

**Institutional Solutions against Bribe Solicitation and Extortion: The Example of
Mercados Transparentes**

Luis Moreno Ocampo

I Módulo

1. Diagnóstico de Clima Ético

1.1 El Qué

Este módulo del programa busca mostrar una fotografía de todas aquellas percepciones e interpretaciones que comparten trabajadores de una empresa, sobre los distintos elementos que contribuyen a crear una cultura empresarial basada en valores. Por ser percepciones compartidas, es posible desde ellas ahondar en los elementos que dan forma a una identidad colectiva.

1.2 El Para Qué

El diagnóstico de clima ético motiva a los empresarios a construir marcos comunes de referencia que unifiquen criterios y faciliten la práctica de los valores éticos en la empresa. Es útil para identificar las debilidades y fortalezas existentes en la empresa en relación con componentes de su estructura ética. Igualmente es útil para identificar las percepciones e interpretaciones individuales de cómo otros en la empresa cotidianamente manejan aspectos éticos, reflexión que facilita al individuo evaluar su propio comportamiento.

1.3 El Cómo

El diagnóstico se realiza a partir de una encuesta y un posterior proceso de socialización de los resultados de la misma. La encuesta está diseñada para que través de 45 preguntas, se evalúen los distintos componentes de la estructura ética de la empresa.

Las preguntas de la encuesta están relacionadas con 6 variables asociadas a la estructura ética de la empresa, cualquiera que ella sea. Las variables que se analizan a través de la encuesta son las siguientes: valores empresariales, misión y visión de la empresa, liderazgo ético, códigos y declaraciones de principios, instancias de reporte y consulta, comunicaciones, capacitación, sanciones y reconocimientos, comportamientos inadecuados en la empresa, y causas comunes de transgresiones

El módulo contiene un instructivo de aplicación de la encuesta, un formato explicativo para la tabulación de los resultados de la encuesta, una descripción para el análisis e interpretación de resultados, y un instructivo para desarrollar un proceso de socialización de los resultados de la aplicación de la encuesta.

2. Encuesta

2.1 Instrucciones para el llenado de la encuesta

El cuestionario requiere de 30 minutos para ser llenado.

La encuesta tiene una breve presentación sobre el objetivo de la encuesta. Esto es, hacer una valoración del clima general de la empresa relacionado con aspectos éticos.

Se solicita a las personas encuestadas que respondan a cada uno de los enunciados marcando la respuesta que mejor refleje su opinión sobre el aspecto presentado en el enunciado. La respuesta que se solicita debe ser en términos de cómo es la realidad de la empresa y no como se preferiría que sea.

Es importante advertir que en lo posible no se deje ninguna respuesta en blanco.

Finalmente se garantiza la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de quién responde. No se debe pedir escribir el nombre de quien responde a la encuesta para evitar sesgos en el proceso de análisis.

2.2 Descripción de la Encuesta

El cuestionario de esta encuesta (Anexo No. 1) está diseñado para evaluar la percepción de los trabajadores sobre el clima ético en pequeñas o medianas empresas manufactureras o de servicios. El clima ético es medido a través de 45 enunciados, asociados a 6 variables. Las variables que se analizan a partir de los 45 enunciados son los siguientes: valores empresariales, misión y visión de la empresa, liderazgo ético, códigos y declaraciones de principios, instancias de reporte y consulta, comunicaciones, capacitación, sanciones y reconocimientos, comportamientos indebidos en la empresa, y causas comunes de transgresiones

2.2.1 Valores Empresariales

En esta encuesta se evalúa la percepción compartida sobre la práctica de valores tales como honestidad, respeto, confianza, responsabilidad y justicia, todos ellos de aplicación común en las distintas actividades empresariales. En la evaluación de clima ético se analiza la cultura de valores percibida en la organización.

2.2.2 Liderazgo Etico y Comunicaciones

Hace referencia a la habilidad de los directivos, jefes de área o grupo para orientar procesos de cambio hacia el logro responsable de resultados estratégicos basados en valores; esto es, que el contenido de las metas que los líderes desean obtener, estén confrontados de forma permanente con los elementos que construyen una estructura ética responsable. El comportamiento ejemplar y consistente de los líderes, junto a la manera de interactuar con los otros son fundamentales para el éxito de un programa de ética. El liderazgo ético asume poner efectivas estrategias, herramientas y mecanismos de comunicación.

