. Lo que la empresa hace y afecta a otros: Se refiere a todas aquellas acciones de la empresa que pueden llegar a afectar muy significativamente su imagen frente a otros externos, no tan sólo sus empleados. Se incluyen temas como uso indebido de información privilegiada, manipulación de información

---

<sup>6</sup> El Análisis de Componentes Principales fue realizado con Rotación Varimax

financiera, uso ilícito de información de la competencia, corrupción, venta de productos o servicios de calidad inferior a la ofrecida y acoso sexual.

2.3. Lo que el empleado hace y afecta a la empresa: Se refiere a acciones como abuso de recursos (fotocopiadora, Internet) y “presentismo” laboral<sup>7</sup>.

3. Todas las escalas resultantes tienen un nivel de confiabilidad apropiado medidos por el Alpha de Cronbach y la correlación Ítem-Escala y se consideran válidas.

4. El Análisis de Componentes Principales identifica otros tres factores que no se incluyen en este estudio porque dos de ellos agrupan a tan sólo dos y tres preguntas cada uno, y el tercero no tiene una confiabilidad comparable a los otros factores.

**Tabla 4.1 Factor 1: Componente Explícita de los Programas de Ética y Cumplimiento**

Componente Explícita		
Ítem	Carga Factorial	Correlación Ítem-Escala
7.2 ¿Su empresa tiene línea de consultas y denuncias?	0,68	0,45
7.5 ¿En su empresa hay sanciones a las conductas antiéticas?	0,66	0,47
7.1 ¿Su empresa tiene código de ética?	0,60	0,39
24.1 En su empresa: ¿Se trabaja activamente contra la corrupción (colusión, coimas, soborno, extorsión, otros)?	0,50	0,46
8. ¿Existen medidas disciplinarias o sanciones para quienes no respeten los valores y comportamientos éticos?	0,50	0,52
9. ¿Se realiza un seguimiento de las conductas relacionadas al comportamiento ético en la empresa?	0,48	0,51
7.3 ¿Su empresa tiene programas de formación y entrenamiento?	0,28	0,37
7.6 ¿En su empresa hay sistemas de control de gestión?	0,16	0,28

Alpha de Cronbach=0,74

<sup>7</sup> El término “presentismo” laboral se refiere a acudir al trabajo sin cumplir con los deberes del cargo.

**Tabla 4.2 Factor 2: Componente Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento.**

<b>Componente Implícita</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Correlación Ítem-Escala</b>
1. ¿Se mencionan principios y valores en su Misión y/o Visión?	0,81	0,50
2. ¿Está claramente definido el significado de los valores de su empresa?	0,74	0,58
4. ¿La comunicación de estos valores se difunde?	0,56	0,52
12. ¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?	0,34*	0,39*

Alpha de Cronbach=0.71

\*: Estos resultados no son apropiados, sin embargo, la eliminación de este ítem no provoca una mejoría en el nivel de confiabilidad estimado

**Tabla 4.3 Factor 3.1: Presencia de Conflictos éticos: Lo que la empresa hace y afecta al empleado.**

<b>Lo que la empresa hace y afecta al empleado</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Correlación Ítem-Escala</b>
Discriminación en el empleo y la ocupación	0,88	0,64
Abuso de poder	0,84	0,70
Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados	0,76	0,69
Desigualdad salarial entre hombres y mujeres	0,76	0,48
Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar	0,68	0,69
Irregularidades en contrataciones y despidos	0,67	0,61
Despreocupación real por promover la vida familiar de los trabajadores	0,66	0,56
Atribución de méritos ajenos	0,61	0,61
13. Los directivos de su empresa cumplen con los valores y comportamientos éticos?*	0,51	0,62
Descuido en las políticas de seguridad (prevención de riesgos, salud)	0,51	0,55
14. ¿Se siente representado por los valores y el comportamiento ético de su empresa?*	0,49	0,62
Conflicto de intereses	0,46	0,60
17. En el último año ¿ha observado algún incumplimiento o transgresión de valores y comportamientos éticos en su empresa?*	0,36	0,47
Gastos impropios	0,29	0,54

Alpha de Cronbach=0.9

Estos conflictos son parte de la pregunta 21 a excepción de (\*).

**Tabla 4.4 Factor 3.2: Presencia de Conflictos Éticos: lo que la empresa hace y afecta a otros.**

<b>Lo que la empresa hace y afecta a otros</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Correlación Ítem-Escala</b>
Uso ilícito de información de la competencia	0,75	,54
Uso indebido de información privilegiada o confidencial de la empresa	0,68	,58
Manipulación de información financiera	0,65	,54
Corrupción (colusión, coimas, sobornos, extorsiones, otros)	0,55	,54
Acoso sexual	0,49	,43
Venta de productos y/o servicios de calidad inferior a la ofrecida	0,36	,41

Alpha de Cronbach=0.76

Estos conflictos son parte de la pregunta 21.

**Tabla 4.5 Factor 3.3: Presencia de Conflictos Éticos: Lo que el empleado hace y afecta a la empresa**

<b>Lo que el empleado hace y afecta a la empresa</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Correlación Ítem-Escala</b>
Abuso de licencias médicas	0,72	0,49
Abuso en el uso de recursos (internet, teléfonos, fotocopidora, papel, otros)	0,69	0,52
Robo	0,61	0,44
Presentismo (acudir al trabajo sin cumplir con los deberes del cargo)	0,48	0,51

Alpha de Cronbach=0.7

Estos conflictos son parte de la pregunta 21.

**Tabla 4.6 Factor 3: Vivencia de Valores**

<b>Vivencia de Valores</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Correlación Ítem-Escala</b>
Lealtad	0,8	0,72
Responsabilidad personal en la toma de decisiones	0,77	0,62
Transparencia	0,73	0,70
Cumplimiento de compromisos	0,71	0,64
Sentido de cooperación / Trabajo en equipo	0,71	0,63
Integridad / Coherencia	0,7	0,69
Búsqueda de la excelencia	0,69	0,61
Honestidad / Probidad	0,68	0,64
Espíritu emprendedor	0,64	0,56
Justicia / Equidad	0,63	0,69
Respeto y valoración por los demás	0,63	0,69
Respeto por la vida familiar	0,42	0,53

Alpha de Cronbach= 0,91

Estos valores pertenecen a la pregunta 3 del cuestionario.

**Tabla 4.7 Factor 5: Impacto del Comportamiento Ético**

<b>Impacto del Comportamiento Ético</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Correlación Ítem-Escala</b>
Mayor lealtad del consumidor hacia su producto o servicio	0,82	0,71
Atracción de nuevos consumidores / clientes	0,8	0,69
Mejores relaciones con los proveedores	0,79	0,69
Aumento del rendimiento financiero de la empresa	0,78	0,66
Mayor credibilidad frente a entidades financieras	0,77	0,70
Mayor confianza de los inversionistas / accionistas	0,74	0,69
Protección y fortalecimiento de la marca	0,74	0,67
Disminución del riesgo de demandas legales	0,68	0,59
Fortalecimiento de la lealtad y compromiso del personal hacia la empresa	0,68	0,63

Alpha de Cronbach=0.9

Estos atributos son parte de la pregunta 16.

## **4.2 Análisis Confirmatorio de Ecuaciones Estructurales**

Las preguntas que definen cada una de las variables identificadas en el punto anterior, que coinciden con las variables del Modelo Conceptual, se analizan aplicando un modelo de Ecuaciones Estructurales con el fin de confirmar los resultados encontrados y determinar los pesos que deben darse a las distintas preguntas para especificar completamente las variables de este estudio.

El Análisis de Ecuaciones Estructurales permite concluir que para todas las variables definidas se presentan modelos con ajustes apropiados y se encuentran los pesos para cada ítem del cuestionario, con el fin de formar las escalas. Todos los pesos resultan significativos. Este análisis se hizo con el software Lisrel 8.8.

En suma, este análisis confirma:

1. La clara diferenciación entre las Componentes Explícita e Implícita en los Programas de Ética y Cumplimiento y resulta posible definir escalas confiables y válidas con las ponderaciones que resultan del análisis confirmatorio y que se entregan en la tabla 4.8.

Tabla 4.8 Resultados Modelo Componentes Explícita e Implícita

Componente Implícita		Componente Explícita	
Ítem	Ponderación en el modelo	Ítem	Ponderación en el modelo
P4: ¿La comunicación de estos valores se difunde?	0.67*	P8: ¿Existen medidas disciplinarias para quienes no respeten los valores y comportamiento ético?	0.62*
P12: ¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?	0.57*	P9: ¿Se realiza un seguimiento a las conductas relacionadas al comportamiento ético en la empresa?	0.59*
P2: ¿Está claramente definido el significado de los valores de su empresa?	0.57*	P24.1: En su empresa: ¿Se trabaja activamente contra la corrupción (colusión, coimas, soborno, extorsión, otros)?	0.58*
P1: ¿Se mencionan principios y valores en su Misión y/o Visión?	0.47*	P7.Cod: ¿Su empresa tiene código de ética?	0,51*
		P7.For: Su empresa tiene programa de formación y entrenamiento	0.49*
		P7.San: ¿En su empresa hay sanciones a las conductas antiéticas?	0.46*
		P7.Lin: ¿Su empresa tiene línea de consultas y denuncias?	0.45*
		P7.Sis: ¿En su empresa hay sistemas de control de gestión?	0.3*

\*Ponderaciones significativas al nivel  $\alpha=0.01$ 

Estadísticos del Modelo Componentes Explícita e Implícita						
N	Chi-cuadrado	P-value	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
3788	185.91	0.0	0.04	0.98	0.99	0.98

- La relevancia de los conflictos éticos, como un reflejo muy distinto al de la Vivencia de Valores, pero igualmente representativo y significativo. Lo que el análisis confirmatorio permite reafirmar es que no es posible medir el conflicto ético en una única escala, sino que se requiere de tres: (1) Una para medir los conflictos éticos que se refieren a “Lo que la empresa hace y afecta al empleado” (Tabla 4.9), (2) Otra para los conflictos éticos que se refieren a “Lo que la empresa hace y afecta a otros” (Tabla 4.10) y (3) Una última para conflictos éticos que se refieren a “Lo que el empleado hace y afecta a la empresa” (Tabla 4.11).

**Tabla 4.9 Resultados modelo Lo que la empresa hace y afecta al empleado**

<b>Lo que la empresa hace y afecta al empleado</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación en el modelo</b>
Abuso de poder	0.73*
Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar	0.73*
Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados	0.68*
Irregularidades en contrataciones y despidos	0.67*
Discriminación en el empleo y la ocupación	0.65*
Conflicto de intereses	0.64*
Atribución de méritos ajenos	0.62*
13. ¿Los directivos de su empresa no cumplen los valores?***	0.61*
14. ¿No se siente representado por los valores y el comportamiento	0.61*
Despreocupación real por promover la vida familiar de los	0.60*
Descuido en las políticas de seguridad (prevención de riesgos,	0.58*
Desigualdad salarial entre hombres y mujeres	0.52*
17. En el último año ¿ha observado algún incumplimiento o	0.48*
Gastos impropios	0,54*

**\*Ponderaciones significativas al nivel alpha=0.01**

**\*\*Estas preguntas no son parte de la pregunta 21 acerca de la presencia de conflictos**

**éticos**

<b>Estadísticos del Modelo Lo que la empresa hace y afecta al empleado</b>						
N	Chi-cuadrado	P-value	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
3799	251.03	0.0	0.03	1	0.99	0.98

**Tabla 4.10 Resultados modelo Lo que la empresa hace y afecta a otros**

<b>Lo que la empresa hace y afecta a otros</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación en el modelo</b>
Uso indebido de información privilegiada o confidencial de la empresa	0.69*
Manipulación de información financiera	0.66*
Uso ilícito de información de la competencia	0.64*
Corrupción (colusión, coimas, sobornos, extorsiones, otros)	0.60*
Venta de productos y/o servicios de calidad inferior a la ofrecida	0.48*
Acoso sexual	0.42*

**\*Ponderaciones significativas al nivel alpha=0.01**

<b>Estadísticos del Modelo Vivencia de Valores</b>						
N	Chi-cuadrado	P-value	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
3799	9.48	0.02	0.02	1	1	0.99

**Tabla 4.11 Resultados modelo Lo que el empleado hace y afecta a la empresa**

<b>Lo que el empleado hace y afecta a la empresa</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación en el modelo</b>
Presentismo (acudir al trabajo sin cumplir con los deberes del cargo)	0.65*
Abuso en el uso de recursos (Internet, teléfonos, fotocopiadora, papel, otros)	0.63*
Robo	0.63*
Abuso de licencias médicas	0.5*

**\*Ponderaciones significativas al nivel alpha=0.01**

<b>Estadísticos del Modelo Lo que el empleado hace y afecta a la empresa</b>						
N	Chi-cuadrado	P-value	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
3799	9.32	0.01	0.03	1	1	0.99

3. La importancia de la Vivencia de Valores como reflejo del comportamiento ético en la empresa. La escala resultante del análisis confirmatorio se presenta en la tabla 4.12.

**Tabla 4.12 Resultados modelo Vivencia de Valores**

<b>Vivencia de Valores</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación en el modelo</b>
Transparencia	0.77*
Lealtad	0.74*
Integridad / Coherencia	0.73*
Respeto y valoración por los demás	0.73*
Justicia / Equidad	0.71*
Responsabilidad personal en la toma de decisiones	0.68*
Honestidad / Probidad	0.66*
Sentido de cooperación / Trabajo en equipo	0.65*
Cumplimiento de compromisos	0.61*
Espíritu emprendedor	0.56*
Respeto por la vida familiar	0.54*
Búsqueda de la excelencia	0.6*

**\*Ponderaciones significativas al nivel  $\alpha=0.01$**

<b>Estadísticos del Modelo Vivencia de Valores</b>						
<b>N</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>P-value</b>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>
3799	217.24	0.0	0.04	1	0.99	0.98

4. La posibilidad de medir indirectamente el impacto del comportamiento ético sobre los resultados económicos a través de la apreciación que los trabajadores manifiestan. Se confirma claramente la validez de una escala orientada a medir la Importancia del Comportamiento Ético (Tabla 4.13).

**Tabla 4.13: Resultados modelo Impacto del Comportamiento Ético**

<b>Impacto del Comportamiento Ético</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación en el modelo</b>
Mayor lealtad del consumidor hacia su producto o servicio	0.76*
Protección y fortalecimiento de la marca	0.76*
Mejores relaciones con los proveedores	0.75*
Mayor credibilidad frente a entidades financieras	0.74*
Mayor confianza de los inversionistas / Accionistas	0.72*
Atracción de nuevos consumidores / clientes	0.71*
Aumento del rendimiento financiero de la empresa	0.69*
Fortalecimiento de la lealtad y compromiso del personal hacia la empresa	0.69*
Disminución del riesgo de demandas legales	0.67*

**\*Ponderaciones significativas al nivel  $\alpha=0.01$**

<b>Estadísticos del Modelo Impacto del Comportamiento Ético</b>						
N	Chi-cuadrado	P-value	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
3799	40.15	0.00	0.03	1	1	0.99

### **4.3 Modelo Empírico y Formulación de Hipótesis**

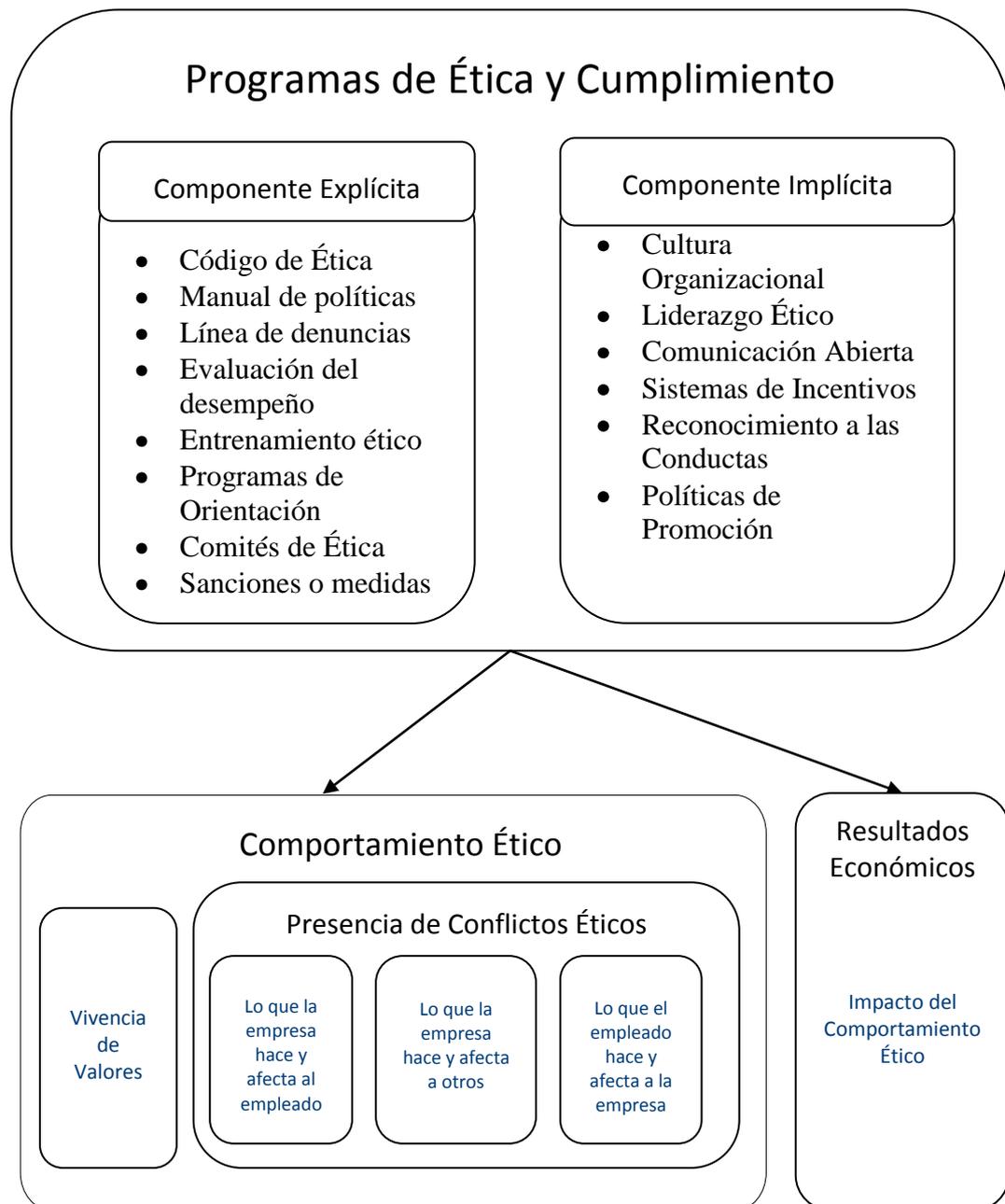
A partir de los resultados obtenidos en el Análisis Exploratorio y el Análisis Confirmatorio, se valida la estructura del Modelo Conceptual presentado anteriormente, que distingue las Componentes Explícita e Implícita, el Comportamiento Ético evidenciado en la Vivencia de Valores y la Presencia de Conflictos Éticos, y el impacto que lo anterior tiene sobre los resultados del negocio.

