

Responsabilidad y códigos de ética, conjunción ineludible en la construcción de organizaciones humanas para la gestión pública : un caso de aplicación

Dra. Juliana Ferrer

Introducción

La cuestión ética es una preocupación, que se debate, cada vez más en muchas administraciones públicas. Esta emergencia se explica, entre otras, por una disminución de la confianza de los ciudadanos, respecto a la legitimidad y al valor de la función pública. Las reformas adelantadas en este ámbito, así como la aparición de nuevos hechos como las nuevas tecnologías o los cambios en las relaciones entre los sectores privados y públicos, han modificado el contexto donde evolucionan los funcionarios y llaman a nuevos códigos de conductas, por supuesto, sin salir de la realidad del espacio público.

Para sociedades como las actuales, que carecen de puntos de referencia trascendentes, compartidos por todos, dialogar es indispensable y es el criterio para llegar a acuerdos y decisiones públicas sensatas. Por ello, la función pública ha sido desde sus orígenes, considerada por la ciencia política como una labor que implica una gran responsabilidad y un compromiso con los individuos que, en conjunto son representativo de una sociedad (Constenla, 2001).

Se afirma por ello que la responsabilidad pública es dialogante y que éste, es consecuencia de las democracias pluralistas y abiertas; la responsabilidad pública, al igual que la privada y cualquier responsabilidad concreta, se funda en la verdad y el bien: en la realización de justicia. De ahí que cada país luche contra los obstáculos en la búsqueda de una mejor condición del ciudadano; a partir de una actuación en el hecho público, que lo comprometa con las consecuencias de sus decisiones y por tanto, lo involucre en atacar el egoísmo, gran enemigo de la responsabilidad individual y colectiva, nacional e internacional (Barazzutti, 1999).

Surge en este contexto la motivación de la presente ponencia al cual pretende abordar una reflexión sobre la realidad de la gestión pública venezolana a través del análisis de la responsabilidad y los códigos de ética, como conjunción ineludible en la construcción de organizaciones humanas para los espacios públicos. Además, aborda un caso de aplicación para conocer hasta donde instituciones públicas venezolanas, que hacen esfuerzos por mejorar su desempeño gerencial, también han logrado internalizar el compromiso de los individuos por el espacio público; hablamos en particular del caso, Instituto Nacional de Canalizaciones, como forma de visualizar obstáculos que en el plano de la interacción entre agentes sociales puede obstaculizar cualquier transformación en el ámbito de la administración pública.

Responsabilidad (Ética de la) y Ética de la Función Pública

Resulta oportuno incorporar las categorías Weberianas, donde distingue entre una ética de la intención o de los principios –conocida como ética de la convicción– y una ética de las consecuencias (propia de los políticos) o ética de la responsabilidad. La ética de la convicción se refiere al sentir moral y a la forma de vida de quien encarna unos principios, ya sean de carácter religioso o laico. La persona se compromete con unos valores concretos

que deben ser realizados a toda costa y siempre. A ella contraponen la concepción Weberiana, la ética de la responsabilidad, donde la persona reconoce la existencia de una serie de valores que pueden ser conflictivos entre sí (dilema moral), y ante los que cabe hacer una opción moral basada en la idea o compromiso de responsabilidad hacia los demás; es decir, mira fundamentalmente a las consecuencias sociales de la acción. (Blázquez, et al, 1999); por lo que el hombre no puede regirse sólo por una ética de principios, sino que debe atender a las consecuencias de sus acciones y decisiones.

El término Responsabilidad (Ética de la) viene de los términos latinos *responsum* (respuesta) y *dare* (dar), responder de lo hecho, de nuestros propios actos y de las consecuencias de ellos derivadas ante uno mismo (conciencia) o ante alguien. Por otra parte, el *spondere* –raíz de *respondere*– significa “prometer solemnemente”, “dar la palabra”. Responsable es, pues, quien es capaz de justificar sus acciones, de explicar, de dar razón de lo que hizo y por qué lo hizo. La responsabilidad es una consecuencia de la libertad. Sin libertad no es posible hablar de responsabilidad (Blázquez, et al, 1999). Si no pudimos actuar de otro modo, si el hombre no es dueño de sus actos (acto moral), si carece de la capacidad de autodeterminarse, no debe sentirse responsable. Por eso, al hablar de los actos morales, se enumeran una serie de circunstancias atenuantes o dirimentes que modifican la responsabilidad del acto moral, como la ignorancia de las circunstancias y consecuencias de la acción (que afecta al conocimiento o advertencia de la acción).

No obstante, es necesario distinguir entre una responsabilidad moral y una responsabilidad jurídica. La primera –que podemos denominar como ética de la responsabilidad– se mueve en el ámbito de la conciencia en cuanto expresión de la identidad moral de la persona. Por la responsabilidad jurídica la persona ha de responder de sus acciones, consideradas como posibles delitos, ante un tribunal de justicia. Dentro del ámbito jurídico se considera la figura de “persona moral”, atribuida a cualquier institución del Estado, y a la que son imputables las consecuencias de las acciones de los funcionarios (responsabilidad civil), de la misma manera que ocurre con los actos de los sujetos individuales.

Así, una ética de la responsabilidad mueve a los ciudadanos a participar en la vida pública para contribuir con al bien común; a cumplir con sus deberes, obliga a los políticos a rendir cuentas de su actuación, y crea exigencias éticas de solidaridad entre las personas y los pueblos. Apel (1985) propone una ética de la responsabilidad acorde con sus planteamientos de la ética del discurso, que concreta el principio de obrar teniendo como eje la comunicación. Por ello, una acción responsable debe procurar la institucionalización de la universalidad de principios de la comunidad ideal en la comunidad histórica, y ello conlleva responsabilidades y compromisos con situaciones históricas concretas (Blázquez, et al, 1999).