2.2.3 Instancias de reporte y consulta

Para poder identificar comportamientos indebidos, conflictos o debilidades en la estructura ética de la empresa, así como para reducir su riesgo asociado, las organizaciones dependen de los reportes sobre las fallas que se observan. A menudo los trabajadores de una empresa no reportan fallas por miedo a retaliaciones, porque no existen mecanismos de comunicación efectiva o por indiferencia.

2.2.4 Sanciones y reconocimientos

Están definidas alrededor de las políticas y normas que posee la empresa para ejercer presión sobre aquellos que infringen los estándares de comportamiento ético en la organización, y para reconocer los méritos individuales o de grupo por el cumplimiento o buen desempeño en aspectos relacionados a los valores éticos.

2.2.5 Comportamiento indebidos en la empresa

Esta variable identifica información sobre los tipos y la frecuencia de comportamientos indebidos que ocasionan malestar y que afectan el desarrollo individual y de la organización. Ejemplos de comportamientos indebidos son: las mentiras, comportamientos abusivos o intimidatorios, abuso sexual, consumo de drogas o alcohol, ocultar información, etc.

2.2.6 Causas de los comportamientos indebidos

Están asociadas a todos aquellos actos de presión o insatisfacción que pueden comprometer la búsqueda de un clima ético favorable en la empresa. La comprensión de cómo los empleados perciben tal presión o tales factores de

insatisfacción, puede manifestarse en cómo ellos experimentan la ética en el lugar de trabajo y cómo ven ellos el compromiso ético de la organización en la que trabajan.

2.3 Tabulación

Tabular significa tomar los resultados de la encuesta y organizarlos de tal forma que puedan ser útiles para su posterior análisis e interpretación. El insumo principal de la tabulación son las respuestas a los 45 enunciados que los trabajadores hicieron en la encuesta.

Para el proceso de tabulación se utilizará la ayuda de Excel. Cualquiera de las versiones de Excel 95, 98 o 2000, puede ser utilizada.

Cómo abrir un libro (archivo) de Excel¹:

1. Haga clic en Abrir
2. En el cuadro 'Buscar en:', haga clic en la unidad, la carpeta o la dirección de Internet que contenga el libro de nombre 'ENCUESTA TABULACION ANALISIS PYMES'.
3. Haga doble click en la carpeta que contenga el libro que desee.

Nota: Inicialmente, sólo aparecerán en la lista del cuadro de diálogo los archivos de Microsoft Excel. No aparecerá ningún otro documento, incluyendo éste que usted esta leyendo.

¹ Tomado de Ayuda de Excel.

Luego de abrir el archivo DIAGNOSTICO ENCUESTA PYMES, aparecerá en la pantalla la primera hoja del libro llamado FORMATO. En Excel, los libros (o los archivos) pueden contener varias Hojas, como es nuestro caso: FORMATO, CLIMA GENERAL, ANALISIS, CONSOLIDADO.

Sino aparece hoja FORMATO, usted puede buscarla en la etiqueta situada en la parte inferior de la ventana del libro, que muestra el nombre de la hoja de nuestro interés.

Si no ve la etiqueta FORMATO, que deseamos, haga clic en los botones para desplazar etiquetas para verla. A continuación, haga clic en la etiqueta.

En la hoja FORMATO, aparece:

- a. Una casilla para escribir el número de encuestados. Así, si fueron 15 los encuestados se escribe en la casilla el número 15.

No. personas encuestadas	15
---------------------------------	----

- b. Cada una de las preguntas de la encuesta, la cuales se deben llenar con el número de trabajadores que respondieron a cada uno de las posibilidades de respuestas. Como ejemplo: Si fueron 15 personas las que respondieron la encuesta, y en la primera pregunta 8 Muy de Acuerdo; 5, Rara vez; 1 A veces; 0 Frecuentemente; 0, Siempre; y 1, No sé. La tabla hay que llenarla tal como se muestra.

Es importante que la suma del número de respuesta tiene que ser igual al número de encuestados. El programa le mostrará que es correcta esta suma. De lo contrario aparecerá un letrero que dice REVISAR DATOS en lugar de DATOS CORRECTOS.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sé		
PREGUNTAS	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre	No sé		
1. Ordinariamente los trabajadores en mi empresa siguen los valores, principios, procedimientos y políticas de comportamiento definidos por ella.	8	5	1	0	0	1	15	DATOS CORRECTOS

Luego, se hace lo mismo para cada una de las preguntas.

El libro de Excel, realizará los cálculos y organizará automáticamente la información para cada una de las preguntas asociadas a cada una de las variables del numeral 2.2.

Si es de su interés conocer cuáles son las preguntas de la encuesta asociadas a cada una de las variables, esta tabla puede ser útil.