Hay dos diferencias importantes con el Modelo Conceptual:

Primero, la necesidad de distinguir tres tipos distintos de conflictos éticos, tal como se muestra en la figura 4.1: (1) Lo que la Empresa hace y afecta al Empleado, (2) Lo que la Empresa hace y afecta a Otros y (3) Lo que el Empleado hace y afecta a la Empresa.

Segundo, como no se cuenta con una medición objetiva de los resultados de la empresa, sino con una percepción que los trabajadores tienen de la influencia que el comportamiento ético tiene sobre los resultados, en el Modelo Empírico se relacionan directamente las Componentes Explícita e Implícita con la variable

Impacto del Comportamiento Ético, mientras que en el Modelo Conceptual, la relación era mediada por las variables del Comportamiento Ético.



**Figura 4.1 Modelo Empírico de los Programas de Ética y Cumplimiento**

A continuación se presentan las tres hipótesis de este estudio, las que se refieren a la influencia que tienen las Componentes Explícita e Implícita sobre el Comportamiento ético y los resultados económicos de la Empresa:

Hipótesis 1: Tanto la Componente Explícita como la Componente Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento de las empresas tienen un efecto significativo sobre la percepción de los trabajadores del grado de Vivencia de los Valores al interior de la empresa.

Hipótesis 2: Tanto la Componente Explícita como la Componente Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento de las empresas tienen un efecto significativo sobre la percepción que los trabajadores tienen de la presencia de Conflictos Éticos en las tres dimensiones en que estos conflictos se manifiestan: (1) Lo que la Empresa hace y afecta al Empleado, (2) Lo que la Empresa hace y afecta a Otros y (3) Lo que el Empleado hace y afecta a la Empresa.

Hipótesis 3: Tanto la Componente Explícita como la Componente Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento de las empresas tienen un efecto significativo sobre el Impacto del Comportamiento Ético.

## 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta un análisis de las siete variables incluidas en el Modelo Empírico. En primer lugar se estudia la asociación entre ellas analizando simplemente la matriz de correlaciones. Luego se analiza cada una de las variables separadamente para identificar lo que resulta más relevante de ellas y analizar la forma en que cambia con el sector (Financiero, Industrial, Servicios) y el nivel jerárquico (Directivos, Mandos medios, Bases). Finalmente se examina la influencia que las Componentes Explícita e Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento de las empresas, tienen sobre el comportamiento ético de las personas (Vivencia de Valores y Presencia de Conflictos Éticos) y los resultados de la empresa (Apreciación de los trabajadores).

### 5.1 Asociación entre las Variables del Modelo

En la Tabla 5.1 se presenta la Matriz de Correlaciones entre las variables del modelo. Todas las correlaciones tienen los signos esperados y son significativas al nivel del 1%.

En primer lugar, las Componentes Explícita e Implícita muestran una correlación de 0.44 positiva, que implica que los esfuerzos de la empresa en estas dos dimensiones se refuerzan entre sí (correlación positiva) y que ambos son necesarios (correlación no excesivamente alta).

En segundo lugar, las tres dimensiones de los conflictos éticos están correlacionadas entre sí (con valores entre 0.52 y 0.62). Esto implica que si bien los conflictos son distinguibles, se asocian entre sí, es decir, una empresa que se comporta éticamente lo tiende a hacer en estas tres dimensiones. Además, las correlaciones entre las Componentes Explícita e Implícita son todas negativas (con valores entre -0.54 y -0.27), lo que implica que mientras mayores son los esfuerzos explícitos e implícitos de la empresa para promover un comportamiento ético, menor es la presencia de conflictos éticos.

En tercer lugar, el grado de vivencia de los valores definidos se correlaciona positivamente con las Componentes Explícita e Implícita (con valores de 0.51 y 0.59

respectivamente) y negativamente con la presencia de conflictos éticos (con valores entre -0.69 y -0.39). Esto implica que los esfuerzos de la empresa por promover conductas éticas a través de las Componentes Explícita e Implícita se reflejan positivamente en el grado de Vivencia de los Valores. Por otra parte grado de Vivencia de Valores y Presencia de Conflictos Éticos son dos caras opuestas del Comportamiento Ético de la Empresa, por lo que a mayor grado de Vivencia de los Valores menor es la Presencia de Conflictos Éticos y viceversa.

Por último, las asociaciones entre el impacto que atribuyen los trabajadores al comportamiento ético en el logro de resultados del negocio se asocia positivamente con las Componentes Explícita e Implícita (con valores de 0.35 y 0.32 respectivamente), negativamente con la Presencia de Conflictos Éticos (con valores entre -0.32 y -0.22) y positivamente con el grado de Vivencia de los Valores (con correlación 0.39). Esto implica que, en opinión de los trabajadores, los esfuerzos de la empresa por promover conductas éticas afectan positivamente los resultados, que la presencia de conflictos éticos (conductas inapropiadas exhibidas por la empresa) deteriora los resultados y que el grado de Vivencia de los Valores (conductas apropiadas exhibidas por la empresa) también influye positivamente sobre los resultados. Todas estas expectativas van en la dirección esperada.

Tabla 5.1: Matriz de Correlaciones entre variables del modelo

	Componente Explícita	Componente Implícita	Lo que la empresa hace y afecta a Otros	Lo que el empleado hace y afecta a la empresa	Lo que la empresa hace y afecta al empleado	Vivencia de los Valores	Impacto del Comportamiento Ético
Componente Explícita	1	0,44**	-0,27**	-0,28**	-0,54**	0,51**	0,35**
Componente Implícita		1	-0,31**	-0,28**	-0,52**	0,59**	0,32**
Lo que la empresa hace y afecta a Otros			1	0,52**	0,62**	-0,39**	-0,22**
Lo que el empleado hace y afecta a la empresa				1	0,60**	-0,41**	-0,22**
Lo que la empresa hace y afecta al empleado					1	-0,69**	-0,34**
Vivencia de los Valores						1	0,39**
Impacto del comportamiento ético							1

## 5.2 Análisis de las Variables del Modelo

A continuación se presenta el análisis para cada una de las siete variables del modelo.

### 5.2.1 Componente Explícita

Los análisis Exploratorio y Confirmatorio mostraron que los trabajadores aprecian los esfuerzos formales que la empresa hace para promover las conductas éticas, por lo que se distingue con claridad la existencia de la Componente Explícita en los Programas de Ética y Cumplimiento. Pero cabe preguntarse qué es lo que resulta más relevante para ellos. En la encuesta se incluyen el Código de Ética, el Manual de Políticas, la línea de denuncias, la evaluación del desempeño, el

entrenamiento ético, las sanciones o medidas disciplinarias y el seguimiento de las conductas antiéticas. En la tabla 5.2 se resume la relevancia que los trabajadores dan a estas distintas manifestaciones de la Componente Explícita y se concluye que lo más relevante resultan ser las sanciones o medidas disciplinarias y el seguimiento de las conductas antiéticas. Se esperaba que el Código de Ética fuera la herramienta estrella de los Programas de Ética y Cumplimiento, pero sólo ocupa el cuarto lugar. Los sistemas de control de gestión, son la herramienta que menos relevancia tiene para los trabajadores en la promoción de conductas éticas.

**Tabla 5.2: Herramientas de la Componente Explícita<sup>8</sup>**

Componente Explícita				
Herramienta	Pregunta del cuestionario que la mide	Ponderación en la Componente	Lugar de Relevancia	Observación
Sanciones o Medidas disciplinarias	P8. ¿Existen medidas disciplinarias para quienes no respeten los valores y comportamiento ético?	0.62	1	La diferencia en las ponderaciones de ambas preguntas puede radicar en que la pregunta 7.5 es una parte de la pregunta 7 que engloba una serie de herramientas explícitas, mientras que la pregunta 8 es formulada de manera directa
	P7.5: ¿En su empresa hay sanciones a las conductas antiéticas?	0.46	6	
Seguimiento de Conductas	P9. ¿Se realiza un seguimiento a las conductas antiéticas?	0.59	2	
Trabajo contra la corrupción	P24.1. ¿En su empresa se trabaja activamente contra la corrupción?	0.58	3	Esta pregunta se refiere a esfuerzos de la empresa por atacar un conflicto en particular. Es razonable asociar esta pregunta a esta Componente por la cantidad de normas que rigen este tipo de delitos.
Código de Ética	P7.1 ¿Su empresa tiene Código de Ética?	0.65	4	

<sup>8</sup> Las herramientas “Manual de Políticas”, “Programas de Orientación” y “Comités de Ética” no fueron medidas en el cuestionario.

Herramienta	Pregunta del cuestionario que la mide	Ponderación en la Componente	Lugar de Relevancia	Observación
Entrenamiento Ético <sup>9</sup>	P7.3: ¿Su empresa tiene programas de formación y entrenamiento?	0.49	5	
Línea de Denuncias	P7.2 ¿Su empresa tiene línea de denuncias?	0.45	7	La poca relevancia de las líneas de denuncias puede darse porque la pregunta 7.2 habla sobre la existencia y no sobre la real utilización de ellas. En muchos casos existen, pero no son efectivas debido a que no se han comunicado y/o entendido correctamente sus ventajas.
Evaluación del Desempeño	P7.6 ¿En su empresa hay sistemas de control de gestión?	0.3	8	La poca relevancia puede darse ya que se pregunta sobre la existencia de estos sistemas, pero no su utilización o si evalúan correctamente el desempeño.

En la tabla 5.3 se presenta el promedio de la Componente Explícita según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que la institucionalización de la ética a través de la Componente Explícita presenta diferencias significativas entre sectores productivos y para distintos niveles jerárquicos, y que hay una gran interacción entre estas dos variables, tal como se aprecia en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.4.

<sup>9</sup> Otra pregunta acerca de esta herramienta es P11. “¿Ha participado en algún entrenamiento o capacitación sobre valores?”, sin embargo, el Análisis Exploratorio no la incluyó en ninguna de las dos componentes

**Tabla 5.3 Medias Componente Explícita según sector productivo y nivel jerárquico<sup>10</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	2.94	2.91	2.45	2.66
	Industrial	2.12	1.82	2.04	1.95
	Servicios	2.23	1.68	1.59	1.69
	Subtotal	2.40	2.25	2.01	2.14

**Tabla 5.4: Resultados Test Multivariante Componente Explícita**

Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	,12*	,04*	,03*
Lambda de Wilks	,88*	,96*	,97*
Traza de Hotelling	,13*	,04*	,03*
Raíz mayor de Roy	,13*	,04*	,02*

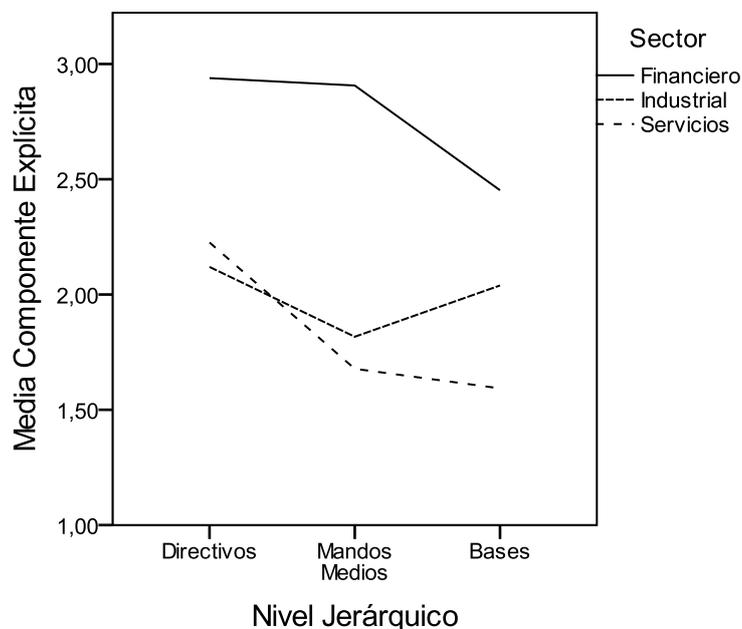
\*: Significativo al 1%

El sector financiero presenta el mayor grado de institucionalización de la ética en su Componente Explícita ( $x=2.66$ ) seguido del sector industrial ( $x=1.95$ ) y cerrando en último lugar el sector servicios ( $x=1.69$ ). Por otra parte, los directivos son quienes perciben en promedio el mayor grado de institucionalización en esta componente ( $x=2.4$ ), seguido por los mandos medios ( $x=2.25$ ) y cerrando las bases ( $x=2$ ).

Sin embargo, los promedios antes entregados no reflejan bien la influencia de sector productivo y nivel jerárquico sobre la componente explícita, pues hay una gran interacción entre ellas, la que se observa en la figura 5.1. Esto implica que en los distintos sectores productivos, las bases de la organización, mandos medios y directivos perciben de distinta manera el grado de institucionalización de la ética en su componente explícita. En los sectores financiero y de servicios los directivos perciben una mayor institucionalización de la ética que los mandos medios y éstos una mayor que las bases. La situación cambia en el sector industrial pues los directivos y las bases perciben casi la misma institucionalización de la ética en la

<sup>10</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Componente Explícita son 4.04 y 0 respectivamente.

componente explícita mientras que los mandos medios aparecen más escépticos de lo que la empresa hace en esta materia.



**Figura 5.1: Media Componente Explícita según sector productivo y nivel jerárquico**

Cuando este mismo análisis se hace para cada una de las preguntas que definen la Componente Explícita, el que se presenta en la tabla 5.5 el resultado es muy similar pues en casi todas ellas se presentan diferencias significativas entre sectores y entre niveles jerárquicos, y además hay una alta interacción entre las dos variables. En casi todas las preguntas se puede hacer el mismo tipo de análisis al ya presentado para el promedio de la Componente Explícita, pero hay dos preguntas que ameritan un comentario especial.

La pregunta 8 “Existen medidas disciplinarias y sanciones para quienes no respeten los valores y comportamiento éticos” no muestra una diferencia significativa con los niveles jerárquicos, por lo que estas acciones de la empresa son “democráticas”, es decir, son percibidas de la misma manera por todos.

La pregunta 9 “¿Se realiza un seguimiento de las conductas relacionadas al comportamiento ético en la empresa?” muestra resultados totalmente diferentes a

todas las demás, pues las bases del sector industrial tienen una apreciación mucho más positiva que los mandos medios y que los directivos de la empresa, lo que se puede observar en la figura 5.2. En este sector se refleja un “escepticismo” de los directivos y una gran “confianza” de las bases.

**Tabla 5.5 Resultados Pruebas Intersujetos Componente Explícita**

Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción de Sector Productivo y Nivel Jerárquico
8. ¿Existen medidas disciplinarias o sanciones para quienes no respeten los valores y comportamientos éticos?	.00*	.09	.06
9. ¿Se realiza un seguimiento de las conductas relacionadas al comportamiento ético en la empresa?	.00*	.00*	.00*
24.1 En su empresa: ¿Se trabaja activamente contra la corrupción (colusión, coimas, soborno, extorsión, otros)?	.00*	.00*	.00*
7.1 ¿Su empresa tiene Código de Ética?	.00*	.00*	.01**
7.3 ¿Su empresa tiene programas de formación y entrenamiento	.00*	.00*	.00*
7.5 ¿En su empresa hay sanciones a las conductas antiéticas?	.00*	.00*	.00*
7.2 ¿Su empresa tiene línea de consultas y denuncias?	.00*	.00*	.00*
7.6 ¿En su empresa hay sistemas de control de gestión?	.02**	.00*	.20

\*:Significativo al 1%

\*\* :Significativo al 5%

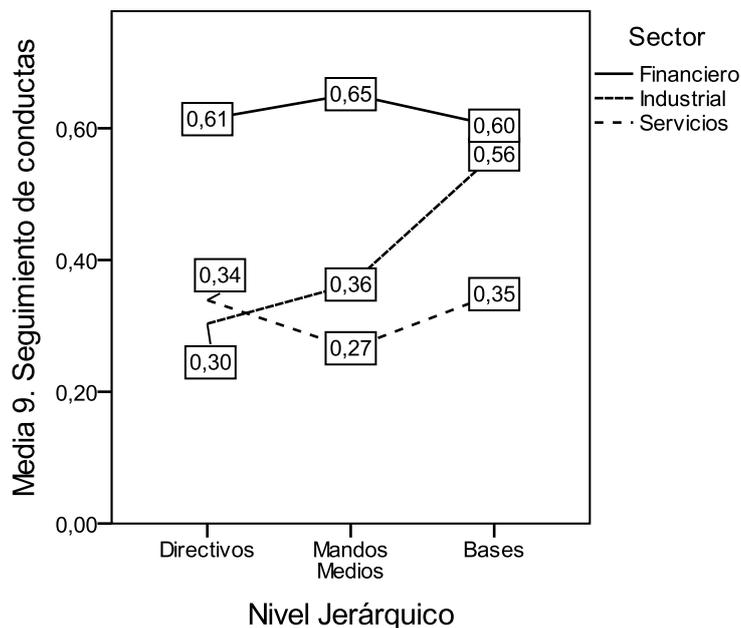


Figura 5.2 Media seguimiento de conductas según sector productivo y nivel jerárquico

### 5.2.2 Componente Implícita

Los análisis Exploratorio y Confirmatorio mostraron que los trabajadores distinguen con claridad la existencia de la Componente Implícita en los Programas de Ética y Cumplimiento. En este caso se identifican empíricamente sólo dos herramientas en comparación con las siete de la Componente Explícita. Estas son Comunicación y Liderazgo Ético.