Ética Decisión y Consecuencias Adquiridas

Ahora bien, la ética, busca determinar cómo deben actuar los seres humanos. La ética trata de ayudarnos a decidir cómo actuar no sólo a fin de lograr un objetivo dado, sino más bien considerando opciones que afecten ese objetivo. La ética busca ayuda en el decidir cómo actuar; pero es importante aclarar la forma en que se hace; por supuesto, en ningún caso la ética puede proporcionarnos un conjunto de reglas tal que, con sólo aplicarlas a los casos concretos, sean los individuos capaces de saber exactamente qué hacer en todas las situaciones posibles, se convierte entonces en un acto de libertad.

De allí que, la ética sea una disciplina que explore sistemáticamente las condiciones que favorecen una vida congruente. Identificando esas condiciones, pero considerando siempre la forma en que los individuos emplean términos como “ética” y “moralidad”. En su mayoría se tiene en mente como al hablar de actuar éticamente se traduce en, actuar con inteligencia; y/o tomar en cuenta los intereses de los demás. Bajo tal concepción, se tiene la tendencia en la importancia de que cada persona tenga un plan global de vida que integre sus diversas orientaciones y compromisos. La idea guarda relación estrecha con el papel que como individuo en sociedad guarda éste, en término de responsabilidades y compromisos especiales que desempeña en la vida ciudadana (Elegido,1996). Esto implica un acto de racionalidad que exige de un conjunto armónico de orientaciones, propósitos y compromisos, que darán un marco básico para cada una de las opciones más específicas. Se necesita esbozar los rasgos generales de lo que llamamos una vocación, o lo que en la terminología de las organizaciones se llama la declaración de la misión, o un conjunto básico de orientaciones y compromisos que toman en consideración las circunstancias, talentos y oportunidades especiales de cada quién (Elegido,1996).

También la responsabilidad tiene que ver con la justicia. Se podría decir que si la solidaridad es uno de sus brazos, la responsabilidad es el otro, entendiendo por sujeto responsable aquel totalmente libre para tomar decisiones, ya que la responsabilidad, es respuesta a través de posibilidades, y como fue expresado anteriormente presupone libertad (Barazzutti, 1999).

Asimismo, la responsabilidad está en estrecha relación con la prudencia. Si por prudencia se entiende la actitud por la que se actúa aquí y ahora en fidelidad a la realidad, entonces, prudencia y responsabilidad vienen a ser prácticamente lo mismo. También la responsabilidad es respuesta fiel a la realidad en la que se encuentra el individuo; que vista con referencia a la sociedad tiende a convertirse en justicia. Por ello, la realización personal, presupone un accionar público convergente en el reconocimiento y a los derechos humanos fundamentales que posibiliten su pleno ejercicio. Sin este requisito la realización personal de los miembros de la sociedad se hace casi imposible (Barazzutti, 1999).

Ahora bien, vale la pena distinguir entre la ética personal, tiene un ámbito de resolución nítido y claro y la ética pública donde se eligen determinadas opciones, especialmente en el campo social; en este caso, la persona no es la única responsable del resultado final; están tan mediadas por tantas otras variables dentro de la escala de decisiones, que difícilmente puede responsabilizarse a un individuo por los resultados finales de un proceso del cual esa decisión formó parte (Andiñach, 2000:17).

Por ello, la ética pública se ha transformado en una de las demandas sociales más arraigadas y en uno de los lugares comunes de los discursos políticos. Justamente, quienes protagonizan la política desde los partidos o el Estado, son aquellos a quienes precisamente el sentido común suele indicar como los verdaderos y exclusivos responsables de la ausencia de esa clara virtud cívica están en muchas oportunidades en vida pública (Jozami, 1999:51).

Nada serio se podrá construir si no partimos de la evidencia de que la desconfianza es el estado de ánimo que define precisamente las relaciones entre los ciudadanos y los servidores públicos. Esa desconfianza está sustentada sobre la sospecha de que inevitablemente quien ocupa un cargo público está usando su posición para enriquecerse de una manera ilícita e impropia (Jozami, 1999:51).

En nuestra cultura, la denuncia es más importante socialmente que la comprobación, por eso resultan más importantes los mecanismos que demuestran la veracidad de la sospecha, que los sistemas que puedan arrojar certezas acerca de conductas impropias a través de los mecanismos institucionales correspondiente; resultando consecuencias visibles de ese mecanismo perverso, que pueden resumirse en (Jozami, 1999:52):

- Quienes tienen la responsabilidad de gestionar las decisiones públicas y comienzan a percibir que su tarea es evaluada por la sociedad, en términos de lo que no hacen (corromperse) antes que en términos de eficiencia de la gestión.
- La eficacia de gestión que debe mostrar toda organización estatal en su tarea cotidiana se resiente, ante la evidencia de que es posible incidir sobre las decisiones a partir del sistema de la sospecha.
- El mecanismo de la sospecha pública es también altamente funcional a la tarea de quienes buscan influir sobre las decisiones públicas en beneficio propio.
- En tanto las sospechas y denuncias apuntan sólo a una de las partes necesarias de la corrupción (el servidor del Estado) y no al particular que es parte ineludible esto aumenta el deterioro de la función pública, a la vez que sirve para ocultar el resto de las irregularidades que se dan en la sociedad.

Entonces, nace el trabajo de crear y consolidar instituciones con la capacidad de elevar los niveles de la ética pública, cuestión clave para el fortalecimiento de nuestro sistema democrático, en un momento histórico donde, no son pocos los latinoamericanos que se atreven a hacerse la pregunta de sí con la democracia tradicional alcanza para responder a las necesidades de ciudadanos de la región que se sienten definitivamente marginados del progreso social (Jozami, 1999:55). Por supuesto, quienes han elegido ser servidores públicos, expresan habitualmente una vocación de servicio, pero esta debe ser el combustible necesario para crear esas nuevas instituciones y esos nuevos sistemas capaces de acercar el Estado a la sociedad, bajo la premisa de poner las estructuras del gobierno, al servicio del ejercicio pleno de la libertad y la responsabilidad de los ciudadanos (Jozami, 1999:55).

Por ello, es importante observar el desempeño del dirigente público, porque cuando falla crea nefastas consecuencias en la ética social; un efecto sobre los empleados estatales y sobre la población, por lo cual será muy difícil lograr que en la base se respeten códigos éticos si quienes tienen el poder de modificar las cosas, muestran total falta de compromiso social en las decisiones tomadas (Andiñach, 2000:20).

Ahora bien, si una ética de la responsabilidad es fundamental para el buen desempeño de cualquier funcionario del Estado, es necesario que esté acompañada por una ética de la convicción; ya que si no se fusionan será difícil para el individuo resistir a la tentación de aprovechar en forma personal, las posibilidades que otorga el poder político o económico. Entonces una ética política debe plantearse fines justos y buscar implementar los mejores medios para alcanzarlos; en ese sentido la disyuntiva entre fines y medios es falsa. Hay que sospechar de cualquier ideología que invoque fines honorables que para ser alcanzados, necesiten pasar por un período previo caracterizado por injusticias (Andiñach, 2000:20).

Por tanto, desde el trasfondo de una situación mundial no libre de grandes conflictos de dimensiones universales y en la que se han ido configurando diversos centros de poder con

intereses parcialmente diferenciados, es necesario concentrarse en la estructura ética fundamental, de un nuevo paradigma de política, con múltiples consecuencias para la praxis política. Esta requiere no sólo la valoración de las consecuencias previstas, sino también la valoración de las consecuencias accesorias en modo alguno previstas, pero con frecuencia no poco importantes. Quien pretendiera simplemente actuar bien, sin tener en cuenta las posibles consecuencias negativas, tanto directas como indirectas, actuaría irresponsablemente, aún cuando tienda siempre a cargar a las circunstancias con la culpa de los fracasos (Küng, 2000).

Lo importante no son sólo los motivos, sino los resultados; y una ética política institucionalizada requiere el complemento de una ética orientada a los resultados. Por ello es válido para un nuevo orden mundial únicamente una ética de la responsabilidad que presupone una convicción, pero se pregunta de un modo realista por las presumibles consecuencias de una determinada política, y asume la responsabilidad también en este punto. El arte de la política en el paradigma posmoderno consiste en vincular convincentemente el cálculo político (de la política real moderna) y el juicio ético (de la política ideal). Todo esto podría significar (Küng, 2000) que la ética política no significa una inflexible ética doctrinal que no admite compromiso alguno; ni tampoco significa una astuta y hábil táctica que para todo tiene una disculpa; ya que la situación política que no se atiene a normas éticas termina siendo una política sin conciencia.

Por ello, puede afirmarse que ética política significa, un deber de conciencia de lo justo y concreto; lo adecuado en una determinada situación, que conjuga una constante normativa general con una variable particular condicionada por la situación. Es decir, sólo en una determinada situación política se concreta un deber moral; pero en una determinada situación política, que por supuesto sólo puede juzgar la persona interesada, el deber puede convertirse en totalmente incondicional. Llevar a cabo una honesta política de los derechos humanos y del ciudadano y al mismo tiempo una política económica eficaz parece algo así como la cuadratura del círculo (Küng, 2000). Por ello, una política de los derechos humanos y del ciudadano, y una política orientada al espacio público, en la línea de la ética de responsabilidad no puede conformarse con meras declaraciones, sino que ha de calcular fríamente las condiciones reales para que pueda ser verdaderamente eficaz.

Por supuesto, sin participación ciudadana difícilmente será posible lograr algo. Y, a este respecto, gozan sin duda de mucha mayor libertad las organizaciones de derechos humanos, pues no han de tomar precauciones políticas; de allí que sus acciones requieran un mayor apoyo por parte de la política mundial.

La Responsabilidad Frente a la Construcción de un Código de Ética

Actualmente, existe creciente preocupación con relación a la ética en las operaciones institucionales y en particular por la comunicación institucional. Esta debe divulgar el programa de responsabilidad social a los funcionarios involucrados, usuarios y comunidad; igualmente debe sobre los motivos por el cual decisiones que en apariencia reflejen responsabilidad social, en esencia no producirían ventajas a la sociedad.

Cuando los programas de responsabilidad social y los códigos de ética son eficaces, la alta gerencia debe velar por el desarrollo y comunicación de preceptos a toda la organización; también debería transmitir a todos los niveles actitudes afirmativas como apoyo al programa

de esos códigos. La mayoría de las organizaciones que desean mejorar su interacción diaria crean esos, códigos a fin de permitir que todos dentro de la organización, sepan del compromiso en el cual están inmersos.

De allí que el código define el comportamiento considerado ético por los miembros de la organización y suministra un conjunto de directrices por escrito para que todos los funcionarios puedan seguirlas. La alta gerencia debe no sólo explicitar su apoyo, sino también actuar en sentido de demostrar que concuerda con el código en la práctica y no sólo en los discursos. Entonces, la actitud de la alta gerencia con relación al código de ética de la empresa, establece el tono para las actitudes de los funcionarios en su conjunto (Wells, 2002:2).

Después de hacer llegar el nuevo código, el comité debe providenciar una auditoria de las actividades de comunicación social de la empresa. Para ello debe se debe contar de un relatorio sobre las actividades previas y su comparación con el código. Las informaciones obtenidas en ese trabajo servirán de base para las evaluaciones y análisis crítico de los programas de responsabilidad social y retroalimentación a la alta dirigencia.

Entonces, un código de ética es la máxima expresión de la cultura de una organización; representa una descripción de los valores que son aceptados por esta; un compromiso con sus miembros, con la sociedad civil y con el estado. Elaborar un código de ética, la empresa sea cual fuere su tamaño es, exponer públicamente la visión y los compromisos que adquiere al desarrollarlos. Los códigos de ética hacen vulnerable a la organización, pues se le podrá recriminar con mayor facilidad sus defectos en el cumplimiento de sus contratos y su posible falta de coherencia entre sus principios y sus acciones. Por tanto, es el arma legítima que otros podrán esgrimir contra ella en caso de incumplimiento (Llano y Zagal, 2001).

Un código de ética ha de explicar las consecuencias de su violación; debe especificar qué sucede cuando alguien infringe una norma. Este sólo es efectivo cuando es completamente entendido por todos los miembros, por lo que especial atención debe ponerse en los niveles operativos. Deben diseñarse planes de divulgación adaptados a la formación e instrucción profesional de tales niveles. También debe estudiarse un modo para que proveedores y usuarios lo conozcan, completando canales adecuados para informar sobre la infracción de los lineamientos éticos. La dirección debe promover un ambiente donde estos reportes sean esperados y aceptados. El incumplimiento habitual de la ley es abuelo de la corrupción y padre del escepticismo. Un código ético que no se respeta se convierte en retórica; fomenta la desconfianza hacia la dirección, y genera una pérdida de credibilidad creciente (Llano y Zagal, 2001).

Sin embargo, para que la actuación de las organizaciones pueda ser calificada como éticamente correcta, el único camino es que las personas que la constituyen vivan todas las virtudes morales. Por ello, las preocupaciones sobre la ética empresarial, en los últimos tiempos vienen ocupando la atención de amplios sectores responsables de la sociedad, no pueden saldarse con la elaboración de un código de comportamiento del sector o con la recomendación de que cada entidad elabora el suyo, es indispensable generar el propio (Termes, 1996).

La razón de esta afirmación obedece a que puede conducir, a cumplimientos formales cuando en la práctica, lo que se considera importante es, simplemente, no ser atrapado en el incumplimiento. El problema del comportamiento ético no es tanto un problema de normas

como un problema del hombre que se realiza o destruye a través de sus obras. Por lo tanto, los pasos a una mejora de la ética de las organizaciones pasan por su formación moral, formando integralmente a las personas, en todos los niveles de la organización, mediante la educación y, sobre todo, mediante el ejemplo (Termes, 1996).

La Corrupción como un Problema Social

La corrupción, considerada en general, es el aprovechamiento indebido de la administración de un patrimonio común. La corrupción gubernamental es la desviación de los fines de la función pública en beneficio particular; ésta posterga el desarrollo de los pueblos, carga a la comunidad de costos, destruye la competencia, desacredita a la autoridad, altera la paz de las naciones. Por ello, la corrupción ha dejado de ser un problema exclusivamente doméstico y constituye hoy uno de los principales desafíos de la agenda global (Políticas Mundiales, 1999:1).

La corrupción también es considerada alteración, cohecho, vicio o abuso; es una realidad que se ha extendido por el mundo. Algunos la consideran un factor desestabilizador por las democracias, sobre todo en los países en desarrollo; otros la atribuyen a serias fallas en el ejercicio de la democracia que se remontarían a la inmediata postguerra y en las que están involucrados políticos y grandes empresarios (Rajland, 1999:33).

Pero según Rajland (1999:34) el punto de partida, en cambio, es que la corrupción hace a la esencia de la sociedad capitalista, se trata de que la corrupción en su nivel actual es especial manifestación de una crisis del sistema que se agudiza desde fines de los '60 y que se expresa de modo más frecuente, duradero y profundo.

Para el caso venezolano, el tema de la corrupción es uno de los más mencionados en el debate político y en la conversación cotidiana del país. No obstante, se afirma que se trata de un concepto de bajo desarrollo teórico-conceptual y metodológico; pero también difuso en la posibilidad de desarrollar un pensamiento estratégico, que permita accionar efectivamente sobre minimizar sus efectos (Suárez, 1999).

La mayoría de la población manifiesta que la corrupción es uno de los problemas más graves que enfrenta el país y probablemente el culpable de todas las crisis. Agencias internacionales como Transparencia Internacional colocan a Venezuela entre los países más corruptos del mundo. A pesar de esto, pareciera que el tema de la corrupción no ha sido estudiado suficientemente; pues más allá de las continuas denuncias en los medios de comunicación, es muy poca la referencia que se encuentra sobre sus causas y como erradicarla (Ríos, 1997:1).

Un marco analítico conveniente para analizar la corrupción, es pensarla como una ecuación donde por un lado se tiene el nivel de corrupción, y por el otro lado los determinantes de dicho nivel, tales como la moral o ética de las partes involucradas, el nivel de los beneficios que pueden obtener los agentes que toman parte en la transacción, el riesgo involucrado y el poder de negociación tanto del funcionario público, como del actor privado. Estos determinantes son afectados por el marco institucional prevaleciente en una sociedad. El marco institucional debe tenerse en cuenta en el diseño de medidas para atacar la corrupción, puesto que algunos correctivos pueden ser efectivos en ciertas formas de

organización, mientras que en otras sociedades pueden no funcionar (Suárez, 1999; Ríos, 1999).

Tales aspectos pueden ser analizados siempre teniendo en cuenta que la corrupción se mueve sobre aspectos como; la acción de alterar o trastocar la forma de alguna cosa, la idea de algo que se disgrega y deja de ser lo que fue, pierde su cohesión denominado ruptura moral; también supone el menoscabo de un bien público, institucional o aún grupal en beneficio de un bien privado particular o implica un acto de desviación normativa y el no cumplir en su totalidad con las actividades asignadas al funcionario público o cumplirlas en forma relativizada (para los efectos de la presente ponencia se estudiará ésta última dimensión).

Surge entonces la necesidad de revisar cursos de acción tales como comenzar por lograr una comprensión lo más relevante posible del fenómeno e identificar sus dimensiones más significativas. Para ello sería conveniente realizar varios estudios de casos en distintas esferas institucionales. Estos estudios no sólo debieran buscar mayor precisión conceptual, sino lograr captar cuales son los tipos de los actores institucionales más vulnerables sus lógicas de acción, las coaliciones más probables. Actores en este contexto son los que producen la corrupción, los que la padecen pasivamente, los que la denuncian y los que tratan de impedir su conocimiento, cualquiera fuera la motivación que estuviese en juego (Suárez, 1999).

Finalmente, una campaña contra la corrupción sistemática necesita algo más que mejores políticas económicas y mejores leyes y entrenamiento, pese a toda la ayuda que estos puedan prestar. Requiere de algo que sacuda el equilibrio corrupto (Klitgaard, 1999), requiere de la convicción y la necesidad práctica de una responsabilidad ética.

Actuar Responsable y Éticamente: Perspectiva de Organizaciones Humanas

Por lo general, la gente piensa en la ética en relación con las acciones individuales; pero existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones institucionales tienen importancia en la vida ciudadana. En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado. En segundo lugar, los valores éticos de una organización influyen en modo considerable en su capacidad de desempeñarse de manera congruente. La raíz de la cuestión es que ciertas responsabilidades individuales, derivan de que un individuo pertenece a cierta comunidad, y esas responsabilidades no existirían si tal individuo no perteneciera a ella (Elegido, 1996).

Entonces, a fin de cuentas siempre se regresa a las responsabilidades de los seres humanos de actuar o dejar de actuar de cierta manera, y que estas responsabilidades sólo pueden ser rotas por individuos que saben lo que hacen y deciden actuar de esa manera. Pero también se advertirá que para determinar cuáles son las responsabilidades precisas de los seres humanos particulares, es necesario también tomar en cuenta las responsabilidades precisas de los grupos a los cuales pertenecen, en cuanto tales grupos (Elegido, 1996).

Es necesario recordar además, que las organizaciones se componen de seres humanos, pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, más o menos explícito a través del cual se toman las decisiones, de suerte que el responsable de las decisiones tomadas no es cada uno de los miembros de la organización, sino la organización en su conjunto. La

estructura de la organización, pues, su forma, le dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente moral; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional y la definen como organización humana (Ferrer, 2001; García, 1998).

Señala García (1998), cuando se refiere a la cultura organizacional, como ésta es una variable independiente o metáfora de la organización en su conjunto; que poseen todas las organizaciones y donde expresan valores, creencias e ideales compartidos, sean éstos los de lograr el máximo beneficio por cualquier medio o los de mantener la viabilidad y competitividad con medios bien ponderados.

Se agrega como la incorporación de dicha cultura en la vida cotidiana va generando ese “*ethos*” de la organización, esa identidad, referida a la identidad moral que define el horizonte de cualquier organización; es decir, la toma decisiones; el valor de la identidad institucional y su identidad social.

Según Ramírez (2000:1), cuando se habla de organizaciones, es necesario tener que acotar que en la apariencia se perciben como formas racionales de como controlar a un grupo de personas, sin tomar en cuenta que tienen personalidad, pueden ser flexibles, innovadoras o conservadoras. De allí, el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes o conductas de los empleados dando como resultado el concepto de institucionalización; cuando esto ocurre, adquiere la organización vida propia, además de la de sus miembros.

Así el concepto de cultura organizacional para el autor, refiere a un sistema de significados compartidos en gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras, a consideración propia, existen varias características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional la identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, la integración de unidades, uso de reglamentos, procesos y supervisión, tolerancia al riesgo y los criterios para recompensar.

La cultura organizacional facilita así que se genere el compromiso con algo superior en el personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de toda la organización y generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permita a los individuos sentirse a gusto con su trabajo por su conocimiento organizacional; es un gran pegamento social que mantendría unida a la organización.

Etkin (1996) refiere como las cuestiones éticas en las organizaciones sociales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones; se trata de resolver el nivel en que se ubica el problema, es una visión con los valores en juego, normas y mandatos sociales regidos por la cultura organizacional a considerar en cada situación y agregan deber ético; considerado un imperativo, no una obligación, sino una real y responsable decisión político-social y económico, de cada miembro de la organización, que responde a esa organización, pero también a su condición de ciudadano.

Al referimos a las organizaciones públicas indica que los valores están dados por:

➤ *Los valores democráticos:* respecto a la autoridad legítima, primacía del derecho, lealtad de los valores profesionales: excelencia, competencia, eficacia, economía, franqueza, imparcialidad, iniciativa, innovación, creatividad, entre otros.

- *Valores ligados a la ética*: integridad, honestidad, imparcialidad, probidad, rendición de cuentas, discreción, justicia, igualdad.
- *Valores ligados a las personas*: coraje, sentido de la medida, saber vivir, compasión, respeto civil, cortesía, paciencia.

Las reformas de las administraciones públicas abren la vía para un poder de decisión más grande para los funcionarios, anteriormente sometidos principalmente a normas administrativas y de procedimientos de control definidos *a priori*. Como lo indica Lucier (1999), los funcionarios tomarán, más a menudo, decisiones éticas y ellos se encontrarán frecuentemente, en la zona de riesgo donde ellos deberán integrar los valores, en principio, relativos a la creatividad o a valores diferentes raramente restringidos a la conformidad y a la obediencia, como en el pasado.

Por otra parte, las lecciones deducidas por (PUMA, 2000) sobre la ética sugiere que para reforzar la confianza en los organismos públicos, se debe poner en marcha, una La definición de una misión clara para el servicio público y debe sacarse partido de las nuevas tecnologías, de tal forma que puedan ayudar a los poderes públicos a encontrar nuevos medios de valorar la integridad y de informar a los ciudadanos sobre las normas a las que tienen derecho de esperar los agentes de la función pública.

Así, cada grupo, cada organización y cada comunidad, posee una moral, cruzada por valoraciones, a veces compartidas, a veces conflictivas, que aparecen en las conductas, las actitudes, las convicciones y sus creencias sobre ellas; esto conforma lo que de un modo más o menos técnico hemos denominado su *ethos*. En su enorme complejidad y dinamismo, este *ethos* produce hechos que pueden evaluarse positiva o negativamente, desde la visión de una amplia normativa para él vigente, que incluye lo legal, tal vez un código interno, pero que no se agota en ello. Es evidente que en el actuar, estas evaluaciones generan problemas que no los resuelven los códigos que definen el cómo del hacer, sino que requieren fundamentos centrados en lo ético (Seró y Amarfil, 1999:149).

Por tanto, cualquier formación en ética debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas haciéndolas complementarias, herramientas para la acción y criterios desde donde fundamentar esa acción; de esta manera, la ética se vuelve aplicada y la acción se impregna en ese sentido. Tal concepción requiere de tiempo, compromiso y supone voluntad para llevarlo adelante (Seró y Amarfil, 1999:150).

Un Caso de Aplicación

Las ideas desarrolladas serán plasmadas sobre la evidencia del Instituto Nacional de Canalizaciones (I.N.C.) en Venezuela, cuya visión está basada en: Una institución dinámica y tecnológicamente avanzada, autónoma operacionalmente, altamente competitiva, líder en la planificación, con un enfoque global de los niveles de productividad, centrada en la filosofía de la excelencia y servicio al cliente; conformada por un equipo humano identificado y actualizado, interesada en la protección del ambiente y de los recursos naturales, orientada hacia la investigación, el desarrollo del país, la promoción, conservación y seguridad de las vías navegables, y con proyección internacional (I.N.C.; 2002: 1).

Igualmente su misión se expresa sobre la base de: Administrar, mantener, mejorar, desarrollar y asegurar los canales marítimos, fluviales y lacustres, a través del estudio,

financiamiento, construcción, conservación, e inspección de las vías de navegación, para garantizar conjuntamente con otros entes, su integridad, a fin de contribuir al desarrollo del país, para que Venezuela pueda competir en el ámbito de la economía globalizada, promoviendo a nivel nacional e internacional sus servicios integrales, capacidad técnica y profesional, a través de una administración eficiente y procurando la preservación del ambiente (I.N.C.; 2002: 1).

Dentro de su filosofía refiere que sus valores institucionales están basados en lealtad, vocación de servicio, compromiso con el país, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo y excelencia.

Resulta aquí, interesante precisar que no posee código de ética propio, se rige por los principios éticos plasmados en el código de conducta del servidor público, el cual resulta pertinente contrastarlo con los principios de la organización sujeta de estudio.

Al respecto, el código de conducta de los servidores públicos y los principios éticos del servidor público, están reflejados en el artículo 3° (Gaceta Oficial, 1998), donde se enuncia, a los efectos de este código, los principios rectores de los deberes y conductas de los servidores públicos respecto a los valores éticos que han de regir la función pública, destacando:

La honestidad, la equidad, el decoro, la lealtad, la vocación del servicio, la disciplina, la eficacia, la responsabilidad, la puntualidad, la transparencia, la pulcritud.

➤ Por otro lado, al referir los objetivos institucionales se destacan (I.N.C.; 2002: 1) el mantener y administrar de manera eficiente los canales de navegación del Lago de Maracaibo y Río Orinoco, a fin de garantizar el intercambio comercial nacional e internacional; desarrollar nuevas vías de navegación, como contribución al progreso socio-económico regional y al ordenamiento del territorio; optimizar los niveles de eficacia y eficiencia en las áreas de apoyo administrativo, operacional, logístico y de control que posibiliten el fortalecimiento institucional; fomentar y administrar el desarrollo integral del recurso humano, para posibilitar su total identificación, compromiso y máximo aporte a la organización y fortalecer el carácter estratégico del Instituto Nacional de Canalizaciones, a nivel nacional, como contribución a la seguridad y soberanía del país.

Y dentro de sus estrategias institucionales se refiere (I.N.C.; 2002: 2) el captar el recurso humano idóneo y acorde a las necesidades de la organización; orientar el adiestramiento hacia las áreas prioritarias de la organización y sobre todo aplicar la Gerencia Estratégica en el proceso de toma de decisiones.

La organización en los últimos años ha tratado de hacer una reorganización administrativa, atendiendo a la valoración estratégica y a los principios rectores que guían al funcionario público. Al respecto en el cuadro N° 1 se presenta el diagnóstico situacional de la institución, donde se visualizan las fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades manifestadas en el entorno. Es importante destacar que en el análisis se visualizan valores de competencia y ético sociales, como el liderazgo, disposición al cambio y eficiencia aspectos, que responden más a organizaciones de carácter privado que a instituciones que deben velar por el funcionamiento y bienestar colectivo. Así mismo se evidencia clientelismo e intereses políticos y económicos que afectan la transparencia de funcionamiento y desvían la organización hacia la plataforma de la corrupción. Particularmente tal afirmación se manifiesta en el hecho, de que al existir discontinuidad

administrativa producto del relevo clientelar, y no hacer efectivo un programa de carrera, se atenta contra la identificación del individuo con la institución, su compromiso moral y la motivación hacia el logro de los objetivos propuestos.

Ahora bien, al aplicar la técnica del grupo focal en 5 (cinco) directivos de la institución y un muestreo probabilístico de 15 (quince) empleados, pudo evidenciarse hasta donde el personal referido conoce y tiene internalizado la filosofía de gestión de la institución y reconoce la importancia de sus valores organizacionales y los presentes en el código de ética del funcionario público como guía para desempeño en función de lograr una organización congruente.

En el cuadro N° 2 puede observarse que sólo el 60% de los directivos y el 20% de los empleados puede enunciarse su visión y misión; además sólo el 24% de los directivos y el 10% de los empleados conocen la existencia de los códigos de ética para el empleado público.

En el cuadro N° 3 se presenta la jerarquización que los miembros de la organización (directivos y empleados) realizaron con respecto a los valores que reconocen como importantes, en el código de ética y la filosofía de gestión de la organización, destacando, con mayor importancia, por parte de los directivos, rasgos relacionados con el servicio al cliente, eficiencia, responsabilidad y excelencia; mientras que los empleados consideraron con mayor peso, el servicio al cliente, la excelencia, el compromiso y la eficiencia. Obsérvese que la mayoría de los valores reseñados responden a valores de competencia, no propio de las instituciones de carácter público, donde se deja de lado, valores como la protección ambiental, la seguridad, la honestidad, cooperación y trabajo en equipo y la vocación del servicio, valores que en su mayoría están referidos.

Finalmente en el cuadro N° 4 aparecen los valores expresados en la actuación cotidiana de los miembros de la institución, recogidos a través de aseveraciones bajo escala Likert donde se asumieron los extremos. En el caso de los directivos se observan la presencia de valores tales como responsabilidad, eficacia, compromiso, seguridad, eficiencia. En tanto que los empleados expresan en su actuación valores tales como eficacia, seguridad, responsabilidad y puntualidad. Debido a lo antes expresado puede concluirse que los valores medianamente internalizados son eficacia, seguridad y responsabilidad. sin embargo, al indagar el plano de la responsabilidad sólo se limitan a las exigencias en cuanto a las tareas y actividades que desempeñan, más no la refieren a las consecuencias asumidas en la toma de decisiones y por tanto en los resultados de la gestión, es importante destacar que para efecto de los valores organizacionales expresados en la misión, prácticamente los valores enumerados son de competencia, corroborando la apreciación de que no se asumen valores propios del ámbito público.

Reflexiones Finales

De la presente ponencia puede inferirse algunas reflexiones que se perfilan a continuación

➤ Muchas organizaciones públicas que actualmente están aplicando reformas organizacionales están utilizando, sólo herramientas de orden estratégico, desviando la razón de ser de la institución pública, hacia la interpretación de variables de ámbito privado como: la eficiencia y la eficacia.

- Los directivos están conscientes de la idea de reorganización administrativa y de su proyección en ámbitos internacionales, pero no toman en cuenta la real participación de los miembros de la organización (entre ellos los empleados), quienes sólo reconocen rasgos propios de su desempeño laboral como la eficacia, seguridad, responsabilidad en el cargo y puntualidad, pero no tienen internalizado la filosofía de gestión enunciada por la institución y menos el código de ética del sector público; existe ausencia de valores, como vocación de servicio, transparencia, trabajo en equipo, equidad, entre otros, reflejando un desvío evidente de la función pública, la cual tiene como norte el servicio a la sociedad para una mejora de la calidad de vida.
- Por último en un tipo de organización como ésta, resulta de alta preocupación que no esté contemplado el elemento, preservación del ambiente, ni en la actuación de sus funcionarios, ni en su apreciación de la importancia de rasgos para el éxito de la organización, a pesar de ser una parte vital de los objetivos estratégicos institucionales referidos.

Bibliografía

- ANDIÑACH, Pablo R. (1999). **Transparencia y ética pública**. En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: *Hacia una Ética de la Función Pública*. Año 7, Número 16, Primavera 2000. pp. 17-24.
- APEL, K. (1985). **Transformación de la Filosofía**. Editorial Taurus. Volumen II. España.
- BARAZZUTTI, Luis (1999). **Ética Pública y Sociedad Pluralista**. Segunda Edición. Editorial Biblos. Argentina.
- BLÁZQUEZ, F.; DEVESA, A.; CANO, M. (1999). **Diccionario de términos éticos**. Editorial Verbo Divino. España.
- CALDERA, Rafael. (1998). **Gaceta Oficial**. Año CXXV-Mes X, N° 36.496. Caracas (Venezuela): 15 de julio de 1998.
- CONSTENLA A., Adolfo (2001). **La Ética en la función pública ¿Ilusión o realidad?**. *Columnas Política Joven*. Costa Rica: quincena 2, enero del 2001.
- ELEGIDO, Juan M. (1996). **Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo**. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). México.
- ETKIN, J. (1996) **La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Un cambio hacia una organización viable**. Mc Graw Hill. Chile.
- FERRER SOTO, Juliana (2001) **Presencia del Componente Ético en Sectores de Actividad Industrial**. Ediciones Astro Data, S. A. Maracaibo, Venezuela.
- GARCÍA, M. (1998). **Del Balance Social al Balance Ético**. En Cortina, Adela; Castiñeira, Ángel; Conill, Jesús; Domingo, Agustín; García, Domingo; Lozano, José Félix y Lozano, Joseph María (1997) *Rentabilidad de la ética para la empresa*. Primera Edición. Fundación Argentaria -Visor, C.A. Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE CANALIZACIONES (2002). **Plan Estratégico Institucional**. Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Dirección de Planificación y Presupuesto. Venezuela.
- JOZAMI, Aníbal Y. (1999). **Transparencia y ética pública**. En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: *El Servicio Público y la Ética de la Responsabilidad*. Año 7, Número 16, Primavera 2000. pp. 51-56.
- KERNAGHAN, Ken (1997). **Valeurs, éthique et fonction publique**. En: Bourgault et alii, *Administration publique et management public/Expériences canadiennes*. Québec, Les publications du Québec. Páginas: 107-120.

- KLITGAARD, Robert (1999). **La corrupción y la promoción de la ética en el servicio público.** WebB@pd-state.gov. Washington D. C. Septiembre. Páginas: 1-22.
- KÜNG, Hans (2000). **Una ética mundial para la economía y la política.** Fondo de Cultura Económica. México.
- LLANO CIFUENTES, Carlos y ZAGAL ARREGUÍN, Héctor (2001). **El rescate ético de la empresa y el mercado.** Primera Edición. Editorial Trillas, S. A. de C.V. México.
- LUCIER, Pierre (1999). **La Reflexión Éthique.** En: *Échange*. Noviembre. Páginas: 6-10.
- POLÍTICAS MUNDIALES (1999). **Corrupción.** <http://www.worldpolicies.com/español/corrupcion.html>. [08-04-02].
- PUMA (2000). **Renforcer l'Éthique dans le service public.** *Les mesures des pays de l'OCDE*. Note de synthèse N° 7. Septiembre.
- RAJLAND, Beatriz. (1999). **Transparencia y ética pública.** En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: *A la corrupción (¿Es esencia o fenómeno?)*. Año 7, Número 16, Primavera 2000. pp. 33-50.
- RAMÍREZ M., Fabián I. (2000). **El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento.** En Revista: *Gestión del Conocimiento.com*. http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/fabian_ramirez/cultura.htm. [28-02-02]. Páginas: 1-3.
- RÍOS, German (1997). **El problema de la corrupción. Algunas consideraciones.** En Revista: *Venezuela Analítica*. Agosto-1997. Páginas: 1-5.
- SERÓ, Cristina y AMARFIL, Teresa (1999). **Transparencia y ética pública.** En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: *Ética: Una disciplina para orientar la acción*. Año 7, Número 16, Primavera 2000. pp. 145-154.
- SUÁREZ, Francisco M. (1999). **La multidimensionalidad del concepto de corrupción.** <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/admin/ceo/simposio99/suarez.htm>. [01-04-02].
- TAIT, John (1999). **Les principes de la fonction publique.** En: *De solidez assises: rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*. Ottawa, Centro Canadiense de Gestión.
- TERMES, Rafael (1996). **Algunas Reflexiones sobre los Códigos.** I Congreso Portugués de Ética Empresarial. Oporto (Portugal): 25 de mayo de 1996.
- WELLS, Barron (2002). **La Ética Integral.** En Revista: *Transparencia Paraguay*. <http://www.probidad.org>. [26-02-02]. Páginas: 1-3.

Reseña Biográfica

Dra. Juliana Ferrer Soto de Romero

Actualmente dedicada a Investigación activa, docencia de pre y postgrado y asesoría en el área de proyecto y mercado.

Maracaibo 4002, Telf-fax. 061-596568, E-mail: jumferrer@cantv.net, juferrer@luz.ve.

Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia de Empresas. Economista, egresada de la Universidad del Zulia, Venezuela. Especialización en el Área de Formulación y Evaluación de Proyectos. Adscrita a las Líneas de Investigación: Ética de las Organizaciones, Desarrollo de Sectores de Actividad Económica y Universidad Contemporánea. Instructora del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el Área de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales, Evaluación de la Inversión Privada, entre otros. Cargos Desempeñados: Asesor en la División Técnica de Proyectos en el Área Industrial y de Servicio (1979-1986), Asesora Permanente ante el Consejo Nacional de Universidades por el Área de Economía (1993 hasta el presente). Miembro Titular del Personal Docente de Investigación, adscrita al Instituto de Investigaciones Económicas, con publicaciones nacionales e internacionales; Profesora de Planta de la División de Estudios para Graduados en el Programa Gerencia de Empresa (1980 hasta el presente), Instructora en el Programa de Especialización de Gerencia de Empresas bajo el Convenio, LUZ-CIED-PDVSA(1996, hasta el presente), Directora de la Escuela de Economía (1990-1993), Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (1993-1996), Arbitro de la Revista Ciencias Sociales RCS (1999-hasta el presente), Asesor del Núcleo de Decanos de Economía a Nivel Nacional (1993 hasta el presente), Coordinador Secretario del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia (Octubre 1996–Octubre 2000). Actualmente dedicada a Investigación activa, docencia de pre y postgrado, asesoría en el área de Gerencia de proyectos, Ética de las organizaciones, Alta gerencia Corporativa. Además desempeña de cargo de Coordinador Académico en la Maestría de Gerencia de empresas y en la Especialización de Gerencia bajo en Convenio LUZ-CIED-PDVSA.

CUADRO 1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN SUJETA A ESTUDIO

OPORTUNIDADES

- Liderazgo en su amplio ámbito de competencia.
- Proceso de reestructuración de la administración pública central y descentralizada, que posibilita la reestructuración de la institución.
- Demandas de mejoras y nuevos servicios a los usuarios.
- Privatización de empresas básicas de Guayana.
- Ley Habilitante.
- Plan Nacional de Ordenación Territorial.
- Plan Nacional de Desarrollo Territorial.

AMENAZAS

- Discontinuidad administrativa.
- Alta dependencia tecnológica del extranjero.
- Débil imagen institucional frente a clientes, usuarios y proveedores.
- Alta vulnerabilidad frente a ataques externos.
- Factores e intereses político-económico externos.
- Alta sensibilidad frente a cambios en la política económica.
- Rígido marco legal.
- Transporte de carga por otros modos diferentes al lacustre y fluvial.

FORTALEZAS

- Gerencia con disposición al cambio.
- Autofinanciamiento de sus operaciones.
- Recursos humanos calificados.
- Alto potencial técnico en áreas básicas.
- Propuestas y acciones concretas, para la inversión en mejoras para las áreas técnicas y administrativas básicas que incorporan tecnología de avanzada.
- Existe personal técnico con expectativas y disposición al cambio estratégico institucional.

DEBILIDADES

- Inexistencia de un programa de carrera.
- Personal poco capacitado en nuevas tecnologías.
- Frágil soporte de la unidad administrativa al proceso de toma de decisiones.
- Deficiente control de gestión institucional.
- Baja operatividad en las dragas.
- Obsolescencia en unidades de apoyo.
- Deficiencias en los sistemas de abastecimiento y mantenimiento, así como en su interacción.
- Procesos administrativos lentos.
- Inexistente estructura de comercialización y de costos.
- Deficiente coordinación interinstitucional, para el financiamiento de proyectos estratégicos e institucionales.
- Desmejora relativa de la situación económica financiera.

Fuente: I.N.C.; 2002: 3.

CUADRO 2. RECONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA POR MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Items	DIRECTIVO				EMPLEADO			
	Si		No		Si		No	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Misión y visión escrita	3	60,0	2	40,0	3	20,0	12	80,0
Código de ética	2	34,0	3	66,0	2	10,0	13	90,0

Fuente: Ferrer Soto (2001)

CUADRO 3. JERARQUIZACIÓN DE VALORES RECONOCIDOS COMO IMPORTANTES POR LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN PRESENTES EN EL CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

DIRECTIVO		EMPLEADO	
Valor	Índice	Valor	Índice
Servicio al cliente	16	Servicio al cliente	41
Eficiencia	15	Excelencia	31
Responsabilidad	10	Compromiso	24
Excelencia	10	Eficiencia	22
Trabajo en equipo	8	Seguridad	21
Lealtad	7	Responsabilidad	17
Seguridad	5	Vocación del servicio	16
Protección ambiental	3	Trabajo en equipo	14
Honestidad	1	Honestidad	13
		Confiabilidad	8
		Lealtad	7
		Protección ambiental	6
		Imagen	5

Fuente: Ferrer Soto (2002)

CUADRO 4. VALORES EXPRESADOS EN LA ACTUACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

DIRECTIVO		EMPLEADO	
Valor		Valor	
Responsabilidad	(O y C)	Eficacia	(O y C)
Eficacia	(O y C)	Seguridad	(O)
Compromiso	(O)	Responsabilidad	(O y C)
Eficiencia	(O)	Puntualidad	(O y C)
Seguridad	(O)		(C)

(C) = presente en el código de ética

(O) = presente en la filosofía de gestión

Fuente: Ferrer Soto (2002)