Variable	No. de preguntas (NP)	Número de la pregunta con relación a la encuesta
Valores Empresariales	10	2, 4, 5, 6, 19, 21, 23, 24, 25, 26
Liderazgo ético	13	1, 3, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 31, 33, 45,
Instancias de reporte y consulta	4	10, 17, 20, 32
Sanciones y reconocimientos	2	9, 22
Comportamiento indebidos en la empresa	11	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
Causas comunes de transgresiones	5	18, 27, 28, 29, 30

Como ya se había comentado, el archivo de Excel tiene incluidas las operaciones que asocian las respuestas de cada una de las preguntas y las consolida para cada variable.

Al llenar completamente el FORMATO de tabulación, usted puede revisar la información consolidada para cada variable, haciendo click en el botón ACEPTAR, que aparece al final del formato. Esto llevará a la Hoja CONSOLIDADA, la cual contiene los porcentajes de percepción de las respuestas obtenidas de la encuesta, para cada variable. Además podrá ver una gráfica en donde se puede observar la totalidad de los resultados con relación a cada variable. Para ver esta gráfica haga click en Mapa Clima Ético General.

2.3.1 Gráfica del Mapa de Clima Etico

Ahora bien, como el análisis buscado es alrededor de la percepción compartida de los trabajadores sobre cada una de las variables, el ideal esperado supone que el porcentaje de las calificaciones de las distintas variables debe ser superior al 80%.

Así entonces, al observar la gráfica CLIMA GENERAL, ella representa con cada uno de los porcentajes correspondientes a cada variable. Así puede verse una visión general (mapa) de las variables del clima ético de la empresa que están débiles o fuertes en la organización.

En términos generales, si alguna de las variables obtiene un porcentaje mayor al 80% la empresa podría confiarse de sus prácticas relacionadas con las preguntas que se analizaron en la variable.

Ahora bien, si los porcentajes son menores del 80% y mayores del 60% sería importante generar estrategias para fortalecer las variables que están débiles, y

orientar a que las prácticas (asociadas a las preguntas de dichas variables) mejoren.

Si los porcentajes son menores del 60%. No hay duda de que es importante el desarrollo de programas orientados a crear mecanismos de construcción de ambientes éticos permanentes y alrededor de toda la organización.

Sin embargo sólo nos muestra una comparación entre las variables. Una explicación más exhaustiva del análisis de los porcentajes puede verse en la hoja ANALISIS, la cual aparece si hago click, sobre la hoja de CONSOLIDADO, en el botón 'Qué significa'.

2.4 Análisis e Interpretación

La información del análisis se obtiene de hacer click en el botón '**Qué Significa?**', la cual aparece en la hoja ANALISIS.

Según el porcentaje obtenido por cada variable, se podrá obtener un análisis general de lo que puede significar este porcentaje en la empresa.

2.5 Taller de Socialización de resultados

2.5.1 Justificación

La socialización de una experiencia es aprender a participar en el espacio de trabajo en donde se vive esta experiencia. El espacio de trabajo es una de muchas actividades en donde nos formamos como personas. Cuando nos socializamos nos encontramos con lo que cada uno piensa para luego poder compartirlo y discutirlo.

2.5.2 Objetivo General

El objetivo general del taller es sensibilizar a trabajadores, empleados y directivos en aspectos relacionados con la ética en el lugar de trabajo, y comprender, analizar y discutir los resultados de la encuesta que realizaron todos sobre su clima organizacional. En otras palabras 'Qué piensan de lo que todos piensan'

Tiempo total: 1. 5 horas máximo

Material: papelógrafo y elementos de escritura.

1a. Parte

Tema: Introducción: Qué es clima ético, qué es un diagnóstico de clima ético, y en qué consiste un mapa ético.

Método: Exposición

Tiempo: 15 minutos

2a. Parte

Tema: Variables del diagnóstico del clima ético

Método: Trabajo en grupos.

Cada grupo tendrá una definición de cada una de las variables con la calificación y con las preguntas asociadas a ella. .

Responder:

Por qué es importante para la empresa esta variable?

Cómo pueden ustedes podrían aportar al mejoramiento o fortalecimiento de esta variable?

Cuáles son en su opinión las preguntas más prioritarias para mantener o mejorar la calificación obtenida en la variable?

Tiempo: 30 minutos

3a. Parte

Tema: Conclusiones sobre los aspectos más relevantes de los resultados de los grupos

Método: Plenaria

Tiempo: 45 minutos