La tabla 5.6 resume la relevancia que los trabajadores dan a las distintas manifestaciones de la Componente Implícita, y se concluye que lo más relevante resulta ser la comunicación al interior de la organización y la voluntad de los miembros para comprometerse con los valores y comportamientos éticos, mientras que la mención de principios y valores en la misión y/o visión de la organización tiene la menor relevancia en la promoción de una conducta ética, según los trabajadores.

Es importante destacar que el cuestionario incluía tres preguntas relativas al liderazgo ético, pero al hacer el análisis empírico, dos de ellas se asociaron a la

variable Conflicto Ético “Lo que la empresa hace y afecta al empleado”, que se presenta más adelante. Estas son:

- P13 ¿Los directivos de su empresa no cumplen los valores?
- P14. ¿No se siente representado por los valores y el comportamiento ético de su empresa?

Sólo se considera Componente Implícita la pregunta 12 de liderazgo ético: “¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamiento ético?”.

**Tabla 5.6 Herramientas de la Componente Implícita<sup>11</sup>**

Herramienta	Pregunta del cuestionario que la mide	Ponderación en la Componente	Lugar de Relevancia	Observación
Comunicación Abierta	P4: ¿La comunicación de estos valores se difunde?	0.67	1	La pregunta 2 no presume una medición de comunicación de manera directa. Sin embargo, se incluye de esta manera porque no se refiere al sólo hecho de definir valores, sino que la comunicación eficiente y el real entendimiento del significado de ellos por parte de los trabajadores.
	P2: ¿Está claramente definido el significado de los valores de su empresa?	0.57	2	
Liderazgo Ético	P12: ¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamiento ético?	0.57	3	
Valores en la Misión y/o Visión	P1: ¿Se mencionan principios y valores en su Misión y/o Visión?	0.47	4	
Reconocimiento a las Conductas	P7.4.¿En su empresa hay reconocimiento a quienes viven los valores?	-	-	El análisis Exploratorio no incorporó esta pregunta tanto en la Componente Implícita, como en la Componente Explícita.

En la tabla 5.7 se presenta el promedio de la Componente Implícita según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que la institucionalización de la ética a través de la Componente Implícita presenta diferencias significativas entre sectores productivos y para distintos niveles jerárquicos, y que la interacción entre estas dos

<sup>11</sup> La “Cultura Organizacional”, “Sistemas de Incentivos” y “Políticas de Promoción” no están medidas en el cuestionario

variables no juega un papel relevante, tal como se observa en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.8.

**Tabla 5.7 Medias Componente Implícita según sector productivo y nivel jerárquico<sup>12</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	2.03	2.07	2.03	2.04
	Industrial	2.04	1.95	1.94	1.96
	Servicios	2.01	1.93	1.87	1.90
	Subtotal	2.03	1.99	1.94	1.97

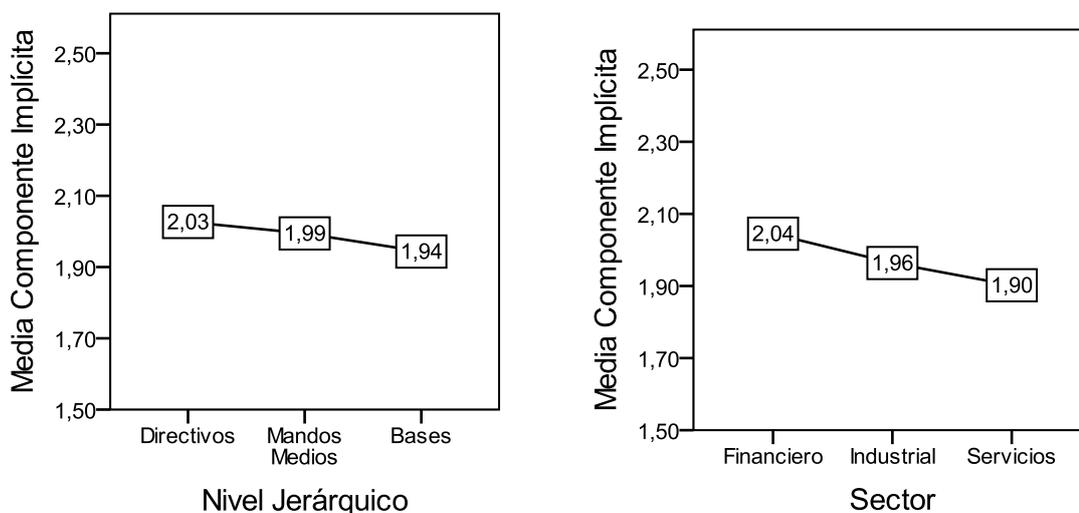
**Tabla 5.8 Resultados Test Multivariantes Componente Implícita**

Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	,01*	,01*	,00
Lambda de Wilks	,99*	,99*	1,00
Traza de Hotelling	,01*	,01*	,00
Raíz mayor de Roy	,01*	,01*	,00

\*: Significativo al 5%

El sector financiero presenta el mayor grado de institucionalización de la ética en la Componente Implícita ( $x=2.04$ ) seguido del sector industrial ( $x=1.96$ ) y cerrando en último lugar el sector servicios ( $x=1.9$ ). Por otra parte, los directivos son quienes perciben en promedio el mayor grado de institucionalización en esta componente ( $x=2.03$ ), seguido por los mandos medios ( $x=1.99$ ) y cerrando las bases ( $x=1.94$ ). Lo anterior se puede observar en la figura 5.3.

<sup>12</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Componente Implícita son 2.18 y 0 respectivamente.



**Figura 5.3 Media Componente Implícita según sector productivo y nivel jerárquico**

Al hacer este mismo análisis para cada una de las preguntas que definen la Componente Implícita, el que se presenta en la tabla 5.9 el resultado en el caso del sector productivo es similar al presentado para el promedio de la Componente Implícita, ya que para la mayoría de las preguntas hay variaciones significativas entre los distintos sectores productivos. Sin embargo, para el caso del nivel jerárquico, las diferencias son significativas en la pregunta 12 “¿Hay voluntad de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?”, en la cual los directivos perciben una mayor voluntad para este compromiso ( $x=0.96$ ), seguido por los mandos medios ( $x=0.93$ ) y finalmente las bases quienes perciben la menor voluntad ( $x=0.89$ ), como se puede apreciar en la figura 5.4.

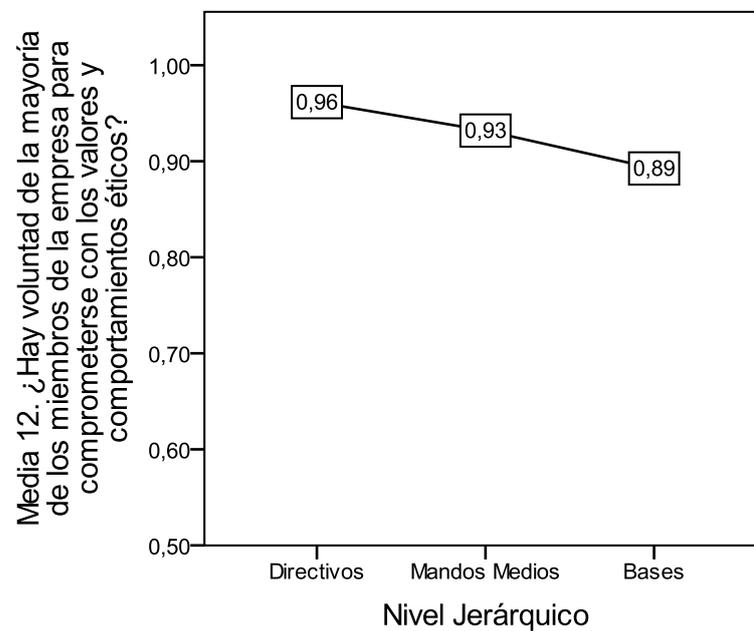
**Tabla 5.9 Resultados Pruebas Intersujetos Componente Implícita**

Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción de Sector Productivo y Nivel Jerárquico
1. ¿Se mencionan principios y valores en su Misión y/o Visión?	0.14	0.08	0.82

2. ¿Está claramente definido el significado de los valores de su empresa?	0.03**	0.29	0.63
4. ¿La comunicación de estos valores se difunde?	0.00*	0.32	0.19
12. ¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?	0.00*	0.00*	0.11

\*: Significativo al 1%

\*\* : Significativo al 5%



**Figura 5.4 Media voluntad de los miembros para comprometerse con el comportamiento ético según nivel jerárquico**

### **5.2.3 Presencia de Conflictos Éticos: Lo que la empresa hace y afecta al empleado**

Los análisis Exploratorio y Confirmatorio mostraron que los trabajadores distinguen una dimensión de los conflictos éticos que se ha identificado como “lo que la empresa hace y afecta al empleado”.

Para este tipo de conflictos éticos, los trabajadores señalan que los más relevantes resultan ser el abuso de poder, la incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar, y el incumplimiento de compromisos frente a los empleados. El conflicto de menor relevancia es gastos impropios.

En la tabla 5.10 se presenta el promedio de la percepción sobre la presencia de estos conflictos éticos según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que la presencia de estos conflictos éticos varía significativamente con el sector productivo y con el nivel jerárquico, y que hay una gran interacción entre estas dos variables, tal como se observa en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.11.

**Tabla 5.10 Medias Lo que la empresa hace y afecta al empleado según sector productivo y nivel jerárquico<sup>13</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	2.30	2.38	2.91	2.66
	Industrial	3.15	3.30	3.27	3.26
	Servicios	3.23	4.40	4.72	4.46
	Subtotal	2.95	3.33	3.80	3.54

**Tabla 5.11 Resultados Test Multivariante Lo que la empresa hace y afecta al empleado**

Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	,05*	,04*	,03*
Lambda de Wilks	,95*	,96*	,97*
Traza de Hotelling	,05*	,04*	,03*
Raíz mayor de Roy	,04*	,03*	,01*

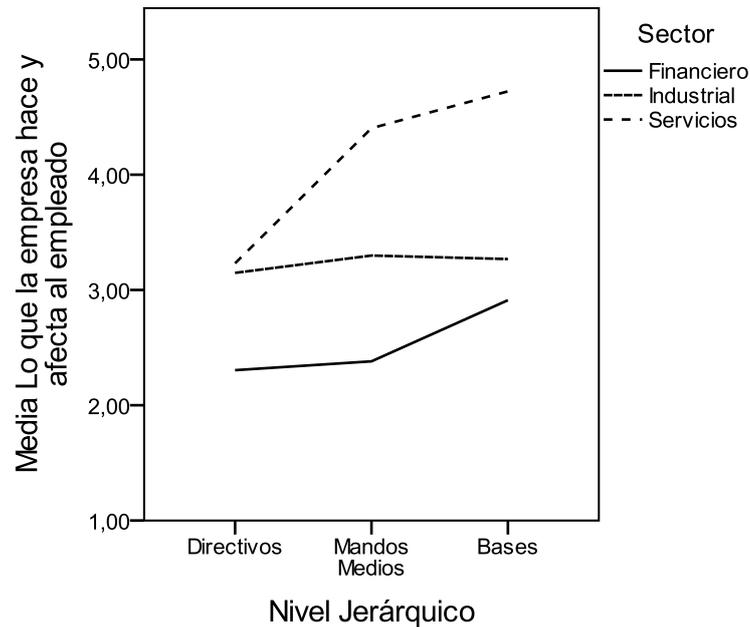
\*: Significativo al 1%

<sup>13</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Lo que la empresa hace y afecta al empleado son 16.84 y 0 respectivamente

En el sector de servicios es donde se percibe la mayor presencia de conflictos éticos de tipo “Lo que la Empresa hace y afecta al Empleado” ( $x=4.46$ ), seguido del sector industrial ( $x=3.26$ ) y cerrando el sector financiero donde hay la menor presencia de estos conflictos ( $x=2.66$ ). Por otra parte, los directivos son quienes perciben en promedio la menor presencia de estos conflictos éticos ( $x=2.95$ ), seguido por los mandos medios ( $x=2.33$ ) y luego las bases que observan la mayor presencia ( $x=3.8$ ).

Sin embargo, los promedios antes entregados no reflejan bien

la influencia de sector productivo y nivel jerárquico sobre la presencia de conflictos éticos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta al empleado”, pues hay una gran interacción entre ellas, la que se observa en la figura 5.5. Esto implica que en los distintos sectores productivos, las bases de la organización, mandos medios y directivos perciben de distinta manera la presencia de este tipo de conflictos. Se puede apreciar que en el sector industrial, las bases de la organización y mandos medios perciben de manera muy similar la presencia de estos conflictos, mientras los directivos perciben una menor presencia de ellos en este sector. Sin embargo, esta situación varía para los otros sectores donde, en el caso del sector de servicios, los tres niveles jerárquicos perciben de manera distinta la presencia de estos conflictos éticos, y estas diferencias son particularmente más marcadas que en los otros sectores. Para el caso del sector financiero, son los directivos y los mandos medios los que perciben de manera similar la presencia de estos conflictos éticos, y las bases son quienes perciben la mayor presencia de ellos.



**Figura 5.5 Media Lo que la empresa hace y afecta al empleado según sector productivo y nivel jerárquico**

Al realizar el mismo análisis para cada uno de los conflictos éticos que conforman la dimensión “Lo que la Empresa hace y afecta al Empleado”, el que se presenta en la tabla 5.12, se obtiene que el sector productivo presenta diferencias significativas para cada uno de ellos, y estas diferencias son similares a las que se producen para el promedio. Por otro lado, los trabajadores que pertenecen a distintos niveles jerárquicos, perciben algunos de estos conflictos de igual manera y otros no, y la interacción de esta variable junto al sector productivo, también produce diferencias significativas en la mitad de estos conflictos.

**Tabla 5.12 Resultados Pruebas Intersujetos Lo que la empresa hace y afecta al empleado**

Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción de Sector Productivo y Nivel Jerárquico
13. Los directivos de su empresa no cumplen con los valores	0.00*	0.00*	0.01**
14. No se siente representado por los valores y comportamiento ético de su empresa	0.00*	0.00*	0.03**
17. En el último año ¿ha observado algún incumplimiento o transgresión de valores y comportamientos éticos en su empresa?	0.00*	0.98	0.23
Abuso de poder	0.00*	0.03**	0.07
Atribución de méritos ajenos	0.00*	0.31	0.00*
Conflicto de intereses	0.00*	0.64	0.28
Descuido en las políticas de seguridad	0.00*	0.30	0.23
Desigualdad salarial entre hombres y mujeres	0.00*	0.00*	0.05**
Despreocupación real por promover la vida familiar de los trabajadores	0.00*	0.50	0.10
Discriminación en el empleo y la ocupación	0.00*	0.00*	0.67
Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar	0.00*	0.52	0.06
Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados	0.00*	0.00*	0.67
Irregularidades en contrataciones y despidos	0.00*	0.00*	0.10
Gastos impropios	0.00*	0.23	0.01**

\*Significativos al 1%

\*\*Significativos al 5%

En cuanto al efecto del nivel jerárquico en las percepciones acerca de la presencia de conflictos éticos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta al empleado”, es relevante considerar la alta significancia de la pregunta 17, “En el último año, ¿ha observado algún incumplimiento o transgresión de valores y comportamientos éticos en su empresa?”. Esto significa que los trabajadores, independiente del nivel jerárquico al que pertenecen, mantienen la misma percepción acerca de la observación de algún incumplimiento o transgresión de valores, rechazando las diferencias entre los niveles jerárquico con gran fuerza (significancia=0,98), situación que puede verse en la tabla 5.13.

**Tabla 5.13 Resultados pregunta 17 acerca de la observación de Incumplimientos o transgresión a los valores**

Nivel Jerárquico	17. En el último año ¿ha observado algún incumplimiento o transgresión de valores y comportamientos éticos en su empresa?		
	Media	% Si	%No
Directivos	0.26	26%	74%
Mandos Medios	0.22	22%	78%
Bases	0.24	24%	76%
Subtotal	0.23	23%	77%

Por otro lado, los trabajadores de distintos niveles jerárquicos difieren en sus percepciones sobre la presencia de algunos de estos conflictos. Para ellos se analizaron las correlaciones con los valores que se definen y viven en las empresas, encontrando una alta correlación (de signo negativo) entre los conflictos éticos que presentan diferencias significativas entre los distintos niveles jerárquicos y la vivencia del valor de Justicia, lo que se puede ver en la Tabla 5.14<sup>14</sup>.

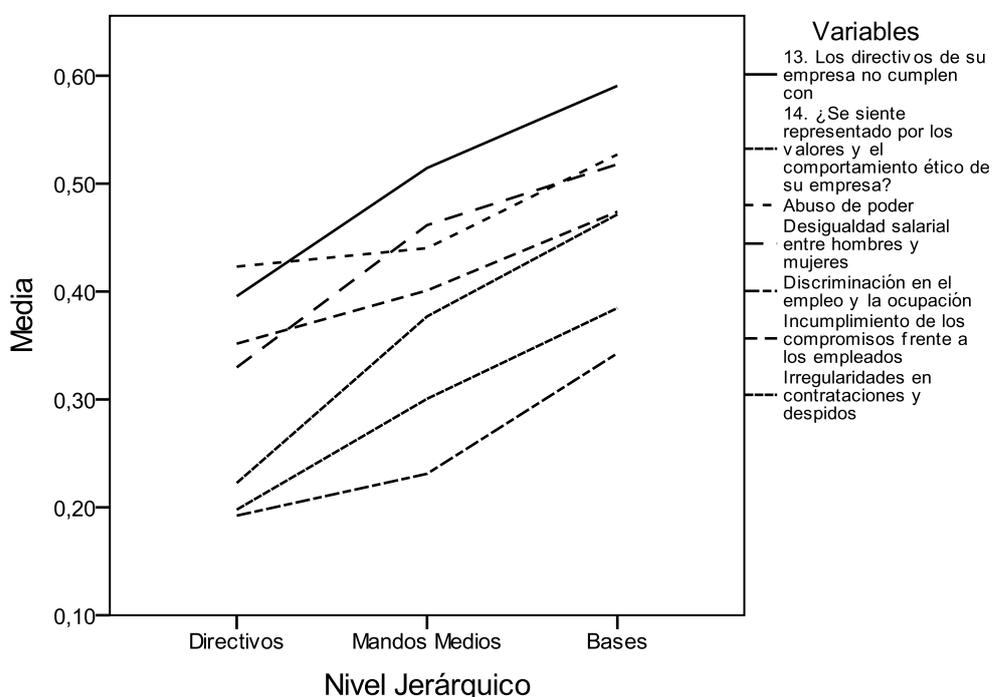
**Tabla 5.14 Correlación Lo que la empresa hace y afecta al empleado y el valor de Justicia**

Conflicto	Correlación con Justicia/Equidad
13. Los directivos de su empresa no cumplen con los valores y comportamientos éticos	-.477
14. ¿Se siente representado por los valores y el comportamiento ético de su empresa?	-.473
Abuso de poder	-.417
Desigualdad salarial entre hombres y mujeres	-.267
Discriminación en el empleo y la ocupación	-.360
Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados	-.406
Irregularidades en contrataciones y despidos	-.357

Resulta apropiado entonces analizar cómo son las diferencias entre los distintos niveles jerárquicos para estos conflictos. Cabe destacar que para la mayoría de estos conflictos, la interacción de las variables nivel jerárquico y sector productivo tiene un efecto significativo, por lo que se debe considerar que en cada sector productivo, las percepciones de las bases de la organización, mandos medios y directivos serán

<sup>14</sup> La tabla completa de correlaciones se puede ver en el Anexo C.

distintas. La figura 5.6 muestra las diferencias para el nivel jerárquico, donde se observa que son las bases de la organización las que perciben la mayor presencia de estos conflictos y los directivos la menor presencia y hay una gran diferencia entre los dos niveles. Esta situación resulta coherente con las altas correlaciones negativas con el nivel de justicia, ya que este tipo de conflictos son súper sensibles para los trabajadores, y en particular para las bases de la organización, que perciben injusticia por parte de sus organizaciones cuando ocurren este tipo de conflictos.



**Figura 5.6 Medias Lo que la empresa hace y afecta al empleado según nivel jerárquico**

Por último, una atención especial merece la pregunta relativa al conflicto “Atribución de méritos ajenos”, pues se da en ella una gran interacción de las variables nivel jerárquico y sector productivo. Para esta pregunta no se aprecia mayores diferencias entre los promedios de los distintos niveles jerárquicos, sin embargo, hay grandes diferencias de comportamiento por sector industrial (figura 5.7). Se observa que en empresas del sector financiero, los directivos perciben la mayor presencia de este conflicto y los mandos medios, la menor. En el caso del

sector industrial, los directivos perciben la mayor presencia de este conflicto, pero en este caso son las bases de la organización las que perciben la menor presencia. En cuanto al sector de servicios, la situación es al revés, ya que son los directivos los que perciben la menor presencia de estos conflictos, mientras que son las bases de la organización y muy seguido los mandos medios, quienes perciben la mayor presencia de este conflicto.

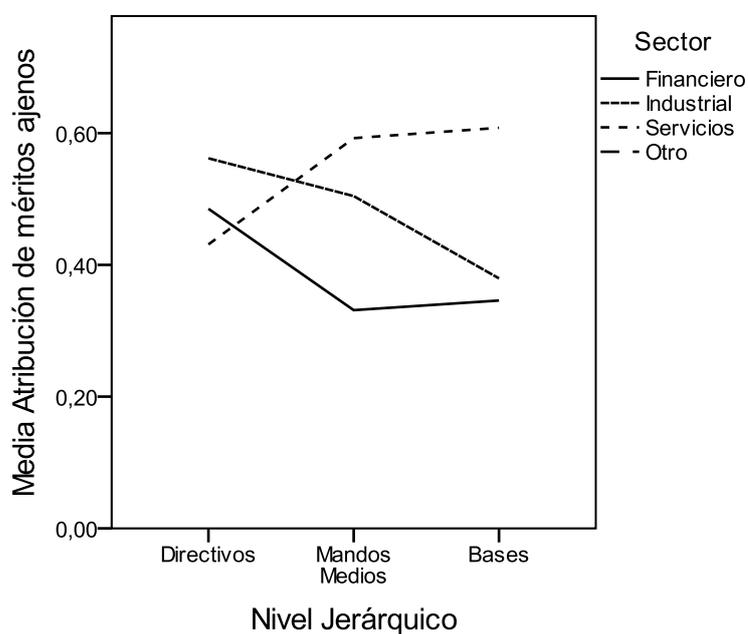


Figura 5.7 Media Atribución de Méritos Ajenos según nivel jerárquico y sector productivo

#### 5.2.4 Presencia de Conflictos Éticos: Lo que la Empresa hace y afecta a Otros

Los análisis Exploratorio y Confirmatorio mostraron que los trabajadores distinguen una dimensión de los conflictos éticos que se ha identificado como “Lo que la Empresa hace y afecta a Otros”. Para este tipo de conflictos éticos, los trabajadores señalan que los más relevantes resultan ser el uso indebido de información privilegiada, manipulación de información financiera y el uso ilícito de información de la competencia.

En la tabla 5.15 se presenta el promedio de la percepción sobre la presencia de estos conflictos éticos según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que la presencia de estos conflictos éticos varía significativamente con el sector productivo y con el nivel jerárquico, y que la interacción entre estas dos variables no tiene un efecto significativo sobre estas percepciones, tal como se observa en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.16.

**Tabla 5.15 Medias Lo que la empresa hace y afecta a otros según sector productivo y nivel jerárquico<sup>15</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	.39	.27	.34	.31
	Industrial	.39	.25	.51	.36
	Servicios	.44	.54	.57	.54
	Subtotal	.42	.37	.46	.42

**Tabla 5.16 Resultados Test Multivariantes Lo que la empresa hace y afecta a otros**

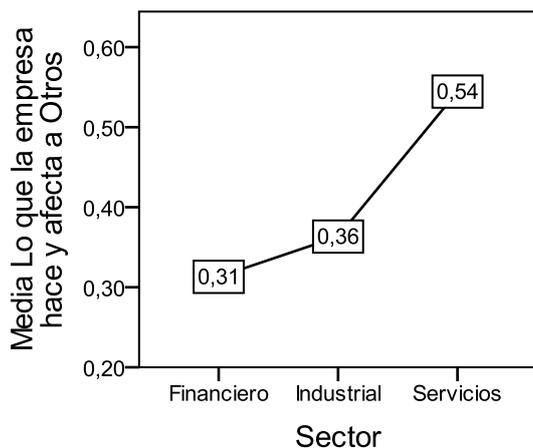
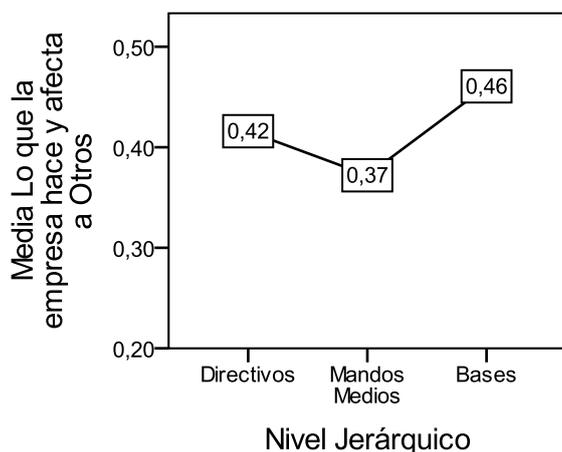
Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	.02*	.01*	.01
Lambda de Wilks	.98*	.99*	.99
Traza de Hotelling	.02*	.01*	.01
Raíz mayor de Roy	.01*	.01*	.00

\*: Significativo al 1%

En el sector de servicios es donde se percibe la mayor presencia de conflictos éticos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta a otros” ( $x=0.54$ ), seguido del sector industrial ( $x=0.36$ ) y cerrando el sector financiero donde hay la menor presencia de estos conflictos ( $x=0.31$ ). Por otra parte, las bases son quienes perciben en promedio

<sup>15</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Lo que la empresa hace y afecta a otros son 6.98 y 0 respectivamente

la mayor presencia de estos conflictos éticos ( $x=0.46$ ), seguido por los directivos ( $x=0.42$ ) y por último, los mandos medios son quienes observan la menor presencia de ellos ( $x=0.37$ ). Lo anterior se puede observar en la figura 5.8.



**Figura 5.8 Media Lo que la empresa hace y afecta a otros según nivel jerárquico y sector productivo**

Al realizar este análisis para cada uno de los conflictos éticos que conforman la dimensión “Lo que la empresa hace y afecta a otros”, el cual se presenta en la tabla 5.17, el resultado es similar ya que el sector productivo y el nivel jerárquico tienen incidencias significativas sobre la presencia de estos conflictos. En la mayoría de

ellos se puede hacer un análisis similar al ya presentado para el promedio de esta variable, pero hay tres casos que presentan una variación.

El primero se refiere a que el conflicto “Venta de productos y/o servicios de calidad inferior a la ofrecida” presenta diferencias frente a los otros conflictos de este tipo, ya que la menor presencia de éste se observa en el sector industrial ( $x=0.16$ ), seguido del sector financiero ( $x=0.20$ ), y por último, el sector de servicios aparece con la mayor presencia de este conflicto ( $x=0.29$ ), muy por sobre los demás sectores productivos, situación que se puede observar en la figura 5.9.

El segundo, se refiere al conflicto “Manipulación de información financiera”, el que presenta diferencias significativas entre los distintos niveles jerárquicos, y estas diferencias tienen un comportamiento distinto al de los demás conflictos de este tipo. En este caso, este conflicto es percibido con mayor presencia por las bases ( $x=0.13$ ), seguidos por los mandos medios ( $x=0.09$ ) y los directivos ( $x=0.08$ ), quienes perciben la menor presencia como se puede observar en la figura 5.10.

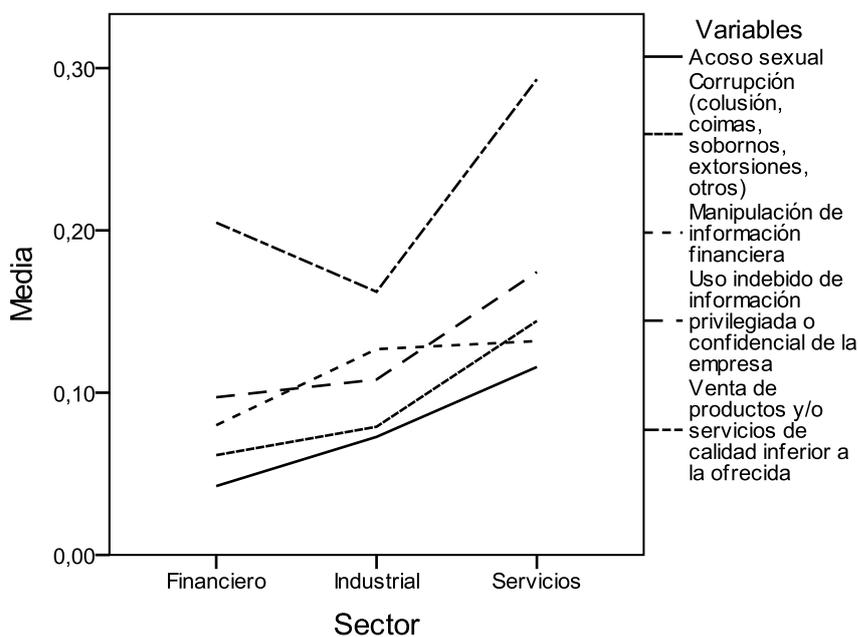
Por último, el tercer caso se refiere a la presencia de corrupción, sobre la cual la interacción del sector productivo y el nivel jerárquico presenta diferencias significativas, las que se observan en la figura 5.11. Esto significa que en los distintos sectores productivos, las bases de la organización, mandos medios y directivos perciben de distinta manera la presencia de este conflicto ético. Los directivos perciben de manera similar la presencia de este conflicto en los tres sectores productivos. Sin embargo, para los mandos medios, la presencia de corrupción varía entre los diferentes sectores, presentando una gran diferencia en el sector de servicios, donde alcanza la mayor presencia, en este nivel jerárquico. Para el caso de las bases de la organización, la diferencia entre los tres sectores es la más abrupta, siendo las bases del sector financiero las que perciben la menor presencia de corrupción, y las bases del sector servicios, los que perciben la mayor presencia.

**Tabla 5.17 Resultados Pruebas Intersujetos Lo que la empresa hace y afecta a otros**

Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción de Sector Productivo y Nivel Jerárquico
Acoso sexual	.00*	.00*	.37
Corrupción	.00*	.00*	.03**
Manipulación de información financier	.03**	.00*	.10
Uso ilícito de información de la competencia	.21	.03**	.79
Uso indebido de información privilegiada o confidencial de la empresa	.00*	.08	.16
Venta de productos y/o servicios de calidad inferior a la ofrecida	.00*	.39	.31

\*Significativos al 1%

\*\*Significativos al 5%



**Figura 5.9 Medias Lo que la empresa hace y afecta a otros según sector productivo**

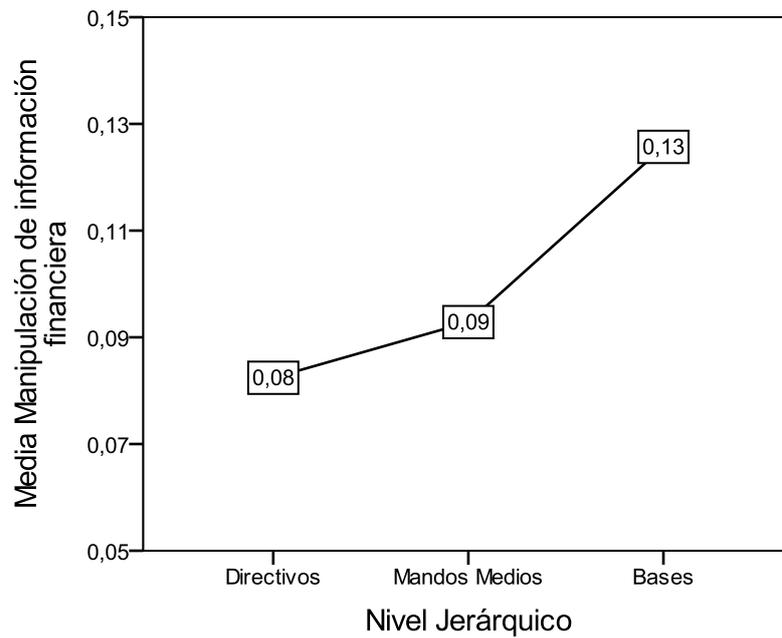


Figura 5.10 Media Manipulación de información financiera según nivel jerárquico

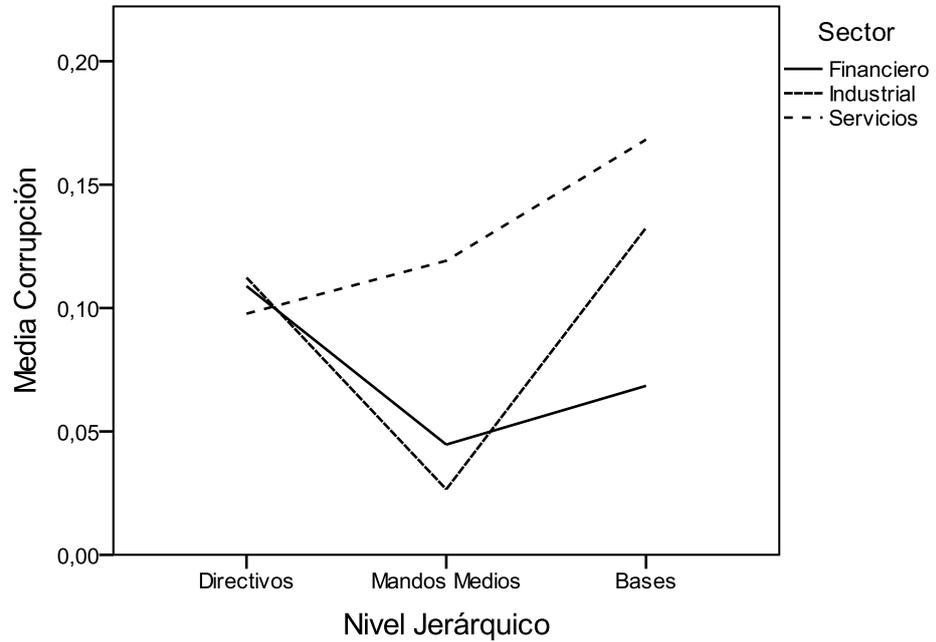


Figura 5.11 Media Corrupción según sector productivo y nivel jerárquico

### 5.2.5 Presencia de Conflictos Éticos: Lo que el empleado hace y afecta a la empresa

Los análisis Exploratorio y Confirmatorio mostraron que los trabajadores distinguen una dimensión de los conflictos éticos que se ha identificado como “Lo que el Empleado hace y afecta a la Empresa”. Para este tipo de conflictos éticos, los trabajadores señalan que los más relevantes resultan ser el “presentismo” laboral y el robo.

En la tabla 5.18 se presenta el promedio de la percepción sobre la presencia de estos conflictos éticos según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que la presencia de estos conflictos éticos varía significativamente con el sector productivo y con el nivel jerárquico, y que la interacción entre estas dos variables no tiene un efecto significativo sobre estas percepciones, tal como se observa en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.19.

**Tabla 5.18 Medias Lo que el empleado hace y afecta a la empresa según sector productivo y nivel jerárquico<sup>16</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	1.18	.89	.78	.85
	Industrial	1.53	1.09	.95	1.12
	Servicios	1.44	1.31	1.28	1.31
	Subtotal	1.39	1.09	1.03	1.09

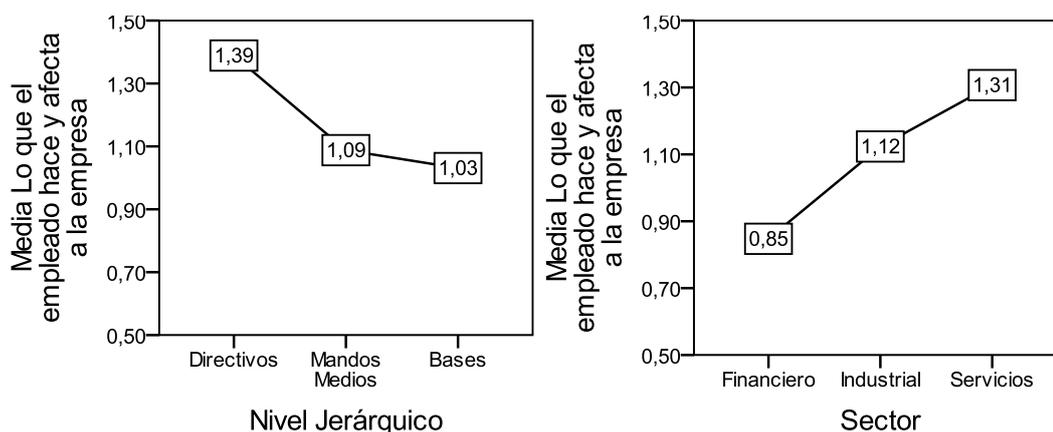
<sup>16</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Lo que el empleado hace y afecta a la empresa son 4.76 y 0 respectivamente.

**Tabla 5.19 Resultados Test Multivariante Lo que el empleado hace y afecta a la empresa**

Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	,05*	,01*	,01
Lambda de Wilks	,95*	,99*	,99
Traza de Hotelling	,06*	,01*	,01
Raíz mayor de Roy	,04*	,01*	,00

\*: Significativo al 1%

En el sector de servicios es donde se percibe la mayor presencia de conflictos éticos de tipo “Lo que el Empleado hace y afecta a la Empresa” ( $x=1.31$ ), seguido del sector industrial ( $x=1.12$ ) y cerrando el sector financiero donde hay la menor presencia de estos conflictos ( $x=0.85$ ). Por otra parte, los directivos son quienes perciben en promedio la mayor presencia de estos conflictos éticos ( $x=1.39$ ), seguido por los mandos medios ( $x=1.09$ ) y por último, las bases son quienes observan la menor presencia de ellos ( $x=1.03$ ). Lo anterior se puede observar en la figura 5.12.



**Figura 5.12 Media lo que el empleado hace y afecta a la empresa según nivel jerárquico y sector productivo**

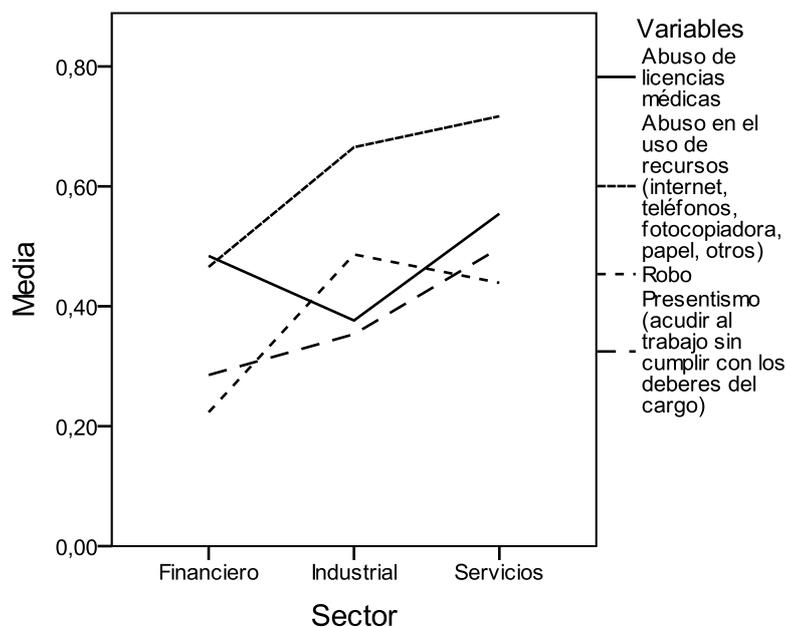
Cuando se realiza este mismo análisis para cada uno de los conflictos éticos que conforman la dimensión “Lo que el Empleado hace y afecta a la Empresa”, el cual se

presenta en la tabla 5.20, el resultado es similar ya que el sector productivo y el nivel jerárquico tienen incidencias significativas sobre la presencia de estos conflictos. En el caso del nivel jerárquico, la presencia de estos conflictos en los distintos niveles es similar al promedio. Sin embargo, en el caso del sector productivo la presencia de cada conflicto de esta dimensión en los distintos sectores, presenta un comportamiento distinto al ya presentado para el promedio, situación que puede ser observada en la figura 5.13.

**Tabla 5.20 Resultados Pruebas Intersujetos Lo que el empleado hace y afecta a la empresa**

Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción de Sector Productivo y Nivel Jerárquico
Abuso de licencias médicas	.00*	.00*	.4
Abuso en el uso de recursos (internet, teléfonos, fotocopidora, papel, otros)	.00*	.00*	.1
Robo	.00*	.00*	.07
Presentismo (acudir al trabajo sin cumplir con los deberes del cargo)	.00*	.00*	.17

\*: Significativo al 1%



**Figura 5.13 Media Lo que el empleado hace y afecta a la empresa según sector productivo**

### 5.2.6 Vivencia de Valores

De los catorce valores medidos en esta encuesta que ya fueron presentados en la tabla 4.3, los tres más relevantes obtenidos del Análisis Confirmatorio son transparencia, lealtad e integridad.

En la tabla 5.21 se presenta el promedio de la percepción sobre la vivencia de los valores definidos al interior de la organización, según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que la vivencia de valores varía significativamente con el sector productivo y con el nivel jerárquico, y que la interacción entre estas dos variables tiene un efecto significativo sobre estas percepciones, tal como se observa en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.22.

**Tabla 5.21 Medias Vivencia de Valores según Sector productivo y nivel jerárquico<sup>17</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	19.97	20.92	20.47	20.62
	Industrial	20.14	19.47	20.33	19.89
	Servicios	19.31	18.72	18.80	18.82
	Subtotal	19.70	19.82	19.67	19.73

**Tabla 5.22 Resultados Tabla Resultados Test Multivariante Vivencia de Valores**

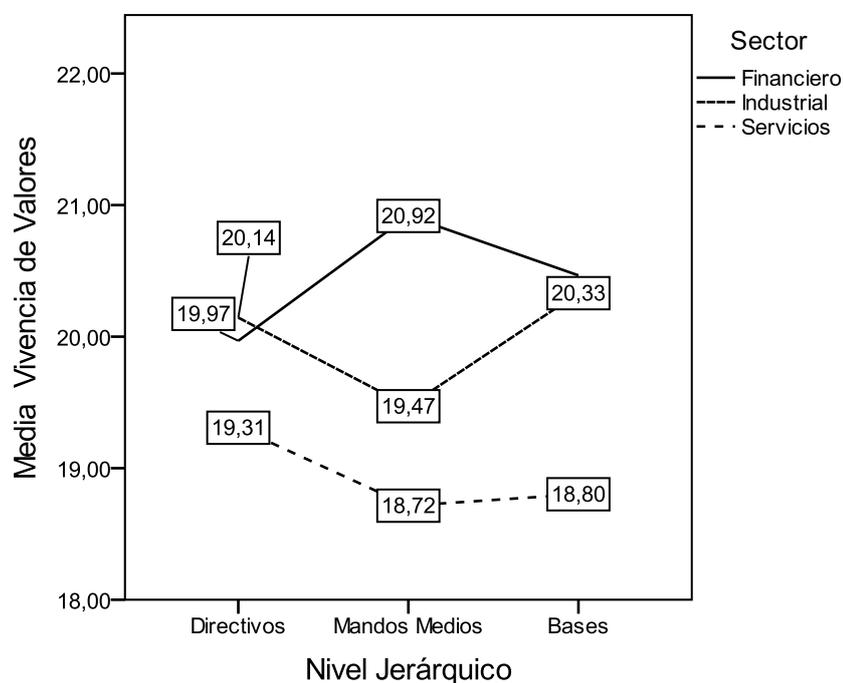
Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	,04*	,03*	,02*
Lambda de Wilks	,96*	,97*	,98*
Traza de Hotelling	,04*	,04*	,02*
Raíz mayor de Roy	,03*	,03*	,01*

\*\*.: Significativo al 5%

<sup>17</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Vivencia de Valores son 23.94 y 0 respectivamente

En el sector financiero es donde se percibe el mayor grado de vivencia de valores en la empresa ( $x=20.62$ ), seguido del sector industrial ( $x=19.89$ ) y cerrando el sector de servicios donde hay la menor vivencia de valores ( $x=18.82$ ). Por otra parte, los mandos medios son quienes perciben en promedio el mayor grado de vivencia de valores ( $x=19.82$ ), seguido por los directivos ( $x=19.7$ ) y por último, las bases son quienes perciben la menor vivencia de valores ( $x=19.67$ ).

Sin embargo, los promedios antes entregados no reflejan totalmente la influencia del sector productivo y el nivel jerárquico, ya que hay una gran interacción entre estas dos variables, lo que se puede observar en la figura 5.14. Esto significa que las percepciones sobre la vivencia de valores para los directivos, mandos medios y bases de la organización, presentará diferencias en cada uno de los sectores productivos. En el caso de los directivos, se observa que éstos tienen una apreciación similar sobre la vivencia de los valores en los tres sectores productivos, en cambio, las bases y los mandos medios presentan diferencias importantes en los distintos sectores.



**Figura 5.14 Media Vivencia de Valores según sector productivo y nivel jerárquico**

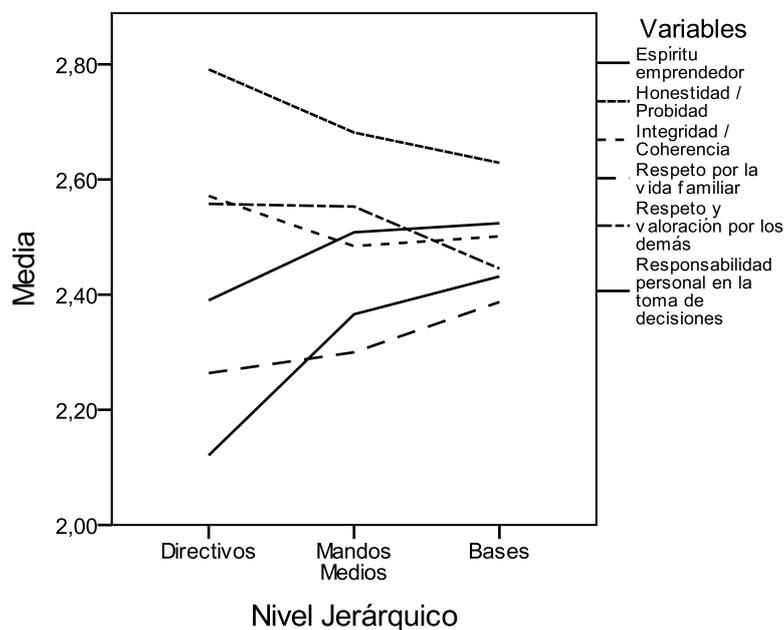
El mismo análisis es realizado para cada uno de los valores que conforman la variable y se presenta en la tabla 5.23. En este caso, el sector productivo tiene un efecto significativo en la mayoría de los valores presentado, variando entre los sectores de igual manera que el promedio. Pero en el caso del nivel jerárquico y de la interacción se observan diferencias significativas en algunos valores mientras que en otros no y el comportamiento de estas diferencias para cada valor, es distinto al presentado para el promedio (figura 5.15). Llama la atención que las opiniones que los directivos entregan respecto al grado en que se vive cada valor en la empresa presentan diferencias mucho mayores que los mandos medios y que las bases. Pareciera que ellos tienen opiniones diferenciadas entre los distintos valores, mientras que las bases no discriminan mayormente.

**Tabla 5.23 Resultados Pruebas Intersujetos Vivencia de Valores**

Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Búsqueda de la excelencia	.00*	.16	.01*
Cumplimiento de compromisos	.00*	.33	.08
Espíritu emprendedor	.00*	.00*	.02**
Honestidad / Probidad	.00*	.00*	.06
Integridad / Coherencia	.00*	.04**	.21
Justicia / Equidad	.00*	.10	.11
Lealtad	.00*	.7	.05**
Respeto por la vida familiar	.00*	.02**	.06
Respeto y valoración por los demás	.00*	.02**	.2
Responsabilidad personal en la toma de decisiones	.00*	.01*	.17
Sentido de cooperación / Trabajo en equipo	.08	.83	.24
Transparencia	.00*	.12	.19

\*: Significativo al 1%

\*\* : Significativo al 5%



**Figura 5.15 Media Vivencia de Valores según nivel jerárquico**

### 5.2.7 Impacto del Comportamiento Ético

De los dieciséis atributos y resultados del negocio presentados en la tabla 4.7, los más relevantes son “mayor lealtad del consumidor hacia su producto o servicio” y “protección y fortalecimiento de la marca”.

En la tabla 5.24 se presenta el promedio de la importancia que atribuyen los trabajadores al comportamiento ético sobre el logro de resultados del negocio, según nivel jerárquico y sector productivo. Se observa que esta importancia que atribuyen al comportamiento ético, varía significativamente con el sector productivo y con el nivel jerárquico, y que la interacción entre estas dos variables no tiene un efecto significativo sobre esta percepción, tal como se observa en los resultados del Test Multivariante presentados en la tabla 5.25.

**Tabla 5.24 Medias Impacto del Comportamiento Ético<sup>18</sup>**

		Nivel Jerárquico			
		Directivos	Mandos Medios	Bases	Subtotal
Sector Productivo	Financiero	18.11	17.97	17.76	17.87
	Industrial	17.02	17.47	17.48	17.38
	Servicios	16.97	17.02	16.91	16.95
	Subtotal	17.31	17.52	17.34	17.40

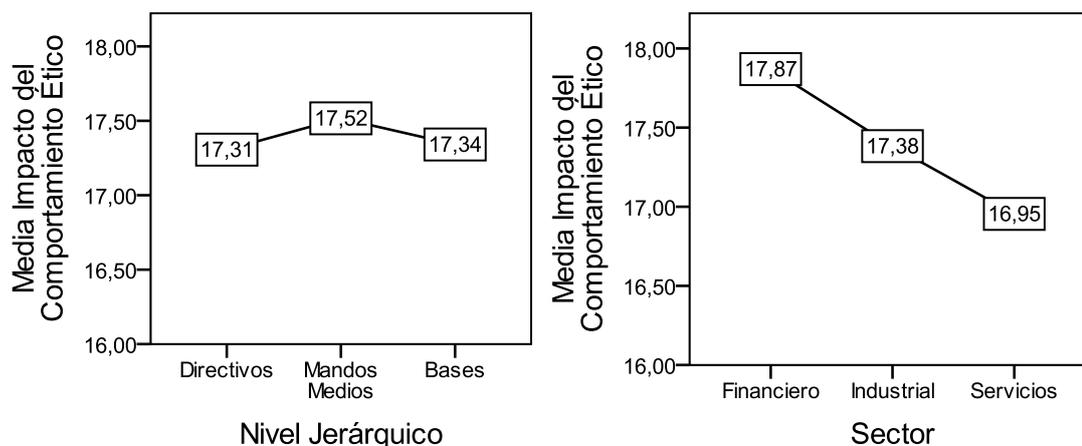
**Tabla 5.25 Resultados Test Multivariante Impacto del Comportamiento Ético**

Test Multivariantes	Valor del Estadístico		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Traza de Pillai	,03*	,03*	,01
Lambda de Wilks	,97*	,97*	,99
Traza de Hotelling	,04*	,03*	,01
Raíz mayor de Roy	,03*	,03*	,01*

\*: Significativo al 1%

En el sector financiero es donde los trabajadores le atribuyen la mayor importancia al Comportamiento Ético en el logro de atributos del negocio ( $x=17.87$ ), seguido del sector industrial ( $x=17.38$ ) y finalmente el sector de servicios donde se le atribuye la menor importancia ( $x=16.95$ ). Por otra parte, los mandos medios son quienes señalan que la mayor importancia del comportamiento ético en resultados del negocio ( $x=17.52$ ), seguido por las bases de la organización ( $x=17.34$ ) y por último, los directivos son quienes se muestran más escépticos y le otorgan la menor importancia ( $x=17.31$ ). Lo anterior se puede observar en la figura 5.16.

<sup>18</sup> Los valores máximo y mínimo de la variable Impacto del Comportamiento Ético son 19.47 y 0 respectivamente



**Figura 5.16 Media Impacto del Comportamiento Ético según sector productivo y nivel jerárquico**

Al realizar este mismo análisis sobre cada uno de los atributos y/o resultados del negocio que conforman la variable Impacto del Comportamiento Ético, el cual se presenta en la tabla 5.26, el resultado es similar pues en casi todos los atributos se presentan diferencias significativas entre los sectores productivos y los niveles jerárquicos. En la mayoría de estos atributos, el análisis es parecido al presentado para el promedio de la variable. Sin embargo, hay dos situaciones interesantes de comentar.

El atributo “Mejores relaciones con los proveedores” presenta un comportamiento distinto al que presentan los demás atributos. En este caso, son los trabajadores del sector industrial, quienes otorgan la mayor importancia al comportamiento ético en la mejora de las relaciones con los proveedores ( $x=2.71$ ), seguidos por los trabajadores del sector financiero ( $x=2.67$ ) y finalmente los del sector de servicios ( $x=2.59$ ), lo que se puede observar en la figura 5.17.

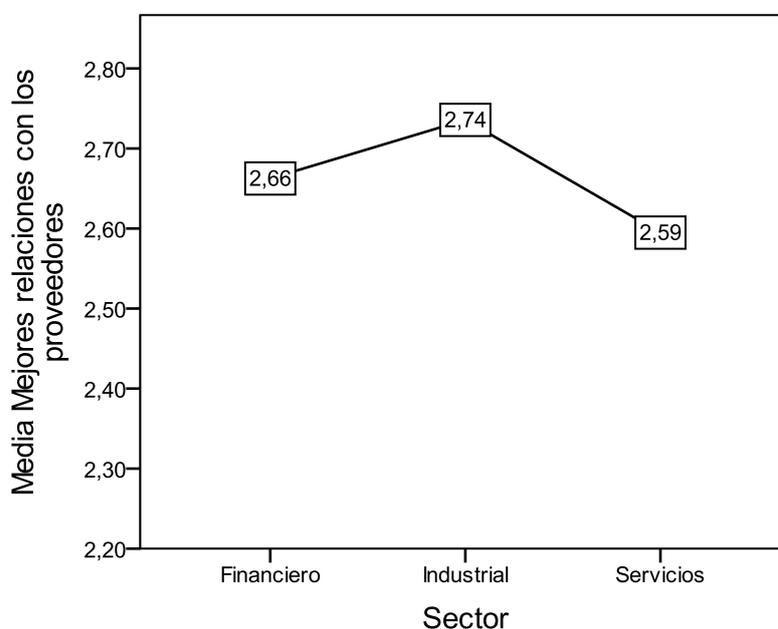
El atributo “Aumento del rendimiento financiero de la empresa” es el que presenta las mayores diferencias entre los niveles jerárquicos, siendo los directivos quienes se muestran más incrédulos acerca del impacto que puede tener el comportamiento ético en el desempeño económico de las empresas ( $x=2.39$ ), seguido por los mandos medios ( $x=2.52$ ) y por último, las bases de la organización ( $x=2.57$ ) que se muestran más confiados en el comportamiento ético, lo que se observa en la figura 5.18.

**Tabla 5.26 Resultados Pruebas Intersujeto Impacto del Comportamiento Ético**

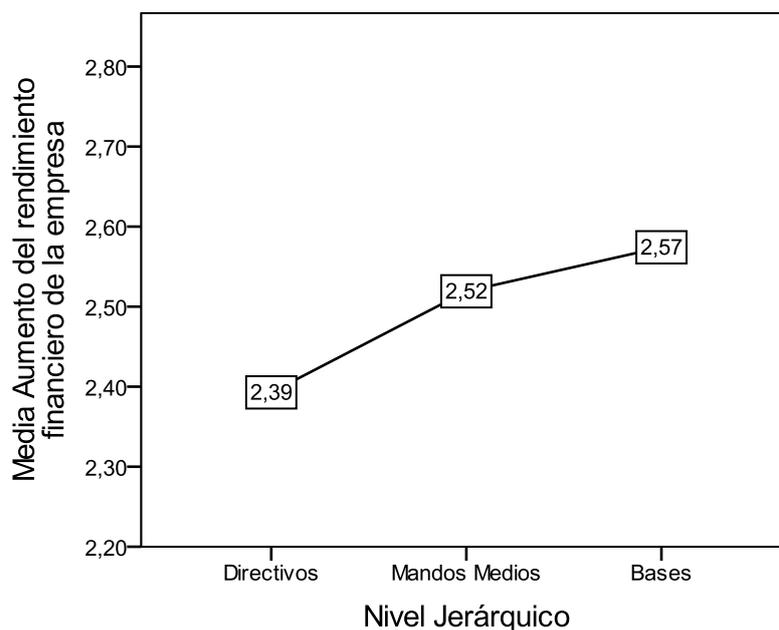
Ítem	Nivel de Significación		
	Sector Productivo	Nivel Jerárquico	Interacción del Sector Productivo y Nivel jerárquico
Atracción de nuevos consumidores / clientes	.00*	.00*	.27
Aumento del rendimiento financiero de la empresa	.00*	.00*	.61
Disminución del riesgo de demandas legales	.00*	.03**	.87
Fortalecimiento de la lealtad y compromiso del personal hacia la empresa	.00*	.00*	.54
Mayor confianza de los inversionistas / accionistas	.00*	.14	.16
Mayor credibilidad frente a entidades financieras	.00*	.71	.19
Mayor lealtad del consumidor hacia su producto o servicio	.00*	.60	.28
Mejores relaciones con los proveedores	.00*	.04**	.74
Protección y fortalecimiento de la marca	.00*	.04**	.46

\*: Significativo al 1%

\*\* : Significativo al 5%



**Figura 5.17 Media Mejores relaciones con los proveedores según sector productivo**



**Figura 5.18 Media Aumento del rendimiento financiero de la empresa según nivel jerárquico**

### **5.3 Influencia de las Componentes Explícita e Implícita de los Programas de Ética y Cumplimiento sobre el Comportamiento Ético de los trabajadores y los resultados de la empresa**

A continuación se presenta el Análisis de Regresión<sup>19</sup> entre las variables dependientes e independientes del estudio, cuyos resultados se muestran en la tabla 5.27. En las cinco regresiones, los coeficientes de las variables independientes son todos significativos y tienen el signo esperado:

- En las tres dimensiones de la Presencia de Conflictos Éticos, las Componentes Explícita e Implícita tienen un signo negativo, indicando que mientras mayor sea la Institucionalización de la Ética, menor es la presencia de conflictos éticos.
- En la variable Vivencia de Valores, por el contrario, los coeficientes de las Componentes Explícita e Implícita son positivos, por lo que una mayor

<sup>19</sup> El Análisis de Regresión se realizó con el software PASW SPSS v18.0

Institucionalización de la Ética contribuye a mejorar la forma en que se viven los valores en la empresa.

- Lo mismo ocurre con el Impacto del Comportamiento Ético, que es una medición indirecta de los resultados económicos, que al ser positivos los coeficientes de las Componentes Explícita e Implícita contribuyen a la mejora en el desempeño de la empresa en opinión de los trabajadores.

No obstante la significancia de todos estos coeficientes, el ajuste de las ecuaciones, medido por el  $R^2$  ajustado, muestra que las dos variables que resultan más afectadas por la Institucionalización de los Programas de Ética y Cumplimiento en la empresa se refieren al Comportamiento Ético y son:

- Presencia de Conflictos Éticos en la dimensión Lo que la empresa hace y afecta al empleado ( $R^2_{adj}=0,39$ ).
- Vivencia de Valores ( $R^2_{adj}=0,43$ ).

Esta situación deja entrever que desde la perspectiva de quienes responden la encuesta, lo más significativo resulta ser lo que tienen más cerca y les afecta más directamente.

Tabla 5.27 Resultados Análisis de Regresión

	Variable dependiente		R <sup>2</sup> adj.	Variable Independiente			
				Componente Explícita		Componente Implícita	
				Beta	Significancia	Beta	Significancia
Comportamiento Ético	Presencia de Conflictos Éticos	Lo que la empresa hace y afecta al empleado	0,39	-0,39	,00	-0,35	,00
		Lo que la empresa hace y afecta a Otros	0,12	-0,17	,00	-0,24	,00
		Lo que el Empleado hace y afecta a la Empresa	0,11	-0,19	,00	-0,2	,00
	Vivencia de Valores en la Empresa	0,43	0,32	,00	0,45	,00	
Resultados Económicos	Importancia del Comportamiento Ético	0,16	,26	,00	0,21	,00	

## 6 CONCLUSIONES

La investigación realizada apunta a descubrir qué sucede al interior de las empresas chilenas en materia de comportamiento ético. En este sentido se trabajó sobre la encuesta Barómetro de Valores y Ética Empresarial© 2009 a cargo de Fundación Generación Empresarial, con la cual se pudo examinar las características técnicas de la misma para determinar su confiabilidad como instrumento de medición y de esta manera, a partir de las respuestas de los trabajadores que participaron en ella, caracterizar el comportamiento de las empresas en Chile, identificando las variables que influyen en él y cómo éstas se relacionan.

La revisión bibliográfica permitió identificar que las empresas diseñan sus Programas de Ética y Cumplimiento de manera que incluyan esfuerzos en la promoción de valores en su interior y en la explicitación de principios básicos, normas y leyes y su cumplimiento. De esta forma, la ética se institucionaliza, es decir, se integra en la forma en que todos los empleados trabajan diariamente y toman sus decisiones.

Los Programas de Ética y Cumplimiento se complementan a través de la existencia de dos componentes, una explícita y otra implícita, las que influyen de diversa manera sobre el comportamiento ético de las organizaciones.

Con esto en mente, se determinó un Modelo Conceptual de Programas de Ética y Cumplimiento, que relaciona estas dos componentes encontradas en la literatura, con las variables del comportamiento ético medidas a través de la vivencia de valores y la presencia de conflictos éticos y con variables de resultados económicos.

Luego, un Análisis de Componentes Principales y un posterior Análisis de Ecuaciones Estructurales determinaron la existencia de una serie de factores que presentan escalas adecuadas, que llevaron a concluir que el Barómetro de Valores y Ética Empresarial©, resulta un instrumento de medición confiable y se propone un Modelo Empírico de Programas de Ética y Cumplimiento, con el cual trabajar en esta investigación, que afirma la presencia de las Componentes Explícita e Implícita en estos programas.

Uno de los resultados de estos análisis es la identificación de tres dimensiones de los conflictos éticos. La primera son los conflictos de tipo, “*Lo que le empresa hace y*

*afecta al empleado*”, tiene que ver con todas aquellas acciones que realiza la empresa, cuyo principal afectado es el empleado. La segunda se refiere a aquellos conflictos de tipo, *Lo que la empresa hace y afecta a otros*, tiene que ver con todas aquellas acciones que realiza la empresa, cuyo principal afectado no es la empresa ni el empleado mismo. Y por último, la tercera dimensión son los conflictos de tipo “*Lo que el empleado hace y afecta a la empresa*”, referida a todas aquellas acciones que realizan los empleados cuyo principal afectado es la empresa.

Del Modelo Empírico de Programas de Ética y Cumplimiento se plantearon tres hipótesis de estudio, las que señalan el impacto que tienen las Componentes Explícita e Implícita sobre la Vivencia de Valores, la Presencia de Conflictos Éticos en sus tres dimensiones y el impacto del Comportamiento Ético en los resultados del negocio.

Los resultados de la investigación resultaron satisfactorios en cuanto a la determinación de variables y las relaciones entre ellas. La revisión del cuestionario permitió incluso introducir mejoras para la versión 2010 del Barómetro de Valores y Ética Empresarial© de la Fundación Generación Empresarial.

La investigación determinó que efectivamente existen 2 componentes en los Programas de Ética y Cumplimiento de las empresas chilenas, que agrupan a las variables que pertenecen a estos programas de manera que coinciden con las componentes explícita e implícita señaladas por la literatura.

La Componente Explícita según la literatura agrupa a las siguientes herramientas: *Código de Ética, Manual de Políticas, Línea de denuncias, Evaluación del desempeño, Entrenamiento ético, Programas de orientación a los trabajadores y Comités de ética*. De éstas, sólo *Manual de políticas, Programas de orientación y Comités de ética*, no están medidas en el cuestionario. Sin embargo, los trabajadores en las empresas chilenas agregan a la Componente Explícita las herramientas de *Medidas disciplinarias y Seguimiento a las conductas antiéticas*, las cuales no están incluidas como parte de alguna componente, pero la literatura las reconoce como mecanismos efectivos de cara a la reducción de conductas antiéticas y la asociación con la Componente Explícita y no con la Implícita resulta coherente ya que son elementos de carácter formal. Estas herramientas son justamente las más relevantes para los trabajadores en la Componente Explícita, siendo la *evaluación del*

*desempeño*, medida a través de la existencia de *sistemas de control de gestión*, es la herramienta menos relevante de esta componente para los trabajadores chilenos.

Un Análisis de Varianza sobre la Componente Explícita, indicó que su institucionalización varía en empresas de distintos sectores productivos y entre trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

En términos generales, el sector financiero es el que posee el mayor grado de institucionalización de la ética en la Componente Explícita, seguido por el sector industrial y finalmente el sector de servicios es quien posee la menor institucionalización.

En cuanto al nivel jerárquico, el grado de institucionalización de la ética en la Componente Explícita es distinto dependiendo del nivel jerárquico de los trabajadores y además estas percepciones en cada nivel, cambian también entre los sectores productivos por efecto de la interacción de ambas variables. En este caso, las bases de la organización perciben la menor institucionalización de la ética en su Componente Explícita en los sectores financiero y de servicios, en cambio, en el sector industrial son los mandos medios quienes perciben la menor institucionalización. Los directivos por su parte, perciben la mayor institucionalización de la ética en la Componente Explícita para todos los sectores productivos. Sin embargo, particularmente para el ítem de *Seguimiento de las conductas antiéticas* en el sector Industrial, son las bases las que perciben la mayor presencia de esta herramienta.

Con respecto a la Componente Implícita, la literatura señala que esta componente agrupa a las siguientes herramientas: *Cultura organizacional*, *Liderazgo ético*, *Comunicación abierta*, *Sistemas de incentivos*, *Reconocimiento a las conductas* y *Políticas de promoción*. Esta componente está formada por un número pequeño de ítems, sólo 4 preguntas, lo que es explicado por lo complejo de la medición de este tipo de herramientas. El cuestionario no provee preguntas para medir la existencia de *sistemas de incentivos*, ni tampoco *Cultura organizacional* de manera exacta, por lo que desde ya estas herramientas están fuera de la Componente Implícita. El liderazgo ético es medido a través de las preguntas 12: *¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?*, 13. *Los directivos de su empresa no cumplen con los valores y*

*comportamientos éticos y 14. No se siente representado por los valores y comportamiento ético de su empresa.* De éstas, sólo la pregunta 12 es considerada como parte de la Componente Implícita y es la segunda herramienta más relevante para los trabajadores. En cuanto a las preguntas 13 y 14, si bien miden liderazgo ético, los trabajadores asocian estas preguntas a conflictos éticos de tipo *Lo que la empresa hace y afecta al empleado*. Por último la comunicación es la herramienta más importante de la Componente Implícita según los trabajadores.

Un Análisis de Varianza sobre la Componente Implícita, indicó que el grado de institucionalización de la ética en su Componente Implícita, varía en empresas de distintos sectores productivos y entre trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

En el caso del sector productivo, las empresas del sector financiero presentaron una institucionalización de la ética en la Componente Implícita superior a la que presentan las empresas del sector industrial y de servicios, siendo este último, el sector que presenta la menor. Para el caso del nivel jerárquico, los directivos perciben la mayor institucionalización de la ética en la Componente Implícita, seguido por los mandos medios y por último, las bases de la organización. Estas diferencias son particularmente significativas en la pregunta 12. *¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?*.

En cuanto a la presencia de conflictos éticos, se identificaron los más relevantes para cada dimensión, y en todas ellas se determinó que existen diferencias significativas en las percepciones de los trabajadores de distintos niveles jerárquicos y en empresas de diferentes sectores productivos.

Los conflictos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta al empleado” más relevantes para los trabajadores resultan ser el “Abuso de poder”, “Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar” e “Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados”. La percepción acerca de la presencia de este tipo de conflictos varía según el sector productivo, identificando que en términos generales hay una mayor presencia de este tipo de conflictos en las empresas pertenecientes al sector de servicios y una menor presencia en las empresas pertenecientes al sector financiero. Asimismo, se observa que en promedio las bases de la organización perciben una mayor presencia de este tipo de conflictos, siendo

los directivos los que perciben la menor presencia de ellos, y estas diferencias son particularmente más significativas en el sector de servicios.

En cuanto al nivel jerárquico, la presencia de conflictos éticos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta al empleado” varía en los distintos niveles jerárquicos. Importante es destacar que para la pregunta particular “En el último año, ¿ha observado algún incumplimiento o trasgresión de valores y comportamientos éticos en su empresa?”, no se encontraron diferencias significativas entre los trabajadores, lo que indica que independiente del nivel jerárquico, todos los trabajadores tienen igual percepción acerca del incumplimiento o trasgresión de valores y comportamientos éticos.

Las diferencias en la presencia de conflictos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta al empleado”, son particularmente significativas en los conflictos “los directivos de su empresa no cumplen con los valores y comportamientos éticos”, “no se siente representado por los valores y comportamiento ético de su empresa”, “abuso de poder”, “desigualdad salarial entre hombres y mujeres”, “discriminación en el empleo y la ocupación”, “incumplimiento de los compromisos frente a los empleados” e “irregularidades en contrataciones y despidos”, conflictos que presentan altas correlaciones negativas con la vivencia del valor de justicia. En estos casos, las bases de la organización son las que perciben la mayor presencia de estos conflictos y los directivos la menor, existiendo una gran diferencia entre estos 2 niveles.

Para el caso particular del conflicto “atribución de méritos ajenos”, la interacción del sector productivo y el nivel jerárquico hace que la presencia de este conflicto varíe entre los distintos niveles jerárquicos y los diferentes sectores. En este caso, son los directivos del sector industrial y financiero los que perciben la mayor presencia de estos conflictos, mientras las bases perciben la menor presencia. Sin embargo, esta situación se invierte en el sector de servicios, donde son las bases las que observan la mayor presencia.

En cuanto a los conflictos de tipo “Lo que la empresa hace y afecta a otros”, los más relevantes para los trabajadores chilenos son “uso indebido de información privilegiada o confidencial de la empresa”, “manipulación de información financiera” y “uso ilícito de información de la competencia”. Las percepciones

acerca de la presencia de este tipo de conflictos varía significativamente en los distintos sectores productivos, siendo el sector financiero el que presenta la menor presencia de estos conflictos y el de servicios, la mayor. Sin embargo, en el caso particular de la “venta de productos de calidad inferior a la ofrecida”, es el sector industrial el que percibe la menor presencia de este conflicto.

Por otro lado, los trabajadores de distintos niveles jerárquicos perciben diferencias sobre la presencia de conflictos de este tipo, siendo las bases de la organización quienes perciben la mayor presencia de ellos, y los mandos medios, la menor. Sin embargo, en el caso particular del conflicto “manipulación de información financiera”, son los directivos quienes perciben la menor presencia de este conflicto.

En el caso del conflicto de “corrupción”, la interacción del nivel jerárquico y el sector productivo produce diferencias significativas en las percepciones de los trabajadores. Esta vez, los directivos perciben de manera similar la presencia de este conflicto en los tres sectores productivos, mientras que las bases de la organización perciben grandes diferencias entre ellos, siendo en el sector de servicios donde perciben la mayor presencia de “corrupción” y el sector financiero donde perciben la menor presencia de este conflicto.

Por último, para los conflictos éticos de tipo “Lo que el empleado hace y afecta a la empresa”, los conflictos más relevantes para los trabajadores son el “presentismo”, “robo” y “abuso en el uso de recursos”. Las empresas pertenecientes a distintos sectores productivos presentan diferencias significativas en la presencia de estos conflictos, siendo en promedio el sector financiero el que presenta la menor presencia de ellos, y el sector de servicios, la menor. Con respecto al nivel jerárquico de los trabajadores, la situación es diferente a la que se observa en los conflictos anteriores porque esta vez son los Directivos quienes perciben una mayor presencia de conflictos de tipo “Lo que el empleado hace y afecta a la empresa” y las bases de la organización, los que presentan la menor.

El análisis de la variable Vivencia de Valores determinó que los valores más relevantes para los trabajadores resultan ser “transparencia”, “lealtad” e “integridad”. Esta variable también presenta diferencias significativas entre los distintos sectores productivos, presentando en promedio una mayor vivencia de valores en las

empresas de sector financiero y la menor, en las empresas pertenecientes al sector de servicios. En cuanto al nivel jerárquico, se presentan diferencias significativas entre los distintos niveles, siendo en promedio los mandos medios quienes perciben la mayor vivencia de valores y las bases, la menor.

Por último, el análisis de la variable Impacto del Comportamiento Ético señala que los atributos del negocio más relevantes según los trabajadores son “mayor lealtad del consumidor hacia su producto o servicio” y “protección y fortalecimiento de la marca”. Al igual que en los casos anteriores, la percepción acerca de este impacto es diferente entre las empresas de distintos sectores productivos, siendo el sector financiero el que atribuye un mayor impacto, y el de servicios el menor. En el caso del nivel jerárquico, esta importancia varía significativamente entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, siendo en promedio los mandos medios los que atribuyen un mayor impacto y los directivos, el menor.

Mediante un análisis de regresión de las Componentes Explícitas e Implícitas sobre cada una de las variables, se determinó finalmente que tienen un impacto significativo sobre el comportamiento ético y sobre las percepciones acerca de los resultados económicos. En particular, las componentes Explícita e Implícita tienen un impacto significativo de signo negativo sobre las tres dimensiones de los conflictos éticos, indicando que mientras mayor sea la Institucionalización de la Ética, menor es la presencia de conflictos éticos.

En la variable Vivencia de Valores, los coeficientes de las Componentes Explícita e Implícita resultan ser positivos, por lo que una mayor Institucionalización de la Ética contribuye a mejorar la forma en que se viven los valores en la empresa.

En el caso del Impacto del Comportamiento Ético, variable utilizada como medida indirecta de los resultados económicos, los coeficientes de las Componentes Explícita e Implícita son positivos, por lo que ambas componentes aportan en la mejora del desempeño de la empresa en opinión de los trabajadores.

No es posible determinar si hay una componente del programa que sea mejor que la otra. En algunos casos la Componente Explícita obtuvo resultados levemente mejores, en otros la Componente Implícita tuvo un impacto mayor y en otros el

impacto de ambas fue similar. Esta situación apoya la idea de que efectivamente ambas componentes se complementan en la manera que influyen sobre las conductas de los empleados.

La Componente Explícita más asociada al monitoreo de normas y disciplina, lo que genera una relación transaccional entre el trabajador y la organización, donde se debe cumplir las reglas y normas impuestas de manera Top-Down más que por un proceso de identificación personal con las normas y buenas conductas.

Por otro lado, la Componente Implícita está más asociada a la identificación de los valores personales con los valores de la organización, generando una relación transformacional, que motiva al trabajador a estar alerta a las situaciones éticas que pueden ocurrir en la empresa y siente que tiene apoyo, confianza y una buena comunicación para plantear sus inquietudes y buscar consejos. Por esto es que los buenos Programas de Ética y Cumplimiento tienen que considerar las 2 componentes.

Es interesante destacar que el sector financiero es el que alcanza los mejores resultados. Esto es que en promedio presenta la menor presencia de conflictos éticos en sus 3 dimensiones, tiene el mayor grado de vivencia de los valores y le atribuye una mayor importancia del comportamiento ético sobre el logro de resultados del negocio. Esto es entendible desde el punto de vista de las regulaciones existentes para este tipo de empresas, situación que debería cambiar cuando en Chile se lleven a cabo una serie de reformas y legislaciones con respecto a delitos que se cometen en las empresas, como está ocurriendo con la nueva ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, ley #20.393, emitida como condición para el ingreso de Chile a la OCDE, que regula a todas las empresas indistintamente del sector productivo.

En lo que se refiere a los trabajadores, para todas las variables se encontraron diferencias entre los distintos niveles jerárquicos. En algunos casos, fueron las bases las que presentaron los mejores resultados y en otros fueron los directivos. Sin embargo es interesante detenerse en el análisis de estas diferencias. Lo primero es destacar que los trabajadores consideran que los conflictos no son todos iguales. Para los trabajadores no es lo mismo el conflicto de discriminación en el empleo, que corrupción o el robo, ya que el primero afecta directamente al trabajador. Por esta razón es entendible que los trabajadores de distintos niveles jerárquicos presenten

diferencias en sus percepciones, siendo en este caso las bases de la organización quienes perciben la mayor presencia de este tipo de conflictos, explicable de acuerdo a que ellos por ser el nivel de menor jerarquía, se sienten más vulnerables ante estas situaciones que los niveles de mayor jerarquía, quienes perciben la menor presencia de estos conflictos. A diferencia de lo que sucede en el caso de los conflictos éticos de tipo “Lo que el empleado hace y afecta a la empresa”, donde la situación se invierte siendo los trabajadores de niveles más altos, los que perciben la mayor presencia de estos conflictos. Se puede atribuir a que en este caso, son los directivos, los que defienden los intereses de las empresas y se sienten vulnerables ante estos conflictos y por tanto, más perceptivos.

Estos antecedentes encontrados en la investigación, resultan interesantes para ser considerados a la hora de diseñar los Programas de Ética y Cumplimiento en las empresas chilenas. Por un lado, la determinación del Modelo Empírico presentado en esta investigación, servirá de apoyo a las empresas que comiencen a institucionalizar la ética en sus organizaciones, sin olvidar que debe ser tomado como una guía pero que el éxito de los programas depende siempre de la personalización y adaptación de los esfuerzos a las culturas y realidades propias de cada organización.

Esta investigación no sólo propone una serie de variables que deben ser consideradas en estos programas, sino que además entrega información adicional acerca de cómo varían las percepciones en los distintos sectores y en los trabajadores que pertenecen a distintos niveles jerárquicos. Esto resulta una información valiosa para poder tomar las mejores decisiones en cuanto al diseño de los Programas de Ética y Cumplimiento, de manera que los esfuerzos realizados puedan ser enfocados lo mejor posible, obteniendo los mejores resultados.

## **7 PERSPECTIVAS FUTURAS**

La investigación sobre valores al interior de las empresas es muy amplia. Hay una serie de variables que no fueron incluidas en el modelo, y que pueden abarcar otras áreas. Principalmente, se puede seguir trabajando sobre la misma encuesta del Barómetro de Valores y Ética Empresarial©, incluyendo todos los temas relacionados al reporte de los conflictos éticos. Hay una serie de preguntas enfocadas a determinar cuál es la tasa de reporte por parte de los empleados y cuáles son las razones por las que los trabajadores reportan o dejan de reportar cuando observan un conflicto ético. Estos análisis pertenecen a una segunda etapa, y es bastante importante para las empresas, pues el trabajador que reporta es un aliado en el combate contra las conductas antiéticas, lo que puede tener muchos frutos tanto para las empresas, como para los mismos trabajadores.

Una segunda propuesta para trabajo futuro es determinar la relación entre el comportamiento ético y los resultados económicos de las empresas. En esta investigación se preguntó a los trabajadores si creen que se logran mayores resultados del negocio a partir de un comportamiento ético, y se determinó que los trabajadores sí creen en eso. Ahora, faltaría comprobar si es que esto se da en la realidad o no.

Otro punto es la relación entre el comportamiento ético y las variables del Soft Management. Sería recomendable indagar en variables como el clima laboral, la confianza, la relación jefe y subordinado, etc., en empresas chilenas que presentan un buen comportamiento ético.

## BIBLIOGRAFÍA

Adams, J. S., A Tashchian and T. Shore: 2001, Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior, *Journal of Business Ethics* 29, 199-211.

Arjoon, S.: 2000, Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business, *Journal of Business Ethics* 28, 159-178.

Barnett, T., Schubert, E. (2002). Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics*, 36: 279-290.

Brass, D.J., K.D. Butterfield, and B.C. Skaggs:1998, Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective, *Academy of Management Review* 23(1), 14-31.

Brenner, S. (1992). Ethics Programs and Their Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11: 391-399.

Delaney, J. T., Sokell, D. (1992) Do Company Ethics Training Programs Make a difference? An Empirical analysis. *Journal of business Ethics*, Vol 11, N<sup>o</sup> 9:719-727.

Dickson, M., Smith, D., Grojean, M., Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12: 197-217.

Ferrell OC, Fraedrich J, Ferrell L. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases.  
Boston, MA: Houghton Mifflin; 2008.

Ferrell, O. C. and L. G. Gresham: 1985, A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing, *Journal of Marketing* 49 (1), 87-96.

Ferrell, O. C. Fraedrich J, Ferrell L. (2008), Business Ethics: Ethical decision making and case. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Ford, R. C. and W.D. Richardson: 1994, Ethical Decision Making in Marketing , *Journal of Marketing* 49 (1), 87-96.

James, H. S., Jr.: 2000, Reinforcing Ethical Decision Making Thorough Organizational Structure, *Journal of Business Ethics* 28, 43-58.

Jose, A., Thibodeaux, M. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22: 133-143.

Kayes, D., Stirling, D., Nielsen, T. (2007). Building Organizational Integrity. *Business Horizons*, 50: 61-70.

- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., Lee, D. (2009). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63: 20-26.
- Laczniak, G. R. and E; J. Inderrieden: 1987, The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision making, *Journal of Business Ethics* 6, 297-377
- López, C. (2004). Técnicas de Análisis Multivariante de Datos: Aplicaciones con SPSS.
- McClaren, N.:2000, Ethics in Personal Selling and Sales Management: A Review of de Literature Focusing on Empirical Findings and Conceptual Foundations, *Journal of Business Ethics* 27, 285-303.
- Minkes, A. L., W. Small, M., Chatterjee, S. R. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, No. 4 (Jul., 1999), pp. 327-335
- Murphy, P. E., J. E. smith and J. M. Daley: 1992, Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical issues: Perspectives on a Service Industry, *Journal of Business Ethics* 11, 11-17.
- Palmer, D.E.and A. Zakhem: 2001, Bridging the Gap Between Theory and practice: Using the 1991 Federal Sentencing Guidelines as a Paradigm for Ethics training, *Journal of business Ethics* 29, 77-84
- Schumacker, R., Lomax, R. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling.
- Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32: 247-262
- Sims, R.: 1992, The Challenge of Ethical Behavior in Organizations, *Journal of Business Ethics* 11, 505-513.
- Singhapakdi, A. y Vitell, S. (1991). Selected Factors Influencing Marketers' Deontological Norms. *Journal of Academy of Marketing Science*, 19 (1): 37-42.
- Singhapakdi, A. y Vitell, S. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals. *Journal of Academy of Marketing Science*, 35: 284-294.
- Somers, M. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30: 185-195.

Taylor Caroline (2006) La Cultura de Ejemplo.

Tejedor, F. (1984). Análisis de Varianza Aplicado a la Investigación en Pedagogía y Psicología.

Tinsley, H., Brown, S. (2000). Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling. *Elsevier Science & Technology Books*.

Trevino, L. K.: 1986, Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of Management Review* 11, 601-617.

Trevino, L. K.: 1990 A Cultural Perspective on changing and developing Organizational Ethics, in R. Woodman & W. Pasmore (Eds) Research in Organizational change and development, volume 4. Greenwich, CT Press: 195-230.

Tsalikis John, Fritzsche David. 1989. Business Ethics: A Literature Review with a focus on marketing Ethics. *Journal of Business Ethics* Vol.8, N<sup>a</sup> 9 Sept.1989 ,695-743.

Valentine, S., Fleischman, G. (2004). Ethics Training and Business persons' perceptions of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52: 381-390.

Valentine, S., Johnson, A. (2005). Codes of Ethics, Orientation Programs, and the Perceived Importance of Employee Incorruptibility. *Journal of Business Ethics*, 61: 45-53.

Victor, B., Cullen, J.B. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1 (Mar., 1988), pp. 101-125

Waters, J A & Bird, F. (1987). The Moral Dimension of Organizational Climate, *Journal of Business Ethics* 6: 15-22.

Weber 1981: Institutionalizing Ethics into the Corporation. *MSV Business Topics* 29 (2): 47-52.

Weber, G., Treviño, L., Cochran, P. (1999). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18: 283-294.

Weaver, Gary R. and Linda Klebe Treviño, (Apr.,1999). Compliance and Values Oriented Programs: Influences on Employees Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9 N<sup>a</sup> 2: 315-335.

Weaver, G.R. y Treviño, L.K. (2001). The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective. *Human Resources Management Review*, 11: 113-134.

Weber, J. (1993). Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, 3(4): 419-436.

Weeks, W.A. and J. Nantel: 1992, Corporate Codes of Ethics and Sale Force Behavior A Case Study *Journal of Business Ethics*, 11,753-760.

Wu, C. (2001). The Study of Global Business Ethics in East Asia: Taiwanese Enterprise in Indonesia as Targets. *The International Journal of Management Science*, Omega 29: 221-231.

**ANEXOS**

## ANEXO A: CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

### I. DEFINICIÓN Y COMUNICACIÓN DE VALORES

1. ¿Se mencionan principios y valores en su Misión y/o Visión?

- (1) Sí  
(0) No

2. ¿Está claramente definido el significado de los valores de su empresa?

- (1) Sí  
(0) No

2. Por cada valor, marque el casillero que corresponda:

	Valor <b>DEFINIDO</b> por su empresa y que <b>SE VIVE</b> en ella (3)	Valor <b>NO</b> <b>DEFINIDO</b> por su Empresa, pero que <b>SE</b> <b>VIVE</b> en ella (2)	Valor <b>DEFINIDO</b> por su Empresa, pero que <b>NO</b> <b>SE VIVE</b> en ella (1)	Valor <b>NO</b> <b>DEFINIDO</b> por su Empresa y que <b>NO SE</b> <b>VIVE</b> en ella (0)
Búsqueda de la Excelencia				
Cumplimiento de compromisos				
Espíritu emprendedor				
Honestidad / Probidad				
Integridad / Coherencia				
Justicia / Equidad				
Lealtad				
Respeto por el medio ambiente				
Respeto por la vida familiar				
Respeto y valoración por los demás				
Responsabilidad personal en la toma de decisiones				
Seguridad (prevención de riesgos y salud)				
Sentido de cooperación / Trabajo en equipo				
Transparencia				

4. ¿La comunicación de estos valores se difunde?

(1) Sí

(0) No

## II. PREVENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONDUCTAS

7.1 ¿Su empresa tiene código de ética (conducta, comportamiento o buenas prácticas)?

(1) Sí

(0) No

7.2 ¿Su empresa tiene línea de consultas y denuncias (hotline, línea 800)?

(1) Sí

(0) No

7.3 ¿Su empresa tiene programas de formación y entrenamiento?

(1) Sí

(0) No

7.4 ¿En su empresa hay reconocimiento y/o premiación a quienes viven los valores definidos por su empresa?

(1) Sí

(0) No

7.5 ¿En su empresa hay sanciones a las conductas antiéticas?

(1) Sí

(0) No

7.6 ¿En su empresa hay sistemas de control de gestión?

(1) Sí

(0) No

8. ¿Existen medidas disciplinarias o sanciones para quienes no respeten los valores y comportamientos éticos?

(1) Sí

(0) No

9. ¿Se realiza un seguimiento de las conductas relacionadas al comportamiento ético en la empresa?

(1) Sí

(0) No

11. ¿Ha participado en algún entrenamiento o capacitación sobre valores, comportamientos éticos o código de conducta de su empresa?

(1) Sí

(0) No

### III. COMPROMISO DE LAS JERARQUÍAS

12. ¿Hay voluntad de la mayoría de los miembros de la empresa para comprometerse con los valores y comportamientos éticos?

(1) Sí

(0) No

13. ¿Los directivos de su empresa cumplen e impulsan todos los valores?

(1) Sí

(0) No

14. ¿Se siente representado por los valores y el comportamiento ético de su empresa?

(1) Sí

(0) No

### IV. IMPACTOS EN LA COMPETITIVIDAD

15. ¿Considera usted que la ética es un factor que impacta a la empresa en materia de competitividad?

(1) Sí

(0) No

16. El que su empresa cuente con un conjunto de valores y comportamientos éticos, ¿tiene influencia en el desarrollo y/o logro de los siguientes atributos?

	Mucha(3)	Mediana(2)	Poca(1)	Ninguna(0)
Atracción de nuevos consumidores / clientes				
Aumento del rendimiento financiero de la empresa				
Disminución del riesgo de demandas legales				
Fortalecimiento de la lealtad y compromiso del personal				
Mayor confianza de los inversionistas / accionistas				
Mayor credibilidad frente a entidades financieras				
Mayor lealtad del consumidor hacia su producto o servicio				
Mejores relaciones con los proveedores				
Protección y fortalecimiento de la marca				

## V. CONFLICTOS ÉTICOS

17. En el último año ¿ha observado algún incumplimiento o transgresión de valores y comportamientos éticos en su empresa?

- (1) Sí
- (0) No

21. Señale la presencia de los siguientes conflictos éticos dentro de su empresa:

	Habitual(2)	A veces(1)	Nunca(0)
Abuso de licencias médicas			
Abuso de poder			
Abuso en el uso de recursos (Internet, teléfonos, fotocopiadora, papel, otros)			
Acoso sexual			
Atribución de méritos ajenos			
Corrupción ( colusión, coimas, sobornos, cohecho, otros)			
Conflicto de intereses			
Descuido en las políticas de seguridad (prevención de riesgos, salud)			
Desigualdad salarial entre hombres y mujeres			
Despreocupación real por promover la vida familiar de los trabajadores			
Discriminación en el empleo y la ocupación			
Falta de respeto por el medioambiente			
Gastos impropios			
Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar			
	Habitual(2)	A veces(1)	Nunca(0)
Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados			
Incumplimiento de los compromisos frente a proveedores, clientes, accionistas u otros.			
Irregularidades en contrataciones y despidos			
Manipulación de información financiera			
Presentismo (acudir al trabajo sin cumplir con los deberes del cargo)			
Robo			
Uso ilícito de información de la competencia			
Uso indebido de información privilegiada o confidencial de la empresa			
Venta de productos y/o servicios de calidad inferior a la ofrecida			

24.1 ¿En su empresa se trabaja activamente contra la corrupción (colusión, coimas, soborno, extorsión, otros)?

- (1) Sí
- (0) No

24.2 ¿En su empresa se apoyan iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental?

- (1) Sí
- (0) No

## ANEXO B: DETALLE DE LAS SUBMUESTRAS EXTRAÍDAS

### Submuestra 1: Utilizada en el Análisis de Componentes Principales

Tabla 0.1 Recuento de la submuestra 1 según nivel jerárquico y sector productivo

		Sector			
		Financiero	Industrial	Servicios	Subtotal
Nivel Jerárquico	Directivos	101	89	174	364
	Mandos Medios	649	226	579	1454
	Bases	876	166	939	1981
	Subtotal	1626	481	1692	3799

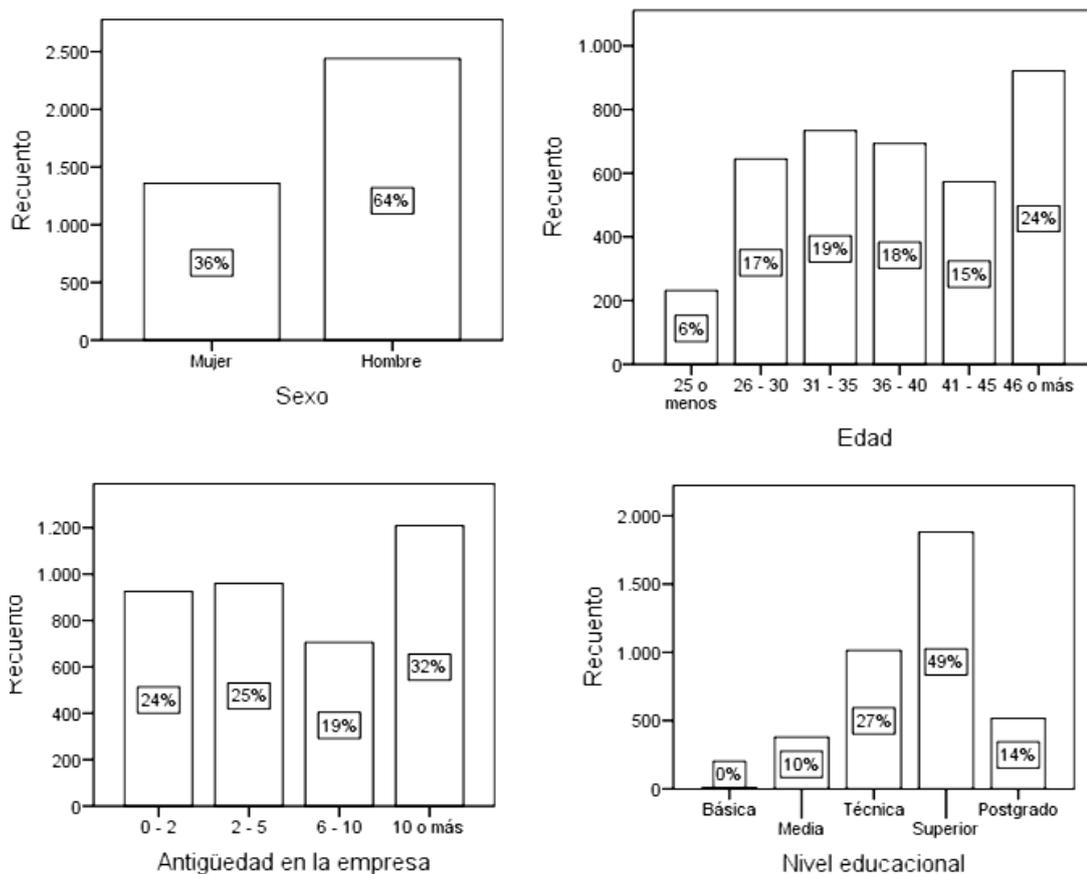
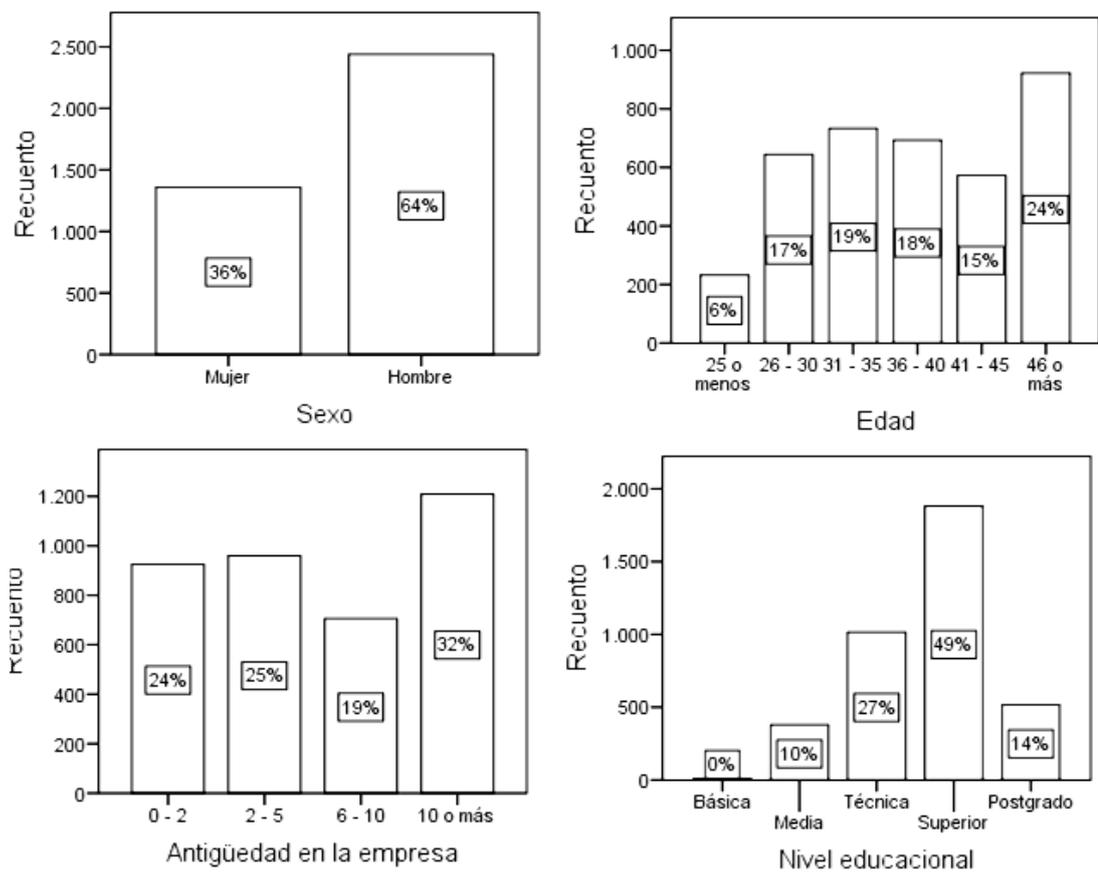


Figura 0.1 Perfil de la Submuestra 1

**Submuestra 2: Utilizada en el Análisis de Ecuaciones Estructurales**

**Tabla 0.2 Recuento de la submuestra 2 según nivel jerárquico y sector productivo**

		Sector			
		Financiero	Industrial	Servicios	Subtotal
Nivel Jerárquico	Directivos	101	89	174	364
	Mandos Medios	649	226	579	1454
	Bases	876	166	939	1981
	Subtotal	1626	481	1692	3799



**Figura 0.2 Perfil de la Submuestra 2**

### Submuestra 3: Utilizada en la Matriz de Correlaciones (Tabla 5.1) y el Análisis de Regresión

Tabla 0.3 Recuento de la submuestra 3 según nivel jerárquico y sector productivo

		Sector			
		Financiero	Industrial	Servicios	Subtotal
Nivel Jerárquico	Directivos	101	89	174	364
	Mandos Medios	649	226	579	1454
	Bases	876	166	939	1981
	Subtotal	1626	481	1692	3799

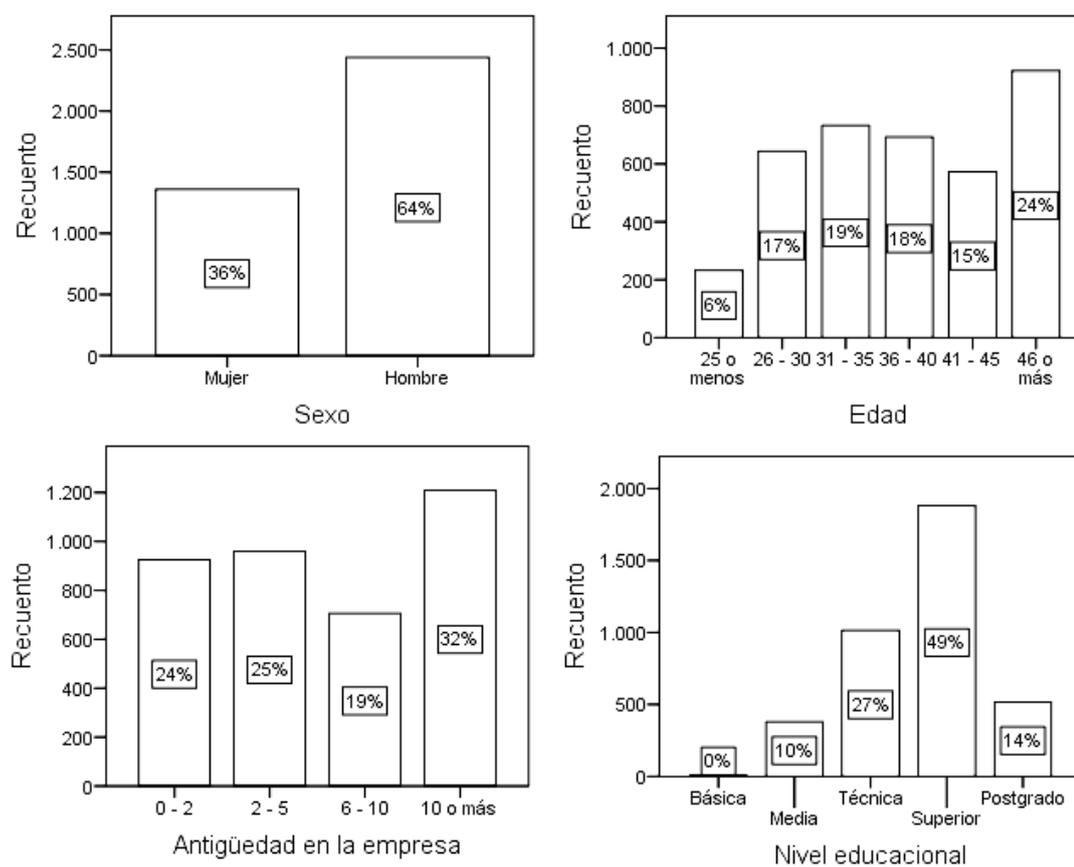


Figura 0.3 Perfil de la Submuestra 3

## ANEXO C: MATRIZ DE CORRELACIONES CONFLICTOS ÉTICOS: LO QUE LA EMPRESA HACE Y AFECTA AL EMPLEADO Y VALOR DE JUSTICIA

**Tabla 0.4 Matriz de Correlaciones Conflictos Ético lo que la empresa hace y afecta al empleado y valor de Justicia**

	13. Los directivos de su empresa no cumplen con los valores y comportamientos éticos *	14. ¿Se siente representado por los valores y el comportamiento ético de su empresa?*	17.¿ha observado algún incumplimiento o transgresión de valores y comportamientos éticos?*	Abuso de poder*	Atribución de méritos ajenos*	Conflicto de intereses*	Descuido en las políticas de seguridad*
Búsqueda de la excelencia	-0,373	-0,382	-0,241	-0,297	-0,264	-0,267	-0,259
Cumplimiento de compromisos	-0,409	-0,412	-0,237	-0,33	-0,294	-0,295	-0,28
Espíritu emprendedor	-0,346	-0,321	-0,177	-0,218	-0,234	-0,217	-0,205
Honestidad / Probidad	-0,419	-0,435	-0,27	-0,324	-0,278	-0,295	-0,26
Integridad / Coherencia	-0,472	-0,479	-0,288	-0,389	-0,31	-0,338	-0,285
Justicia / Equidad	-0,477	-0,473	-0,296	-0,417	-0,343	-0,355	-0,308
Lealtad	-0,446	-0,443	-0,276	-0,389	-0,338	-0,317	-0,28
Respeto por el medio ambiente	-0,31	-0,286	-0,153	-0,191	-0,18	-0,197	-0,266
Respeto por la vida familiar	-0,351	-0,375	-0,204	-0,317	-0,237	-0,236	-0,233
Respeto y valoración por los demás	-0,459	-0,478	-0,278	-0,399	-0,32	-0,304	-0,296
Responsabilidad personal en la toma de decisiones	-0,385	-0,381	-0,224	-0,294	-0,276	-0,274	-0,254
Seguridad	-0,291	-0,311	-0,166	-0,237	-0,21	-0,196	-0,373
Sentido de cooperación / Trabajo en equipo	-0,38	-0,391	-0,225	-0,34	-0,279	-0,248	-0,257
Transparencia	-0,459	-0,488	-0,285	-0,401	-0,312	-0,353	-0,277

\*: La presencia de estos conflictos presenta diferencias significativas entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos

**Tabla 0.5 Continuación Matriz de Correlaciones Conflictos Ético lo que la empresa hace y afecta al empleado y valor de Justicia**

	Desigualdad salarial entre hombres y mujeres*	Despreocupación real por promover la vida familiar de los trabajadores*	Discriminación en el empleo y la ocupación*	Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar*	Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados*	Gastos impropios*	Irregularidades en contrataciones y despidos*
Búsqueda de la excelencia	-0,154	-0,263	-0,255	-0,348	-0,345	-0,264	-0,272
Cumplimiento de compromisos	-0,189	-0,307	-0,279	-0,373	-0,384	-0,266	-0,311
Espíritu emprendedor	-0,142	-0,286	-0,214	-0,306	-0,305	-0,192	-0,204
Honestidad / Probidad	-0,225	-0,284	-0,309	-0,338	-0,335	-0,281	-0,309
Integridad / Coherencia	-0,224	-0,326	-0,323	-0,416	-0,381	-0,307	-0,335
Justicia / Equidad	-0,267	-0,38	-0,36	-0,418	-0,406	-0,272	-0,357
Lealtad	-0,211	-0,352	-0,323	-0,388	-0,357	-0,274	-0,312
Respeto por el medio ambiente	-0,12	-0,242	-0,168	-0,235	-0,232	-0,165	-0,154
Respeto por la vida familiar	-0,145	-0,537	-0,244	-0,328	-0,336	-0,178	-0,248
Respeto y valoración por los demás	-0,217	-0,365	-0,355	-0,392	-0,364	-0,274	-0,33
Responsabilidad personal en la toma de decisiones	-0,163	-0,279	-0,238	-0,345	-0,31	-0,246	-0,249
Seguridad	-0,143	-0,257	-0,191	-0,266	-0,267	-0,176	-0,209
Sentido de cooperación / Trabajo en equipo	-0,191	-0,309	-0,299	-0,329	-0,316	-0,227	-0,271
Transparencia	-0,221	-0,342	-0,326	-0,399	-0,379	-0,3	-0,339

\*: La presencia de estos conflictos presenta diferencias significativas entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos