

# ÉTICA Y ACTIVIDAD EMPRESARIAL / LOS VALORES ÉTICOS DE LOS EMPRESARIOS ALGARVEÑOS

Rosa M<sup>a</sup> Vaca Acosta  
Maria Margarida Nascimento Jesus

## RESUMEN

Los objetivos que perseguimos con este trabajo de investigación son: conocer el significado de la ética empresarial, así como poner de manifiesto las ventajas competitivas que pueden desprenderse de la gestión ética y los problemas a los que se enfrenta la misma. Y a través del estudio empírico conocer la importancia que los gestores algarveños confieren a los valores éticos con relación a otro tipo de valores de naturaleza no ética.

**PALABRAS CLAVES:** Ética empresarial, Actitud y Valores.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to present on the one hand, the meaning of business ethics and to show the competitive advantages of ethic management, and on the other hand, some results of a survey made near the executive directors of the algarvian companies about ethic values versus some another non ethics values.

**KEY WORDS:** Business ethics, Attitude and Values.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la Ética Empresarial tiene justificación en las circunstancias que a continuación comentamos brevemente:

- Los retos éticos a los que se enfrentan las empresas hoy día, muestran la necesidad que tienen las organizaciones y la sociedad de que los directivos lleven a cabo una gestión ética y de la asunción de responsabilidades por parte de las mismas. La globalización del mundo de los negocios plantea a las empresas una serie de retos, a nivel interno y externo. En el primer ámbito, es necesario tener presente que las organizaciones cuentan con una gran diversidad de profesionales, lo que puede dar lugar a la generación de conflictos que requieren de unos valores adecuados para su resolución, las personas tienen que ser más universales, los contagios morales son más rápidos, la competitividad es creciente. Las empresas se enfrentan a las demandas de empleados, como son el respeto a su privacidad, mientras que los directivos demandan un mayor control sobre los trabajadores por su falta de lealtad hacia las empresas.

Es de suma importancia por lo comentado anteriormente que las empresas desarrollen un Cultura Ética, que presten más atención a los empleados, y que desarrollen códigos éticos firmes. De cualquier forma, es de

destacar que a través de la misma mejoran las relaciones laborales entre los empleados y entre éstos y los clientes y proveedores, ya que se reducen los conflictos<sup>91</sup>.

Unido a los problemas que se les plantean a las empresas a consecuencia de la internacionalización, no podemos olvidar, a nivel externo, la situación de los países emergentes que puede dar lugar en las empresas a síntomas de deterioro moral, como son: el abuso de poder, los bajos salarios, las formas de vida indignas para los empleados y exceso de control, entre otros, Conferencia Anual de Ética (2000). El incremento de la competitividad puede llevar a las empresas a la persecución de beneficios a corto plazo que generen prácticas poco éticas. La complejidad de todo lo expuesto anteriormente exige soluciones.

- La actualidad del tema y su importancia en el campo de la práctica. Son numerosos los escándalos en el mundo de los negocios que señalan la necesidad de que las empresas en sus actuaciones incorporen la dimensión ética. Tanto es así que las empresas de cazatalentos buscan ejecutivos más éticos y menos agresivos, Ugalde (2002).

- La importancia del estudio de la ética de los negocios en el campo académico, así son numerosas las Universidades y Centros con docencia e investigación en la misma. Concretamente en España están: ICADE, ESADE, IESE, ETEA, ESDEN, ESIC, Instituto de Empresa, Universidad de Alcalá de Henares, Universidad de Navarra, Universidad de Valencia, Instituto de Ciencias de Seguro Mapfre. Por su reciente creación destacan en España: la Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones (Etnor) en 1994, que tiene como objetivos fundamentales la promoción de un ambiente social que propicie la asunción voluntaria de normas éticas, la investigación científica y operativa sobre los valores que deben regir las actividades económicas, así como la formación de profesionales; y el Foro para la evaluación de la gestión ética (Forética) de más reciente creación.

- Dar respuesta a una duda por la relevancia que tiene para nuestro estudio: ¿es la ética empresarial una moda directiva?. En base a las características del estudio llevado a cabo por Nieto (2003), "La teoría de modas directivas", sobre prácticas directivas consolidadas y modas directivas, llegamos a las siguientes conclusiones: la difusión por parte de los directivos entre los miembros de la empresa y en la misma sociedad hacen que la ética empresarial pueda ser considerada como una práctica consolidada. Además, este tema no nació hace poco tiempo y sigue suscitando a medida que pasa el tiempo un mayor interés, y aunque es cierto que mejora la imagen de la empresa, también hay que señalar que existen investigaciones que ponen de manifiesto su utilidad. Siguiendo con el intento de esclarecer aún más la respuesta, se analizó el ciclo de vida de las modas directivas: innovación, aceptación, desencanto, declive y núcleo duro. Según Nieto (2003), cuando la eficacia de los conceptos de moda directiva se prueban puede llegar a convertirse en una práctica directiva consolidada, lo que nos lleva a pensar que si hubiese individuos que pensasen que la ética empresarial es una moda directiva estarían equivocados. Por último, señalar que dicho autor establece un período de tiempo aproximado de duración de las modas directivas de cinco años.

Hay otros autores que también se han preocupado de la calificación que algunos individuos dan a la ética empresarial de moda directiva. Es el caso de Gutiérrez (1993), que llegó a la conclusión de que "la ética debe ser un concepto universal si entendemos como tal la actuación honesta, puede estar de actualidad hablar de estos temas pero por su propia naturaleza, la ética siempre estuvo y está presente en las actuaciones humanas".

## 2. ÉTICA EMPRESARIAL

Tradicionalmente se pensaba que en el mundo de los negocios valía todo. Es más, suele pensarse que la empresa se rige por una racionalidad estratégica, mientras que la ética se atiene a la racionalidad comunicativa, por lo que

---

<sup>91</sup> López, C. ([w.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%20etica.htm](http://w.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%20etica.htm)).

parece que ambas son irreconciliables. Sin embargo, hay una serie de factores que ponen de manifiesto la necesidad de la ética en las empresas, lo que plantea un cambio de mentalidad (Cortina, 1994). Vamos a comenzar el análisis de la ética empresarial distinguiendo entre ética económica y ética empresarial. Ambos términos, en un principio, parecen sinónimos, pero, siguiendo a Cortina (1997), “la primera se refiere o bien a todo el campo de las relaciones sobre economía y ética o específicamente a la reflexión ética sobre los sistemas económicos, mientras que la ética empresarial o de los negocios se centra en la concepción de empresa como una organización económica y como una institución social, es decir, como un tipo de organización que desarrolla una peculiar actividad y en la que resulta fundamental la función directiva y el proceso de toma de decisiones”. Por tanto, la ética de la empresa se sitúa en el marco de la ética económica.

Exponiendo definiciones de la misma, Gélinier (1991) se fundamenta en los planteamientos de Le Net y da una definición de la ética de los negocios en forma de ecuación:

ETICA = EFICACIA + DEONTOLOGÍA.

Esta ecuación significa que la ética es el arte del éxito a largo plazo, que supone el bien propio que en los negocios se traduce por eficacia, pero sólo con respeto a los demás, a la ley, y a los principios básicos de la moral universal, es decir, deontología.

Velásquez (1988) señala que “la ética en los negocios es una ética aplicada. Es la aplicación del entendimiento acerca de lo que es bueno y justo al conjunto de instituciones, tecnologías, transacciones, actividades y esfuerzos que son denominados negocios”.

La organización europea EBEN (*European Business Ethic Network*) la define como “la reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad”.

Seguendo a Cortina (1994), la ética empresarial puede ser considerada desde distintas concepciones:

- “La ética de los negocios es un modo de resolver moralmente conflictos de la acción”. Siguiendo esta concepción de ética empresarial, Brown (1992) afirma que el propósito de la ética no es que la gente sea más ética sino que sea capaz de tomar mejores decisiones.

- “La ética de los negocios concierne a las relaciones externas e internas de la empresa”. Desde esta orientación Gelinier (1991) manifiesta que la ética de los negocios debe comprender las relaciones externas de las empresas o de los profesionales independientes con sus clientes, proveedores, con los poderes públicos, etc., y las relaciones internas entre personas en la empresa, incluyendo a los dirigentes.

- Ética de la dirección y la gestión. La ética en los negocios pasa por una serie de fases: en la primera se trata de poder aplicar a los negocios unos principios éticos, en una segunda fase se considera al directivo en su dimensión moral, es decir, las organizaciones tienen obligaciones sociales que van más allá de las funciones económicas, y en la tercera fase se pone más énfasis en los procesos de toma de decisión y en la interrelación del conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de sus finalidades, como clave para comprender los procesos de toma de decisión.

- “La ética empresarial en el contexto de una ética de las instituciones”. Según Cortina esta corriente englobaría a las anteriores. De acuerdo con esta orientación, García (1988) señala que la empresa es un sistema de valores, con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa, siendo para ello necesario que las instituciones se definan desde las finalidades y los valores que las identifican. Y por último señala que desde la consideración de empresa como sistema abierto la ética se convierte en una exigencia, ya que el hombre necesita de normas de comportamiento que tengan base en los valores de la empresa, siendo dichas normas componentes de la cultura empresarial.

- “Una empresa éticamente impecable es la que persigue los objetivos por los que una empresa existe (satisfacer necesidades humanas) se caracteriza por la agilidad y la iniciativa, por el fomento de la cooperación entre sus miembros, ya que a todos mueve un interés común, por la solidaridad al alza, por el riesgo razonable, por la corresponsabilidad. Pero todo ello dentro de un marco de justicia sin el que cualquier empresa es inmoral”.

### 3. LA ÉTICA EMPRESARIAL COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

La ética empresarial es considerada por muchos autores fuente de ventajas competitivas<sup>92</sup>. La ética siempre está presente en la vida de la organización, ya sea en las negociaciones con proveedores o con el sindicato, en las contrataciones o despidos de empleados, en la asignación de responsabilidades, etc. La ética corporativa puede ser una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella se pueden atraer clientes y personal de primer nivel. La justificación de esta afirmación la encontramos en que la organización necesita de capital humano, como uno de los mayores activos empresariales; es por ello que las organizaciones deben actuar según cinco valores básicos: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad.

Estamos viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas y con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo en el interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones se basen en los cinco valores arriba mencionados, lo cual generará mejores patrones de conducta y permitirá generar valor.

Otros autores señalan entre las rentabilidades que la ética ofrece a la empresa “la reducción de costes de coordinación externos e internos que posibilita la identificación con la corporación y una motivación eficiente, una forma de diferenciación frente a los competidores es la propia cultura de la empresa” (Cortina, 1994).

Los componentes de una empresa ética, entre los que podemos citar los siguientes, darían lugar a las bases de una ética organizacional:

1. Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad.
2. Una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros.
3. Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes.
4. Asumir la responsabilidad social por sus actuaciones.
5. Pesa más el contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal.

Cuando se logran incorporar estos componentes básicos se llega a generar mayor valor económico, ya que las relaciones, no sólo laborales, sino entre proveedor y empresa, cliente y empresa, etc., mejorarán y el tiempo y los recursos que se invertían en mejorar las ineficiencias que se presentaban en dichas relaciones, podrá ser invertido en aquellos aspectos que lo demanden. La ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías:

- Reduce los conflictos de los miembros que la forman.
- Mejora la imagen exterior de si misma.
- Supone un componente esencial del concepto de "calidad total", tan importante hoy día.

Los comportamientos éticos pueden ofrecer a las organizaciones las siguientes ventajas<sup>93</sup>

- i. Los directivos y empleados sienten motivación y satisfacción en su trabajo cuando las políticas y prácticas de la empresa son conformes a sus creencias.
- ii. En la toma de decisiones, los valores, los hábitos morales y la confianza entre los miembros de la organización a todos los niveles, ayudan a resolver problemas complejos de forma correcta y con bajos costes sociales y económicos.
- iii. La formación de una cultura empresarial, sustentada en conocimientos, experiencias y prácticas, compartidas por todos los miembros de la organización.

Un comportamiento empresarial ético no es la panacea para todos los problemas, ni conduce al cien por cien al crecimiento y la prosperidad, pero el comportamiento no ético tampoco y sí puede acarrear problemas, tanto interna como externamente.

<sup>92</sup> López, C. ([w.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%20202/etica.htm](http://w.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%20202/etica.htm)).

Monge, R. ([www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje\\_2.html](http://www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje_2.html)).

<sup>93</sup> Monge, R. ([www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje\\_2.html](http://www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje_2.html)).

Por todo lo expuesto anteriormente no hay duda de que las empresas tienen que adoptar una postura ética, y aún más cuando actualmente se les presentan una serie de retos que acentúan más la necesidad de la misma de cara al futuro como son la responsabilidad por el futuro, es decir, tienen que buscar el equilibrio entre el beneficio y el tiempo, desarrollar la capacidad comunicativa y llevar a cabo estrategias de entorno pero no solo de cara a conseguir una buena imagen de la empresa, sino también para ser mejores y contribuir al bienestar social. La sociedad y los miembros de las organizaciones deben sentir que son parte importante de las mismas. Las empresas deben ser capaces de crear una cultura que sea respetada y compartida por todos los que la componen. Las organizaciones tienen que innovar también en comunicación moral (Cortina, 1994).

#### 4. PROBLEMÁTICA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Sin embargo, por qué no todas las empresas adoptan un enfoque ético es la pregunta que puede deducirse de todo lo expuesto. Para responder a la misma vamos a señalar las dificultades a las que se enfrenta la ética empresarial:

- Parece ser que la razón principal es la desconfianza sentida por parte del empresariado hacia la ética, como lo demuestran las siguientes declaraciones (Cortina, 1994): “para hacer negocio es necesario olvidarse de la ética común y corriente, porque los negocios tienen sus propias reglas de juego, regidas por una ética propia; la misión de la empresa consiste en maximizar beneficios, en términos de dinero, prestigio y poder; la ética debe limitarse en la empresa a unos mínimos, que en realidad coinciden con el cumplimiento de la legalidad y la sujeción a las leyes del mercado. La empresa debe, por tanto, preocuparse de ganar dinero, que ya los mecanismos del mercado y los poderes públicos se preocuparán de las cuestiones sociales imponiendo las leyes adecuadas”. Además hay muchos autores que sienten la ética como apariencia ante la sociedad y no como una necesidad para las organizaciones.

- Los ámbitos de la ética y la ley, el interés y el poder generan problemas a la ética de los negocios (Gélinier, 1991). En el primer ámbito aparece la dificultad de regular situaciones éticas a través de las leyes, cuando éstas últimas no tienen porque ser morales, y aunque lo fuesen su formulación se realiza mediante reglas rígidas y formales. Es más, las leyes pueden llegar a ser inmorales. Es por ello que dicho autor afirma: “los que proclaman toda la ley y nada más que la ley renuncian a la ética y con ello a la confianza, raíz de la competitividad duradera”. Con respecto al segundo de los ámbitos mencionados, el de ética e interés, es necesario señalar que ambos términos no tienen porque oponerse en las empresas en las que la transparencia es un factor predominante. Así según Gélinier (1991), “la ética de los negocios al igual que la moral privada puede describirse como la persecución metódica de un interés bien comprendido a largo plazo”. Y el último de los ámbitos es el de ética y poder, respecto al cual cabe señalar que, siguiendo a Gélinier (1991); “la ética interviene para guiar las opciones de personas que tienen el poder de actuar; no hay ética sin poder”.

- Los defensores de la no ética en los negocios. Son autores para los que la ética empresarial está fuera de lugar. Señalamos las ideas de algunos de ellos, recogidas en Melé (1991):

Levitt (1958) afirmaba que la misión de la empresa era ganar dinero, mercado y poder, al margen de toda ética, en el mundo empresarial todo vale; Carr (1968) sugería que los negocios se deben regir por un juego que cuenta con reglas propias; Ladd (1970) pensaba que las organizaciones tienen responsabilidad pero no las personas que la componen; y por último vamos a exponer la conocida postura de Friedman (1970), para el que la ética no formaba parte de la empresa, o a lo máximo que debería llegar es a unos mínimos, siendo la única responsabilidad de los empresarios la maximización del beneficio.

- A juicio de Aguirre (1992) hay cinco elementos que pueden afectar sobre los problemas éticos de la gestión empresarial, en determinados casos complicándolos: la ley puede dejar áreas sin esclarecer, bien porque no las regule o porque impliquen orientaciones contrarias a la moral; los reglamentos y disposiciones legales; los códigos de ética, en el sentido de que algunos no son escritos o no incluyen procedimientos para hacerlos

efectivos, dejando la solución de los problemas a la buena voluntad de los individuos; las presiones sociales públicas o sindicales complican la toma de decisiones éticas porque implican la imposición de la ética de un grupo sobre otro; y por último las normas personales pueden entrar en conflicto con los intereses de la organización.

- Gellerman (1987) se cuestionó porqué los buenos directivos adoptan decisiones éticamente incorrectas y encontró los siguientes motivos, que sin duda son también problemas a los que se enfrenta la ética empresarial: en determinadas circunstancias se supone que la actividad está dentro de unos límites éticos y legales razonables, es decir, que no se considera que la actividad sea realmente ilegal o inmoral; a veces el ejecutivo piensa que, como se trata de una actuación beneficiosa para la empresa, ésta perdonará e incluso protegerá al responsable; también hay casos en los que se cree que la actuación es segura en el sentido de que nunca se descubrirá ni se hará pública; y por último hay situaciones en las que la actividad es considerada de interés para la empresa y en cierto modo se espera que el individuo actúe de ese modo.

## 5. ESTUDIO EMPÍRICO

El estudio empírico que incluimos en este trabajo presenta algunos de los resultados de una encuesta dirigida a los directivos de las empresas algarveñas y es parte integrante de un proyecto de investigación más amplio sobre ética empresarial. Tiene como principal objetivo llegar a conocer la importancia que los gestores algarveños confieren a los valores éticos con relación a otro tipo de valores de naturaleza no ética.

La población objeto de nuestro estudio fue el conjunto de todas las empresas algarveñas con al menos 20 trabajadores, que se encontraba constituida por un total de 480 empresas en el año de 1999. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario que fue enviado por correo postal a los directivos empresariales de primera línea con funciones de gestión asegurándose el anonimato y confidencialidad de las respuestas. Recibimos 134 cuestionarios cumplimentados lo que representa una tasa de respuestas del 28%.

En su actividad empresarial, el gestor se enfrenta a la resolución de problemas y ha de tomar decisiones que, en ocasiones, tienen una fuerte componente ética. La decisión y la acción que le corresponde dependen de lo que la Psicología Social ha convenido en denominar *actitud*. Dicha actitud se define como la predisposición de un individuo para, en determinada situación, actuar de determinada manera. Las actitudes de un individuo dependen, a su vez, de su *sistema de valores* individual, sistema en cuyo origen la sociedad desempeña, por supuesto, un papel preponderante.

Podemos afirmar, por tanto, que en los fundamentos básicos del comportamiento humano están los valores y que, por tal motivo, los valores son los factores clave en la toma de decisiones éticas (o en el comportamiento ético). El estudio de los valores en el ámbito concreto de la ética empresarial se viene realizando con el objetivo principal de conocer las características de los gestores.

Una de las preguntas de nuestro cuestionario pretendía conocer el grado de importancia que los gestores algarveños atribuyen a los valores éticos en relación a otro tipo de valores de naturaleza no ética. La inclusión de esta pregunta en nuestro trabajo responde a la importancia que se viene dando al estudio de los valores en numerosas investigaciones desarrolladas en múltiples áreas, entre otras la de la ética empresarial (cf. Rokeach, 1973, Schmidt y Posner, 1982, Posner y Schmidt, 1984; Frederick y Weber, 1987; Newstrom y Rush, 1975; Akaah y Riordan, 1989; Fritzsche y Becker, 1984; Fritzsche, 1991; Burke y Black 1990; Tchernia, 1995; Oles y Hermans, 1995; Martín, 1997; Clarke y Aram, 1997; Martín y Tamayo, 1998).

Incorporamos así, en nuestro cuestionario, una pregunta sobre valores adaptada de los trabajos de Posner y Smith (1984) y de Burke y Black (1990). La cuestión se planteó de manera que, entre un conjunto de valores de naturaleza ética y no ética y a través de una jerarquización ordinal, los encuestados seleccionasen los cinco que considerasen más importantes. A fin de disminuir la ambigüedad de las palabras y para que todos los encuestados entendieran de la misma manera los valores mencionados, acompañamos a cada valor de una sucinta enunciación de su significado.

El análisis de los resultados, presentados en el cuadro 1, nos permite considerar que el valor más importante para los gestores algarveños es la competencia (en el sentido de decidir o ejecutar bien), mencionada con mayor frecuencia en las tres primeras prioridades.

**Cuadro 1 – En su actividad de gestor, ¿Qué importancia atribuye a los siguientes valores? (Indique los cinco principales por orden de importancia: 1º, 2º, 3º, 4º, 5º)**

Valores	El 1º más importante		El 2º más importante		El 3º más importante		El 4º más importante		El 5º más importante	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Alegría	18	13,4	2	1,5	1	0,7	6	4,5	9	6,7
Ambición			5	3,7	1	0,7	5	3,7	5	3,7
Amistad	4	3,0	10	7,5	4	3,0	4	3,0	3	2,2
Creatividad	7	5,2	11	8,2	13	9,7	6	4,5	12	9,0
<b>Competencia</b>	<b>36</b>	<b>26,9</b>	<b>25</b>	<b>18,7</b>	<b>18</b>	<b>13,4</b>	<b>15</b>	<b>11,2</b>	7	5,2
Cooperación	4	3,0	10	7,5	7	5,2	11	8,2	7	5,2
Equidad	5	3,7			4	3,0	7	5,2	9	6,7
Disciplina	2	1,5	11	8,2	11	8,2	7	5,2	6	4,5
<b>Honestidad</b>	<b>22</b>	<b>16,4</b>	<b>21</b>	<b>15,7</b>	<b>17</b>	<b>12,7</b>	11	8,2	17	12,7
Integridad	6	4,5	9	6,7	6	4,5	3	2,2	3	2,2
Inteligencia	6	4,5	9	6,7	<b>17</b>	<b>12,7</b>	10	7,5	6	4,5
Lealtad	4	3,0	5	3,7	8	6,0	<b>16</b>	<b>11,9</b>	7	5,2
Obediencia							2	1,5	2	1,5
Puntualidad	1	0,7			7	5,2	4	3,0	3	2,2
<b>Responsabilidad</b>	<b>16</b>	<b>11,9</b>	<b>14</b>	<b>10,4</b>	<b>15</b>	<b>11,2</b>	<b>21</b>	<b>15,7</b>	<b>16</b>	<b>11,9</b>
Sinceridad	2	1,5			1	0,7	5	3,7	7	5,2
Tolerancia			1	0,7	3	2,2	1	0,7	<b>15</b>	<b>11,2</b>
Simpatía	1	0,7								
Mejora continua			1	0,7						
Disponibilidad					1	0,7				
Total	134	100,0	134	100,0	134	100,0	134	100,0	134	100,0

## CITIES IN COMPETITION

En cuanto al valor elegido en primer lugar por ser considerado como el más importante, difiere de un gestor a otro, encontrándose en cualquier caso identificado con uno de los cuatro valores siguientes: la competencia, la honestidad, la alegría y la responsabilidad.

La lectura conjunta del cuadro 1 nos permite concluir que, de manera global, en su actividad los gestores algarveños atribuyen mayor importancia a los valores de la competencia, la honestidad y la responsabilidad. Estos dos últimos constituyen valores de naturaleza esencialmente ética. Estos resultados nos llevan a admitir que las actitudes de los gestores algarveños se rigen en gran parte por la consideración de valores éticos.

Realizamos también un análisis de respuestas múltiples a esta cuestión, suponiendo que la pregunta había sido planteada de manera que los gestores indicasen los cinco valores más importantes (sin ordenarlos). Los resultados recogidos en el cuadro 2, son consistentes con el análisis presentado con anterioridad. Los valores más importantes para los gestores algarveños son: competencia, honestidad y responsabilidad.

Resultados similares podemos encontrar en otros diversos estudios, especialmente en los de Posner y Smith (1984), Burke y Black (1990) realizados a gestores americanos y en el de Martín (1997) llevado a cabo sobre gestores españoles: dichos estudios citan como valores más importantes, precisamente, la honestidad, la competencia y la responsabilidad. Cabe señalar también el estudio citado en Daigne (1991), realizado a gestores franceses por el servicio de marketing del grupo *Expansion*, en el cual los gestores encuestados refieren como virtudes esenciales en la vida (la cuestión fue planteada de esta manera): espíritu de responsabilidad (60%), honestidad (48%), respeto por la palabra dada (47%), etc.

Esta coincidencia de resultados nos permite formular la hipótesis de que estamos en presencia, si no de valores universales, por lo menos de valores con amplia difusión en las culturas occidentales, de los cuales parece que depende el éxito de la actividad empresarial.

**Cuadro 2 – En su actividad de gestor, ¿Qué importancia atribuye a los siguientes valores? (Indique los cinco más importantes)**

Valores	Frecuencia de respuestas	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Alegría	36	5,4	26,9
Ambición	16	2,4	11,9
Amistad	25	3,7	18,7
Creatividad	49	7,3	36,6
<b>Competencia</b>	<b>101</b>	<b>15,1</b>	<b>75,4</b>
Cooperación	39	5,8	26,1
Equidad	25	3,7	18,7
Disciplina	37	5,5	27,6
<b>Honestidad</b>	<b>88</b>	<b>13,1</b>	<b>65,7</b>
Integridad	27	4,0	20,1
Inteligencia	48	7,2	35,8



NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

Lealtad	40	6,0	29,9
Obediencia	4	0,6	3,0
Puntualidad	15	2,2	11,2
<b>Responsabilidad</b>	<b>82</b>	<b>12,2</b>	<b>61,2</b>
Sinceridad	15	2,2	11,2
Tolerancia	20	3,0	14,9
Simpatía	1	0,1	0,7
Mejora continua	1	0,1	0,7
Disponibilidad	1	0,1	0,7
Total	670	100,0	500,0

El análisis realizado anteriormente permitió averiguar, por medio de una perspectiva descriptiva univariante, la importancia que los responsables empresariales algarveños atribuyen a los valores. Pretendemos ahora investigar si es posible encontrar grupos de encuestados que atribuyan diferente importancia a los valores y si es posible encontrar variables que discriminen esos grupos.

Vamos a estudiar las veinte variables que representan los valores, ahora desde una perspectiva multivariante. Continuamos considerando esta pregunta como si fuera de respuesta múltiple, esto es, como si los gestores indicasen los cinco valores más importantes sin ordenarlos.

Este estudio se puede sintetizar en las siguientes fases:

1. Realización de un análisis factorial a las veinte variables explicativas con el objetivo de, por un lado, reducir su número con la menor pérdida de información posible y, por otro, cuantificar los datos observados para proseguir el análisis, toda vez que las variables iniciales son cualitativas. El análisis a realizar, dado que la información que vamos a utilizar es exclusivamente dicotómica, es el análisis factorial de correspondencias múltiples, o análisis de homogeneidad.
2. Intento de reunir a los encuestados en grupos homogéneos a través de un análisis *cluster*, con base en las dimensiones encontradas en el análisis de homogeneidad.
3. Validación de los análisis realizados en las fases anteriores, aplicando técnicas ANOVA y discriminante.
4. Averiguación de si existen variables de caracterización que discriminen los grupos constituidos.
5. Caracterización de los grupos y comentario de aspectos pertinentes.

Para llevar a la práctica el análisis mencionado anteriormente, comenzaremos reduciendo el número de variables por medio del análisis factorial de correspondencias múltiples o análisis de homogeneidad, también conocido por su acrónimo HOMALS que deriva de la expresión anglosajona *homogeneity analysis by means of alternating least squares*.

El HOMALS es una técnica estadística multivariante de reducción de los datos que permite representar la relación entre tres o más variables nominales en pocas dimensiones, con la menor pérdida de información

## CITIES IN COMPETITION

posible. El HOMALS es considerado un análisis de componentes principales para datos nominales, llevando a cabo una partición de los objetos o casos en grupos homogéneos. Esta técnica cuantifica las variables nominales, atribuyendo a cada dimensión puntuaciones óptimas que permiten la máxima separación entre las categorías.

El algoritmo HOMALS calcula puntuaciones para los individuos (*object scores*) y para las categorías (*category quantifications*). Una cuantificación de categoría es la media de las puntuaciones de todos los individuos en una categoría particular. El objetivo del HOMALS es encontrar las cuantificaciones óptimas que permitan, de una manera clara y objetiva, separar, lo más posible, una categoría de otra.

En este estudio pretendemos evaluar la relación entre los valores mencionados en nuestra cuestión, a través de las opciones elegidas por los encuestados en sus respuestas.

En nuestro estudio vamos a resumir la información de todas las variables en tres dimensiones que explican cerca del 50% de la inercia total.

El cuadro 3 muestra las medidas de discriminación para las tres dimensiones producidas por el HOMALS.

**Cuadro 3 – Medidas de discriminación**

Valores	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Alegría	<b>0,572</b>	0,015	0,002
Ambición	0,033	0,034	0,104
Amistad	<b>0,487</b>	0,003	0,014
Creatividad	0,004	<b>0,273</b>	0,075
Competencia	0,052	0,047	<b>0,332</b>
Cooperación	0,092	<b>0,154</b>	0,016
Equidad	<b>0,315</b>	0,052	0,087
Disciplina	0,000	<b>0,293</b>	<b>0,367</b>
Honestidad	0,059	0,006	<b>0,251</b>
Integridad	0,001	0,001	0,041
Inteligencia	0,082	0,011	<b>0,154</b>
Lealtad	0,085	0,077	0,050
Obediencia	0,017	<b>0,265</b>	0,018
Puntualidad	0,020	0,074	0,004
Responsabilidad	<b>0,317</b>	0,125	0,029
Sinceridad	0,004	<b>0,279</b>	0,053
Tolerancia	0,007	0,000	0,005
Otros	0,004	0,047	0,011

Las medidas de discriminación informan sobre las variables más importantes en cada dimensión. Teniendo en cuenta los valores más elevados para las medidas de discriminación, se verifica que, en cada dimensión, las variables que tienen mayor poder de discriminación son las siguientes:

- Dimensión 1: Alegría, Amistad, Responsabilidad, Equidad.
- Dimensión 2: Disciplina, Sinceridad, Creatividad, Obediencia, Cooperación.
- Dimensión 3: Disciplina, Competencia, Honestidad, Inteligencia.

Basándose en las medidas de discriminación, el HOMALS calcula las puntuaciones individuales correspondientes a cada dimensión, así como las cuantificaciones medias de las categorías para cada variable y por dimensión.

Las puntuaciones medias por categoría para las variables que más discriminan en cada dimensión, calculadas por el HOMALS, se pueden apreciar en los cuadros 4, 5 y 6.

**Cuadro 4 – Cuantificaciones medias por Categoría para las Variables de la dimensión 1**

Categoría	Alegría	Amistad	Responsabilidad	Equidad
<b>Sí</b>	-1,248	-1,457	0,448	-1,1172
<b>No</b>	0,458	0,334	-0,707	0,269

El cuadro 4 nos permite observar que, con relación a la categoría Sí, las variables Alegría, Amistad y Equidad se relacionan negativamente con la dimensión 1, mientras la variable Responsabilidad se relaciona positivamente con dicha dimensión.

**Cuadro 5 – Cuantificaciones medias por Categoría para las Variables de la dimensión 2**

Categoría	Disciplina	Sinceridad	Creatividad	Obediencia	Cooperación
<b>Sí</b>	0,876	1,487	-0,688	2,935	-0,613
<b>No</b>	-0,334	-0,188	0,396	-0,090	0,252

Las variables Disciplina, Sinceridad y Obediencia se relacionan positivamente con la dimensión 2, mientras las variables Creatividad y Cooperación se relacionan negativamente con esta dimensión.

**Cuadro 6 – Cuantificaciones medias por Categoría para las Variables de la dimensión 3**

Categoría	Disciplina	Competencia	Honestidad	Inteligencia
Sí	-0,981	-0,329	0,362	0,525
No	0,374	1,007	-0,693	-0,293

Las variables Disciplina y Competencia se relacionan negativamente con la dimensión 3, mientras las variables Honestidad e Inteligencia se relacionan positivamente con la misma.

A fin de agrupar los encuestados vamos a usar la técnica multivariante del análisis *cluster*. Elegimos el método jerárquico aglomerativo y el cuadrado de la distancia euclidiana, como medida de distancia.

Para la constitución de los grupos realizamos varios ensayos con los diversos criterios de aglomeración disponibles en el SPSS<sup>94</sup> y, tras la validación de los resultados con las técnicas ANOVA y discriminante, optamos por el criterio de Ward por ser el que conducía a mejores resultados, formándose de esta manera tres grupos. La validación de los tres grupos conformados en base a las tres dimensiones identificadas por el HOMALS, se llevó a cabo recurriendo a los análisis ANOVA y discriminante.

En el cuadro 7 se recogen las frecuencias absolutas y relativas de los encuestados pertenecientes a cada uno de los grupos obtenidos, de acuerdo con las diversas variables de caracterización.

**Cuadro 7 – Caracterización de los grupos**

		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total
Numero de elementos		66	36	32	134
Sexo	Femenino	8 12,1%	4 11,1%	5 15,6%	134
	Masculino	58 87,9%	32 88,9%	27 84,4%	
Edad	Hasta 45 años	38 57,6%	14 40,0%	16 50,0%	133*
	Más de 45 años	28 42,4%	21 60,0%	16 50,0%	
Escolaridad	Enseñanza no superior	21 31,8%	20 55,6%	18 56,3%	134
	Enseñanza superior	45 68,2%	16 44,4%	14 43,8	

<sup>94</sup> Software utilizado en el tratamiento estadístico de los datos.

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

Retribución Mensual	Hasta 500.000 escudos	40 63,5%	25 73,5%	23 73,7%	127**
	Más de 500.000 escudos	23 36,5%	9 26,5%	7 23,5%	
Tamaño de la Empresa	Hasta 100 empleados	51 81,0%	27 81,8%	27 90,0%	126***
	Más de 100 empleados	12 19,0%	6 18,2%	3 10,0%	
Sector de Actividad de la Empresa	Actividad turística	32 51,6%	20 57,1%	11 36,7%	127**
	Otras actividades	30 48,4%	15 42,9%	19 63,3%	

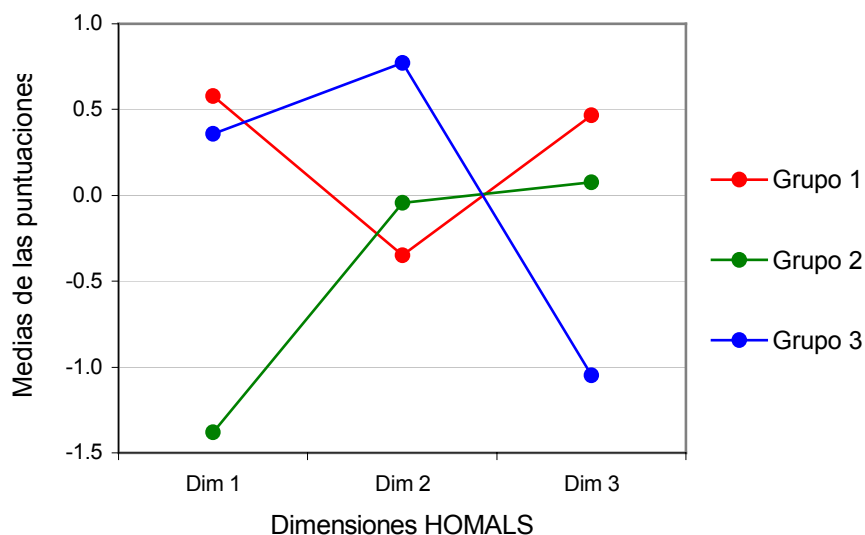
\* 1 encuestado no contestó a esta cuestión

\*\* 7 encuestados no contestaron a esta cuestión

\*\*\* 8 encuestados no contestaron a esta cuestión

En el gráfico 1 presentamos las medias de las puntuaciones individuales (*object scores*) de las tres dimensiones identificadas en el HOMALS obtenidas por los elementos de los tres grupos.

**Gráfico 1 – Medias de las puntuaciones de las Dimensiones HOMALS por Grupo**



El análisis conjunto de los cuadros 4, 5, 6 y 7, así como del gráfico 1, permite resumir las características de cada grupo e identificar las diferencias en las respuestas de los gestores encuestados respecto a la cuestión de los valores.

## CITIES IN COMPETITION

- En cuanto a las variables de caracterización no es posible identificar diferencias relevantes entre los diversos grupos, excepto en lo que se refiere a la variable escolaridad. La validación estadística de esta afirmación se hizo mediante la aplicación del test estadístico Chi-cuadrado, cuyos resultados evidenciaron unas diferencias estadísticamente significativas, sólo para esta variable: Chi-cuadrado = 7,874; grados de libertad = 2; nivel de significación = 0,020.
- Las respuestas de los gestores encuestados resumidas por las tres dimensiones HOMALS permiten destacar las siguientes características de cada uno de los grupos:

### Grupo 1

Constituido por 66 gestores jóvenes, con formación académica superior que trabajan en la actividad turística. Presenta puntuaciones positivas para las dimensiones 1 y 3, y negativas para la dimensión 2, lo que quiere decir que este grupo atribuye más importancia a los valores Responsabilidad, Inteligencia, Honestidad, Creatividad y Cooperación.

### Grupo 2

Constituido por 36 gestores mayores que también trabajan en la actividad turística. Presenta una puntuación muy negativa para la dimensión 1, lo que indica que los valores más apreciados por este grupo son: Amistad, Alegría, y Equidad.

### Grupo 3

Constituido por 32 gestores sin formación superior que trabajan en los sectores de actividad no turística. Registra una puntuación negativa para la dimensión 3 y positiva para la dimensión 2, lo que indica que este grupo valora más la Disciplina, la Competencia, la Obediencia y la Sinceridad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUIRRE SÁDABA, A. (1992): *Empresa*, Edinford, Málaga.
- AGUIRRE SÁDABA, A. (1993): *Diccionario Temático de Antropología*, Marcombo, Barcelona.
- AGUIRRE SÁDABA, A.; Castillo Clavero, A. M.; Tous Zamora, D. (1999): *Administración de Organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*, Pirámide, Madrid.
- AGUIRRE SÁDABA, A. (1997): “Códigos de ética empresarial”, *Estrategia empresarial*, n.5, marzo, pp. 5-18.
- AGUIRRE SÁDABA, A. (1994): “La cultura de la empresa”, *Anthropologica* (Instituto de Antropología de Barcelona), n.15-16, pp. 17-54.
- ARGANDOÑA, A. (1997): “¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?”. En: AAVV., *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Fundación Argentaria - Visor, Madrid, pp. 167-182.
- BROWN, T. (1992): *La ética en la empresa*, Paidós, Barcelona.
- BURKE, F. & BLACK, A. Improving Organizational Productivity: Add Ethics. *Public Productivity and Management Review*, XIV (2), 1990.
- CARR, A. Z. (1968): “Is Business Bluffing Ethical?”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 143-153.
- CLARKE, R. & ARAM, J. Universal Values, Behavioural Ethics and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, n. 16, 1997, p. 561-572.
- CORTINA, A. (1994): *Claves para una nueva cultura empresarial ética de la empresa*, Trotta, Madrid.
- CORTINA ORTS, A (coord.); et al. (1997): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- CORTINA, A.; MORENO, J. A. (1997): *Ética y Empresa: una visión multidisciplinar*, Fundación Argentaria y Visor Dis, Madrid.
- DAIGNE, Jean-François. *L'Éthique Financière*. Paris: Presses Universitaires de France, 1991.
- FORÉTICA (2002): *Responsabilidad Social Corporativa. Informe Forética 2002. Situación en España*. [www.foretica.es/libro.pdf](http://www.foretica.es/libro.pdf). Consultado el 15 de Enero de 2003.
- FREDERICK, W. C. & WEBER, J. The Values of Corporate Managers and their Critics: An Empirical Description and Normative Implications. En: *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Frederick (ed.), Greenwich: JAI Press, 1987.
- FRIEDMAN, M. (1970): “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *New York Times Magazine*, September.
- FRITZSCHE, D. A Model of Decision Making Incorporating Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, n. 10, 1991, pp. 841-852.

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- FRITZSCHE, D. J. & BECKER, H. Linking Management Behaviour to Ethical Philosophy: An Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*, n. 27 (1), 1984, pp.166-175.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; PUMPIN, C. (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): "Ética empresarial y comportamientos directivos. Cómo configurar corporaciones empresariales eficientes", *Alta dirección*, n.170, pp. 65-83.
- GÉLINIER, O. (1991): *Ética en los negocios*, Espasa-Calpe CDN, Madrid.
- GELLERMAN, S.W. (1987): "¿Por qué adoptan los buenos directivos decisiones éticamente malas?", *Harvard Business Review*, 2º trimestre.
- GUTIÉRREZ CONDE, J. (1993): "Ética empresarial", *Esic-Market*, julio-septiembre, pp. 165-175.
- JESUS, M. M. N. (2001): *Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas*, Tesis Doctoral, Universidad de Huelva.
- LADD, J. (1970): "Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations". En: Donaldson, T; Werhane, P. H. (eds). *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- LEVITT, T. (1958): "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, september- october, pp. 41-50.
- LÓPEZ, C.: "La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas", [www.gestiopolis/articulos/no%202/etica.htm](http://www.gestiopolis/articulos/no%202/etica.htm). Consultado el 21 de Marzo de 2002.
- LOZANO, J. M. (1998): "Los retos de la ética empresarial", *Documentos de Gestión*.
- LOZANO, J. M. (1999): *Ética y Empresa*, Simancas Ediciones (Traducción de María Fernández Gómez), Valladolid.
- LOZANO, J. F.; Boni, A. (2002): "The Impact of the Multinational in the Development: An Ethical Challenge", *Journal of Business Ethics*, August, vol. 39, 1-2, pp. 169-178.
- MARTÍN JIMÉNEZ, F. & TAMAYO GALLEG0, J. A. *Valores y Comportamiento Ético*. Comunicación presentada en Jornadas Luso – Españolas, Porto, 1998.
- MARTÍN JIMÉNEZ, F. A. *La Ética en los Negocios*. Tesis Doctoral: Universidad de Sevilla. Sevilla, 1997.
- MELÉ, D. (1991): "Ética y empresa", *Información Comercial Española*, n.691, marzo, pp. 122-134.
- MELÉ, D. (1997): *Ética en la dirección de empresa*, Folio, Barcelona.
- MELÉ, D. (coord) (1999): *Consideraciones éticas en la iniciativa emprendedora y en la empresa familiar*, Eunsa, Pamplona.
- MELÉ, D. (coord) (2000): *Raíces éticas del liderazgo*, Eunsa, Pamplona.
- MELÉ, D.; GARRIGA, E.; GUILLÉN, M. (2000): "Políticas de Ética Empresarial en las 500 mayores empresas españolas", IESE, Universidad de Navarra.
- MELÉ, D.: "Tres versiones de la ética empresarial. Una nota exploratoria", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. [www.eticaed.org/10.mel%E901.pdf](http://www.eticaed.org/10.mel%E901.pdf). Consultado el 15 de Enero de 2002.
- MELÉ, D. (2003): "The Challenge of Humanistic Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, 1, april, pp. 77-88.
- MONGE ZEGERS, R.: «La ética empresarial como ventaja competitiva». [www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje.html](http://www.duoc.cl/etica/conferen/empresa/monje.html). Consultado el 18 de Diciembre de 2002.
- NIETO GONZÁLEZ, F. J. (2003): "La Teoría de Modas Directivas", *VII Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales*, Marzo, Universidad de Huelva.
- OCTAVA CONFERENCIA ANUAL DE ÉTICA, ECONOMÍA Y DIRECCIÓN (2000): "Retos para la empresa del 2000", *Noticias de Ética, Economía y Dirección*, Año VII, n.2. [www.eticaed.org/NoticiasJunio2000.pdf](http://www.eticaed.org/NoticiasJunio2000.pdf). Consultado el 20 de Junio de 2001.
- OLES, H. & HERMANS, H. J. M. The Objective Values from the Personal Valuation Perspective During the Changes in Society. *Jornal for Mental Changes*, n. 1 (2) , 1995, pp. 113-122.
- POSNER, B. Z. & SCHMIDT, W. H. Values and the American Manager: An Update. *California Management Review* , n. 26 (3), 1984, pp. 202-216.
- ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
- SCHMIDT, W. H. & POSNER, B. Z. Managerial Values and Expectations: The Silent Power in Personal and Organization Life. *An AMA Survey Report* . New York: American Management Association, 1982.
- TCHERNIA, J-F. Les Recherches dans le Domaine des Valeurs. *Futuribles*, Juillet-Août, 1995, pp. 9-21.
- UGALDE, R. (2002): "Se buscan ejecutivos éticos". *Expansión & Empleo*, 19 de Septiembre.
- VACA ACOSTA, R.M (2003): *Ética Empresarial*. Universidad de Huelva. Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Tesina.
- VELÁSQUEZ, G. M. (1988): *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliff.