



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

## **Ética en los negocios y su impacto en el desempeño empresarial**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Economía y Negocios Internacionales

### **AUTORES**

Alvarez Cerrón, Leonidas Juan  
Quiroz Zevallos, Benjamin Lindolfo  
Mamani Calcina, Jhordy  
Meza Casaño, Cristhian Jans  
Purizaca Zavalú, Maricielo

### **ASESOR**

Santana Ormeño, Jorge Martín

ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

## ÍNDICE

Índice de Tablas y Gráficos .....	4
I. RESUMEN .....	5
II. INTRODUCCIÓN .....	6
III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
3.1. Problema de investigación .....	7
3.2. Justificación .....	8
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
V. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	9
5.1. Conceptos Básicos: .....	9
5.1.1. Ética empresarial.....	9
5.1.2. Desempeño Empresarial .....	11
5.1.3. Cultura ética.....	13
5.1.4. Toma de decisiones éticas.....	17
5.2. Relación entre variables .....	21
5.2.1. Relación entre la cultura ética y el desempeño empresarial.....	21
5.2.2. Relación entre toma de decisiones éticas y desempeño empresarial.....	23
VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
6.1. Hipótesis .....	26
6.2. Metodología de la investigación .....	26
6.2.1. Diseño de la investigación .....	26
6.2.2. Población.....	26
6.2.3. Muestra .....	27
6.2.4. Unidad de análisis .....	27
6.2.5. Método de recolección de datos.....	27
6.2.6. Modelo estadístico .....	27
6.3. Medición de las variables.....	28
6.3.1. Medición del desempeño empresarial.....	28
6.3.2. Medición de la cultura ética empresarial .....	28
6.3.3. Medición de la toma de decisiones ética.....	30
VII. CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	33
IX. ANEXOS .....	36
Anexo 1: Pagos efectuados por sobornos y aplicación de sanciones monetarias .....	36
Anexo 2: Empresas que cuentan con ISO 370001 .....	37

Anexo 3: Cuestionario propuesto..... 39

## Índice de Tablas y Gráficos

### Tablas

Tabla 1: <i>Escala para la medición del desempeño organizativo</i>	11
Tabla 2: <i>Variables proxys sugeridas</i>	28
Tabla 3: <i>Estrategias para medir la toma de decisiones según Greene</i>	31

### Gráficos

Grafico 1: <i>Marco de referencia para entender la toma de decisiones éticas de negocios</i>	18
Gráfico 2: <i>Relación entre variables y sus componentes</i>	25
Gráfico 3: <i>Relación entre variables conceptuales</i>	26

## **I. RESUMEN**

La relevancia de la ética para la sociedad actual hace que diversos campos incorporen esta óptica dentro de su teoría. Para el campo de la literatura relativo a las organizaciones, la ética empresarial y cómo ésta impacta en el desempeño de las organizaciones es un tema que, si bien ha sido abordado anteriormente, es complejo por las dimensiones de ambos conceptos. En la presente investigación damos un enfoque desde la dimensión interna de la ética empresarial escogiendo a la cultura ética y la toma de decisiones éticas como conceptos clave para establecer las bases teóricas que permitan hallar el impacto que tiene está en el desempeño empresarial. Cabe resaltar que las bases teóricas mencionadas se han planteado de forma general de tal manera que puedan ser aplicadas a cualquier sector a conveniencia del investigador. Adicionalmente, se propone una metodología que permita medir de forma cuantitativa dicho impacto.

**PALABRAS CLAVES:** Ética empresarial, cultura ética, desempeño empresarial, toma de decisiones éticas.

## **ABSTRACT**

The relevance of ethics for today's society makes various fields incorporate this perspective into their theory. For the field of literature related to organizations, business ethics and how it impacts the performance of organizations is a subject that, although it has been addressed previously, is complex due to the dimensions of both concepts. In this research we give an approach from the internal dimension of business ethics, choosing the ethical culture and ethical decision making as key concepts to establish the theoretical bases that allow us to find the impact it has on business performance. It should be noted that the aforementioned theoretical bases have been raised in a general way in such a way that they can be applied to any sector at the researcher's convenience. Additionally, a methodology is proposed that allows such impact to be quantitatively measured.

## II. INTRODUCCIÓN

La ética en la toma de decisiones empieza a crecer en su importancia en los últimos años en respuesta al reclamo de la sociedad que exige una mayor responsabilidad por parte de los directivos y su gran poder de decisión, surge la necesidad de implementar una cultura ética que ayude a mitigar las deficiencias morales por parte de los tomadores de decisiones. Según Ferrell, Fraedrich, Ferrell (2017), “la ética en los negocios no es un asunto personal aislado; los códigos, las reglas y la comunicación informal relacionados con el comportamiento responsable se encuentran integrados en las operaciones de la organización” (pp.3). Esto significa que un comportamiento ético o poco ético es competencia de cualquier persona que se desenvuelva en un ambiente organizacional, desde el empleado del nivel más bajo hasta el director ejecutivo.

La adopción de la ética empresarial y su aceptación en toda la organización hace que sus principios y valores tengan una verdadera aplicación, desde la alta dirección hasta la base de producción, pasando por toda la estructura organizacional.

En la actualidad hay una serie de variables que contribuyen para que una empresa sea rentable, por ejemplo: monitoreo de resultados, expertos en gestión, empleados motivados y capacitados, innovación y adaptación al cambio, etc. En la investigación de Ferrell, Fraedrich, Ferrell (2017) “Tomar buenas decisiones éticas es tan importante para el éxito del negocio como el dominio en administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad” (pp.22). En ese sentido, Carrillo (2018) propone que las compañías con mayor ética empresarial generan rendimientos superiores y son más rentables (pp 18-20).

Sin embargo, Soto y Cárdenas (2007) sostienen que existe una gran diferencia entre la forma en que los negocios deberían conducirse y la manera en que algunas veces se conducen”; disyuntiva que evidencia el contraste entre la teoría y la práctica respecto del comportamiento de las organizaciones. Dicha situación problemática impulsa esta investigación, la cual centra su atención en las consecuencias prácticas de la ética empresarial en los resultados empresariales que pueden influir a mediano y largo plazo sobre los individuos, las empresas y la sociedad.

### III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Problema de investigación

Según, Bazerman (2004) el colapso de Enron, el fraude de Worldcom y otros escándalos corporativos fueron el punto de partida para que muchas escuelas de negocios investiguen las causas de las prácticas antiéticas corporativas, regulación y toma de decisión de los líderes empresariales. En ese sentido, en la actualidad producto de un mundo más globalizado y el avance de las tecnologías de la información (TI), se han visibilizado una serie de actividades no éticas que tuvieron por consecuencia la imposición de millonarias sanciones como lo fueron los casos emblemáticos de Odebrecht S.A y The Goldman Sachs Group Inc, quienes fueron sancionados con multas que ascienden a USD 3.557.626.137 y USD 2.617.088.000 respectivamente, esto último por haber efectuado pagos de soborno por USD 788.000.000 y USD 1.607.700.000 respectivamente. Para mayores detalles de otras casuísticas se recomienda visualizar el Anexo 1.

Según Argandoña, A. (2011) “ser ético en la empresa no es opcional: ‘eso es lo que hay que hacer’ porque así es como se debe dirigir una empresa para que sea exitosa, también desde el punto de vista económico; para que sea humanamente aceptable para los que invierten en ella, la dirigen, trabajan en ella, los que le venden sus productos o le compran sus bienes. Y, sobre todo, para que sea sostenible en el tiempo”. (pp.22) Entonces bajo la premisa tan fuerte de Argandoña este documento pretende plantear diferentes interrogantes como, por ejemplo: ¿Cuál es la importancia de tener una cultura ética y qué nuevos beneficios puede tener la empresa?

De lo mencionado anteriormente, la ética es como la “espina dorsal” de una empresa, y de hecho, va más allá de tener códigos de conducta, control interno, establecer ciertas normas que se deberán cumplir en el ambiente de trabajo, etc.

Sin embargo, en el contexto peruano se han visto casos en los que determinadas organizaciones han tenido comportamientos cuestionables y que la visibilizarían de estas conductas no necesariamente los haya perjudicado en su desempeño.

Por lo tanto, el contraste entre la teoría y la evidencia empírica nos motiva a que en este documento se recopilen las bases teóricas actuales respecto de la ética en las

organizaciones y los resultados empresariales que sirvan para responder las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el impacto de la cultura ética en el desempeño empresarial? ¿Cuál es el impacto de la toma de decisiones éticas sobre el desempeño empresarial?

### **3.2. Justificación**

La ética siempre ha sido un tema de relevancia para la sociedad, pero debido a la situación extraordinaria del año pasado con la crisis que todos vivimos debido a la pandemia, este concepto ha estado en el centro de diversos debates, los cuales nos trajeron a la memoria casos emblemáticos de corrupción que se encuentran detallados en el Anexo 1. En el escenario peruano dichos casos no solo contaron con la participación de los funcionarios públicos, si no también estuvo alentada por el sector empresarial duramente cuestionado por conductas como la conformación de cárteles para la construcción de infraestructura pública, financiamientos a partidos políticos investigados como organizaciones criminales, entre otros. De acuerdo al último *Informe de Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones* elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el periodo de Octubre 2019 - Marzo 2020, la ciudadanía considera a la corrupción como el principal problema del país (60.6%). Ante esta creciente preocupación general por el tema consideramos importante estudiar el desempeño empresarial desde la óptica de la ética.

Adicionalmente, si bien el tema de la ética empresarial ha sido centro de diversas investigaciones, al hacer la revisión de la literatura existente nos encontramos con un vacío: muy pocas enfocan y relacionan la dimensión interna de la ética empresarial con el desempeño empresarial. Dicha dimensión abarca aspectos propios del ambiente interno como lo son la toma de decisiones de los integrantes de la empresa en todos los niveles y la cultura ética organizacional como eje central de la cultura organizacional. Nos parece importante recabar información de dichas relaciones puesto que todas las organizaciones están compuestas por individuos y depende de ellos y sus decisiones el avance de los diferentes indicadores de desempeño en la organización. Estas decisiones van a estar fuertemente influenciadas por el nivel de interiorización de la cultura ética en el trabajador.

Es por eso que vimos necesario una investigación en la toma de decisiones éticas, ya que, si no se presta atención al tema ético, seguiremos viviendo en un contexto

de incumplimiento a nuestro contrato social y fraude, que finalmente afectan a los resultados empresariales y a la sociedad.

#### **IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar el impacto de la cultura ética en el desempeño empresarial.

Determinar el impacto de la toma de decisiones éticas en el desempeño empresarial.

#### **V. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

##### **5.1. Conceptos Básicos:**

###### **5.1.1. Ética empresarial**

Para introducir el concepto de la ética empresarial es importante comenzar definiendo lo que es ética. De acuerdo a Polo, M. (2001) la ética es la reflexión del propio modelo de vida – acciones, comportamientos, actos– en donde la razón tiene un papel importante en la toma de decisiones para comprender, justificar y argumentar. También debemos mencionar que este concepto es revisado bajo varias ópticas y es utilizado en diferentes campos ya que, al ser una ciencia teórica de tratado práctico, analiza las acciones humanas no sólo para estudiarlas sino principalmente para dirigirlas.

Así mismo, Cortina. A (1994) en su libro “Ética de la Empresa” define que la ética es un tipo de saber que pretende orientar el accionar humano en todo el transcurso de su vida bajo el sentido racional, ello quiere decir, que las personas debemos premeditar y/o deliberar antes de tomar una decisión con el fin de optar por la elección más idónea. Dicho de otra forma, la ética se preocupa por conocer sobre cuál debe ser el fin de nuestro accionar, bajo que valores llegamos a dicho fin y si aquel carácter o modo de ser (Ethos) será un hábito o una virtud o un vicio. En ese sentido, la moral es aquel conjunto de reglas o normas que rigen la vida cotidiana de las personas, mientras que la ética es una ciencia reflexiva o cuestionadora a la moral Bentham. J (1889).

Dado que no solamente las personas adquieren un carácter (Ethos), sino también las organizaciones. A partir de esta última sentencia, Cortina. A (1994) diseñó siete pasos para introducir la ética dentro de la organización: (i)

Determinar claramente el fin específico de la actividad empresarial que le corresponde y por el cual cobra su legitimidad social, **(ii)** Identificar los procesos que serán incluidos en la actividad empresarial, y qué valores serán incorporados en dicho proceso, **(iii)** Identificar e indagar sobre los hábitos que va adquiriendo la organización e ir forjando su carácter con el fin de deliberar y tomar decisiones óptimas, **(iv)** Lograr distinguir sus actividades del resto de actividades de otras organizaciones, **(v)** Lograr distinguir sus bienes y servicios del resto de bienes y servicios de otras organizaciones, **(vi)** Conocer los valores de la moral cívica de su entorno y **(vii)** Conocer los derechos que reconoce la sociedad a las personas, ello quiere decir, conocer la medición de la conciencia moral que alcanzó dicha sociedad frente a las personas.

En un contexto actual, no es raro entonces incluir la perspectiva de la ética en el ámbito de los negocios. Un artículo de la agencia de investigación Archilles (2017) cita a la European Business Ethic Network (EBEN) para definir a la ética empresarial como “una 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”. La ética aplicada a la empresa busca usar los principios generales en el ambiente específico de determinada empresa.

Según Plasencia, Marrero y Nicado (2015) la ética empresarial puede ser examinada desde 4 niveles básicos:

- a) Nivel Individual o Personal: Situaciones de conflicto de cada individuo personalmente.
- b) Nivel Organizacional o de Compañía: Actuar ético de la organización (políticas, procedimientos y códigos de ética).
- c) Nivel Industrial o Nacional: Conjunto de prácticas éticas específicas para cada industria en específico.
- d) Nivel Internacional o de Sociedad: Incluye los tres niveles previos y adicionalmente costumbres y tradiciones que rigen el comportamiento legal y moral de una sociedad.

Adicionalmente, cuenta con 2 dimensiones:

- **Dimensión Interna:** Se toma en cuenta la demanda ética por parte de los trabajadores y directivos en todos los niveles exigiendo la práctica de valores compartidos, normas y regulaciones.
- **Dimensión Externa:** La empresa se enfrenta a conflictos de interés que tiene que ver con la calidad de sus servicios y las relaciones con sus stakeholders. Exige también una actitud responsable con el medio ambiente y la sociedad en general. (pp. 171 - 172).

La mayoría de trabajos de investigación se centran en la relación de la ética en los negocios y el desempeño empresarial desde la dimensión externa, tomando en cuenta conceptos como la responsabilidad social empresarial para medir el impacto de este sobre determinado indicador del desempeño.

Por lo antes expuesto, en este trabajo proponemos un enfoque más centrado a la dimensión interna, para lo cual hemos escogido **2 variables en específico: La Cultura Ética y la Toma de Decisiones Éticas.**

### 5.1.2. Desempeño Empresarial

“El desempeño empresarial es el resultado cuantitativo y cualitativo que una empresa obtiene en un determinado periodo” (ADEC. RSE 2009). Por lo tanto, la medición del desempeño empresarial se puede hacer bajo distintas metodologías desde lo cuantitativo con los resultados contables o indicadores de rentabilidad hasta lo cualitativo usando la percepción de los clientes, gerentes, empresas del sector, etc.

La medición del desempeño empresarial según Camisón C. y Cruz S. (2006) se puede hacer a través de cuatro dimensiones: Satisfacción de los Stakeholders, Resultados financieros, Eficiencia Operativa y Capacidad de Competir. Estas cuatro dimensiones se pueden calcular a través de 24 variables (ver tabla 1).

Tabla 1: *Escala para la medición del desempeño organizativo*

VARIABLE	DEFINICIÓN
RESULTADOS FINANCIEROS R1: Rentabilidad económica media R2: Rentabilidad financiera media R3: Rentabilidad media en ventas	R1: Beneficios antes de intereses e impuestos/ activo neto total. R2: Beneficios neto total después de impuestos/ fondos propios. R3: Beneficios antes de intereses e impuestos/ ventas.

R4: Margen bruto de explotación medio R5: Crecimiento medio de ventas R6: Crecimiento medio internacional R7: Ganancia de cuota de mercado R8: Crecimiento esperado en ventas R9: Crecimiento esperado internacional R13: Solvencia financiera R14: Liquidez financiera	R4: Porcentaje de valor de ventas. R5: Índice histórico de ventas. R6: Índice histórico de ventas internacionales. R7: Variación participación ventas totales de la industria. R8: Crecimiento esperado de las ventas totales 3 próximos años. R9: Crecimiento esperado del negocio internac 3 próximos años. R13: Ratio deuda total/ recursos propios. R14: Ratio activo circulante/ pasivo circulante.
EFICIENCIA OPERATIVA R11: Productividad del trabajo R12: Eficiencia en costes	R11: Relación valor añadido/ personal total medio de la empresa. R12: Costa unitario total del producto.
SATISFACCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS R10: Creación de riqueza R15: Satisfacción de los clientes R16: Satisfacción de los empleados R17: Imagen global del entorno	R10: Relación valor de mercado/ valor contable de la empresa. R15: Índice promedio de satisfacción de los clientes. R16: Índice promedio de satisfacción de los empleados. R17: Valoración de la contribución socioeconómica de la empresa.
CAPACIDAD DE COMPETIR R18: Posición competitiva doméstica R19: Posición competitiva continental R20: Posición competitiva global R21: Posición competitiva precios/ interna R22: Posición competitiva precios/ externa R23: Posición competitiva calidad/ interna R24: Posición competitiva calidad externa	R18: Fortaleza competitiva en relación a los competidores del país. R19: Fortaleza competitiva en relación a los competidores del continente. R20: Fortaleza competitiva en relación a la competencia mundial. R21: Posición competitiva en precios frente a la competencia interna. R22: Posición competitiva en precios frente a la competencia externa. R23: Posición competitiva en calidad frente a la competencia interna. R24: Posición competitiva en calidad frente a la competencia externa.

*Fuente: Camisón C. y Cruz C. (2006)*

## **Dimensiones del desempeño empresarial**

### **a) Resultados financieros**

Los resultados financieros son, según Camisón C. y Cruz S. (2006), todos los resultados cuantitativos de rentabilidad, crecimiento, solvencia y liquidez que tiene una empresa en un determinado periodo.

### **b) Eficiencia operativa**

La eficiencia operativa es la capacidad de producir más con menos uso de recursos o factores de producción.

Mejía, C. (2002) sostiene que:

“La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior. Estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad. El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un lado, se reducen los costos de producción y por el otro, se desarrollan niveles de calidad superior en favor de los clientes internos y externos de la empresa” (pp. 1).

### c) Satisfacción de los stakeholders

Los stakeholders son los grupos de interés tanto del ambiente interno como del externo, ya sea porque tienen algún beneficio o porque interactúan directamente con la empresa.

Camisón C y Cruz S (2006) asigna cuatro variables para la medición de la satisfacción de los stakeholders: Creación de riqueza, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados e imagen global del entorno.

### d) Capacidad de competir

La capacidad de competir es la capacidad que tienen las empresas para mejorar continuamente y así mantener sus ventajas competitivas. Dicha capacidad es muy importante y está relacionada con las dimensiones de eficiencia operativa y satisfacción de los stakeholders.

#### 5.1.3. Cultura ética

De acuerdo a Ferrell, O. (2017), la cultura corporativa son “las creencias compartidas entre los altos ejecutivos de una empresa sobre la manera en la que deben conducirse ellos mismos y los otros empleados, y cómo deben dirigir sus negocios.[...]La cultura corporativa se muestra a través de patrones de comportamiento, conceptos, documentos como los códigos de ética y los rituales que surgen en cada organización. Esta cultura da a los integrantes de la organización un sentido de significado y un propósito y los familiariza con las reglas internas de comportamiento.”. (pp.210). Victor y Cullen (1988) evidenciaron que la cultura de una organización, no sólo influye en el comportamiento ético de los miembros de la organización, sino que también modifica la ética personal del individuo. En línea con ello, Deshpande (1996) indica que la cultura de una organización influye, dicta normas éticas, establece estándares y proporciona señales de cómo deben comportarse los miembros de

una organización. Así mismo, McCabe, Treviño y Butterfield (1996) nos indican que las organizaciones influyen en los miembros de su organización.

Cabe mencionar que todas las organizaciones tienen algún tipo de cultura, no solo las corporaciones, por lo cual el término “cultura corporativa” es válido también para la definición “cultura organizacional”.

La importancia de mencionar este concepto reside en que la cultura organizacional determina el comportamiento de las personas que conforman la organización, así como también la forma en la que dan solución a los problemas que se presentan. Dicho esto, la cultura ética es el componente ético de la cultura organizacional. Por lo tanto, el actuar de las personas que conforman una organización dependerá de qué tan internalizada esté la cultura en ellos y también si es que existen procedimientos o rituales dentro de ella que recompensen o castiguen el comportamiento de los trabajadores ante determinada acción.

Así mismo, Ferrell *et. al* (2016) menciona que existen dos enfoques de cultura ética: **a) La Cultura de Cumplimiento**, que usa un enfoque legal hacia la ética, es decir, utilizan leyes y regulaciones para la creación de códigos y requerimientos; **b) La Cultura Basada en Valores** que se centra en la declaración de la misión y valores centrales de la organización siendo el foco la confianza, transparencia y respeto en la identificación y manejo de las cuestiones éticas siempre dejando muy en claro la importancia de las reglas y las consecuencias de incumplirlas. Ambos enfoques tienen sus pros y sus contras y dependerá del tipo de estructura de la organización qué enfoque utilizar. (pp.212).

Dado que en líneas precedentes se ha logrado definir la cultura ética, aún queda en la interrogante poder conocer cuáles son aquellas virtudes que debe contar una organización para estimular la conducta ética, para que finalmente esto conlleve a una correcta toma de decisión ética por parte de los miembros de una organización.

Antes de conocer la estructura del Modelo de Virtudes Éticas Corporativas de Kaptein.M (2008) es necesario conocer la literatura relacionado a las normas éticas y cómo las políticas de una organización afectan al juicio

ético y el comportamiento de sus integrantes, a continuación, una línea de tiempo de las principales literaturas que robustecen al Modelo de Virtudes Éticas Corporativas:

- Arthur.R (1984) concluyó que la ética es valiosa en un contexto organizacional porque permite un mejor relacionamiento con las partes interesadas.
- Treviño y Weaver (2003) definen al clima ético como aquellos aspectos que determinan lo que constituye una conducta ética. Asimismo, define a la cultura ética como aquellos aspectos que estimulan a la conducta ética.
- Grojean, Resick, Dickson y Smith (2004) indican que los valores de la organización facilitan la claridad de los roles y proporcionan lineamientos claros sobre la ética.

Teniendo claro este último marco literario, es preciso responder a la siguiente interrogante: ¿Qué estimula a la cultura ética organizacional? Kaptein.M (2008) publica su documento de trabajo *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations* que tiene por objeto conocer las múltiples dimensiones de la cultura ética organizacional. El estudio en mención se encuentra basado en la teoría de las virtudes de Solomon (1992, 1999, 2000, 2004), quién sostiene que tanto las personas como las organizaciones deben ostentar ciertas virtudes para sobresalir moralmente. La versión de Solomon se termina complementando con el postulado de Collier (1995) y Kaptein (1998), quienes indican que el grado de madurez de una cultura organizacional estimula a los empleados a actuar éticamente.

Kaptein.M (2008) en su “Modelo de Virtudes Éticas Corporativas” estableció tres tipos de capacidades para estimular a la conducta ética: Autorregulación, Autocorrección y Autogeneración, cada una compuesta por un listado de virtudes.

### **Capacidad de Autorregulación de la Organización**

- **Factor organizacional de la claridad normativa:** Es el grado y forma de cómo la organización deja clara las normas éticas y cómo espera que las personas se comporten en atención a ellas. Normalmente, el documento

marco de esta virtud podría ser el *Código de Ética y Conducta* que ha establecido la organización para su cumplimiento. Bajo esa línea, Kaptein (1998) postula que, si no se cuenta con un marco de referencia organizacional, existe un riesgo latente de conductas antiéticas por parte de los empleados, dado que queda en la potestad del empleado actuar en base a su propio criterio moral. De otro lado, (Bovens,1998) advierte también la existencia de un riesgo adicional, cuando la normativa no se encuentre clara en su contenido descriptivo, conllevando a que los empleados tengan un margen de excusas y/o dobles interpretaciones de la normativa.

- **Factor organizacional de la congruencia:** Es la consistencia del comportamiento de los integrantes de la organización, ello quiere, que los empleados realizan un análisis de percepción para conocer el cumplimiento de la normativa. Bajo esa línea, (Kaptein, 2008) afirma que, si el comportamiento de la gerencia es coherente con las expectativas normativas de la organización, el empleado comprende que aquello es una normativa que tiene como alcance a todos los miembros de la organización. De otro lado, Thomas.T, Schermerhorn y Diehart (2004) citado Staicu, Iulia y Costina (S.F) afirma que el “Tone At The Top” de una organización es principalmente determinado por la alta dirección, es decir, los altos ejecutivos pueden influir sus subordinados para tener una conciencia ética o no ética.

### **Capacidad de Autoabastecimiento de la Organización**

- **Factor organizacional de facilidad de recursos:** Un empleado cumplirá con las expectativas normativas, a medida que tenga habilitado los recursos necesarios para la ejecución de sus actividades. A partir de ello, Kaptein (1998) descubrió que los empleados pueden incurrir en conductas antiéticas, cuando estos carezcan de un presupuesto, equipamiento, información y autoridad para cumplir con sus responsabilidades.
- **Factor organizacional de atmósfera de confianza:** Es aquella capacidad de apoyo que se le brinda al empleado con el objeto de generar una identificación, participación, compromiso y confianza; y en su efecto estimular el cumplimiento normativo.

- **Factor organizacional de transparencia:** Se da cuando el grado de conducta de un empleado y sus respectivas consecuencias son perceptibles por su entorno interno. Kaptein (1998) añade que una baja transparencia conlleva a conductas no éticas.

#### **Capacidad de Autocorrección de la Organización:**

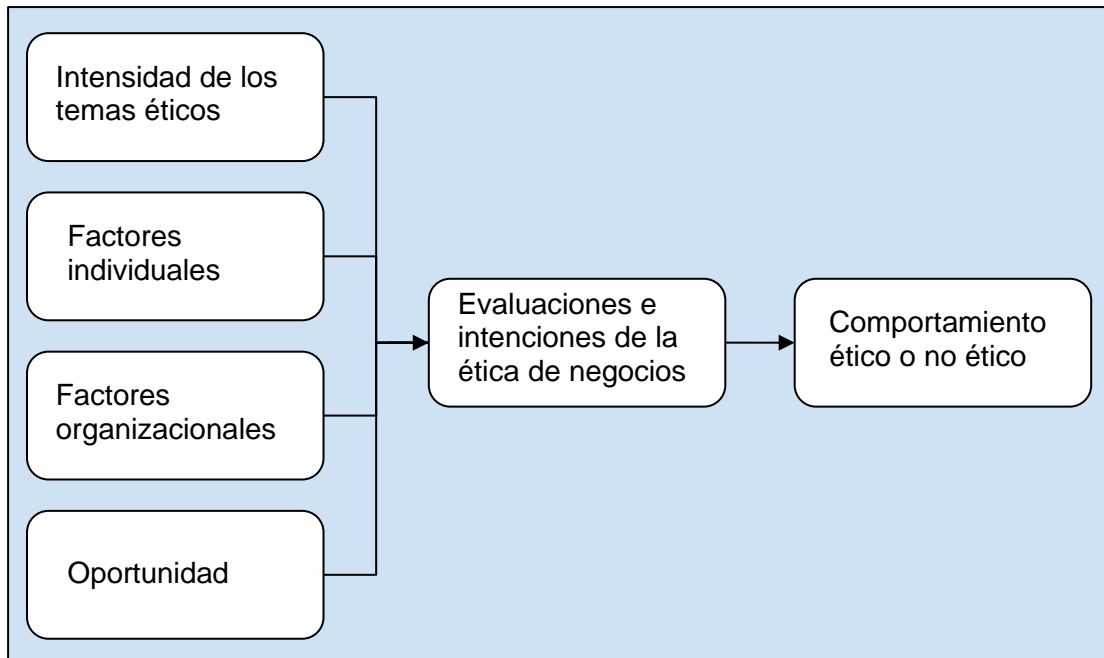
- **Factor de la capacidad del reporte y/o denuncia:** Consiste en el elevamiento o disponibilidad de canales de denuncia ante una práctica desalineada a la ética.
- **Factor de la capacidad de reconocimiento y sanción:** Metodología que utiliza la organización para penalizar las conductas desalineadas a la ética. Asimismo, reconocimiento para aquellas prácticas que van acorde a la conducta ética de la organización. Esto último es acorde a lo indicado por Falkenberg y Herrenans (1995) citado en Kaptein.M (2008) “Las sanciones son un importante estímulo conductual y una fuente relevante de normatividad” (pp.928)

Este modelo nos otorga una metodología cuantitativa para determinar un índice de cultura ética en las organizaciones, el cual procederemos a explicar detalladamente en el apartado de metodología propuesta de este mismo documento.

#### **5.1.4. Toma de decisiones éticas**

De acuerdo, con Ferrell *et all.* (2016), el proceso de toma de decisiones éticas se encuentra influenciado por diversos factores como se muestra a continuación:

Gráfico N°1: *Marco de referencia para entender la toma de decisiones éticas de negocios*



Fuente: Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & F. (2016). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases* (11th ed.). Cengage Learning. (pp. 130).

En ese sentido, definen los componentes de este modelo como:

**Intensidad de los temas éticos:** entendido como la relevancia o importancia de un evento o una decisión ante los ojos de la persona, el grupo de trabajo o la organización. Asimismo, la intensidad moral incrementa la percepción de los problemas éticos potenciales, reduciendo su intención de actuar sin ética. (Intensidad moral: percepción de una persona sobre la presión social y el daño que creen que sus acciones harán a otros)

**Factores individuales:** el género (mujeres más morales que los hombres), educación (mientras mayor nivel educativo o experiencia laboral, mejores decisiones éticas), nacionalidad (imposible identificar si influyen en la toma de decisiones éticas en un mundo globalizado), la edad (los empleados con más experiencia saben cómo manejar los asuntos éticos, mientras que los directivos más jóvenes están influidos por la cultura organizacional de los mayores), locus de control (control externo, se ven a ellos mismos dejándose llevar por la corriente porque es todo lo que pueden hacer; control interno, son ellos los que controlan los acontecimientos en sus vidas con su propio esfuerzo)

y habilidades; la evidencia sugiere que aquellos que creían que creaban su propio destino fueron más éticos que quienes lo pusieron en manos de otros).

**Factores organizacionales:** la cultura corporativa, otros significativos (aquellos que tienen influencia en un grupo de trabajo como pares, directores, compañeros y subordinados; los otros significativos pueden tener un impacto mayor en las decisiones cotidianas del empleado que cualquier otro factor), obediencia a la autoridad (los premios y castigos que los directores imponen influyen en las decisiones éticas, si las empresas ubican todos los premios alrededor del desempeño financiero, la manera en que se alcanzan los objetivos pasan a segundo plano)

**Oportunidad:** entendido como las condiciones dentro de una organización que permiten o limitan el comportamiento ético o no ético; es decir, ofrecen recompensas o no existen barreras establecidas en contra del comportamiento no ético. El contexto laboral inmediato; dónde trabaja, con quién y la naturaleza de su labor es un indicador de este factor. La oportunidad para que un empleado se comporte de manera no ética puede ser eliminada mediante códigos formales, políticas y reglas adecuadas y reforzadas por la dirección; no es posible eliminar la oportunidad para un comportamiento no ético sin una aplicación agresiva de las reglas y los códigos.

**Evaluación e intenciones de la ética de negocios:** situaciones de resolución de problemas en donde las reglas que gobiernan las decisiones son imprecisas o están en conflicto. La culpa y el malestar son los primeros signos de que se tomó una decisión no ética, el siguiente es el cambio de comportamiento para reducir esos sentimientos, pudiendo reflejar una modificación de los valores de una persona para adaptarse a la decisión o el cambio en su tipo de decisión la siguiente vez que ocurra una situación similar. (pp. 130-145)

Por otra parte; Bazerman, M. (2020) plantea un modelo de estrategias simplificadas de toma de decisiones éticas basado en los siguientes conceptos:

La “racionalidad limitada” ve a los gerentes queriendo ser racionales pero influenciados por sesgos y otras limitaciones cognitivas. Por su parte, los

académicos de la toma de decisiones no esperan que las personas sean totalmente racionales, sino que se debería aspirar a serlo a razón de alinear mejor su comportamiento con sus objetivos. En el campo de la ética, nos encontramos éticamente limitados; es decir, barreras cognitivas sistémicas que evitan que seamos tan éticos como lo quisiéramos. Al ajustar nuestros objetivos personales de maximizar los beneficios para nosotros mismos a comportamientos lo más éticos posibles es posible establecer una guía. Dicha guía podría llevarnos a mejorar una máxima bondad sostenible: el nivel de creación de valor que se puede alcanzar de manera realista.

En ese sentido, de acuerdo con Kahneman (2003) citado por Bazerman, la toma de decisiones puede darse mediante la aplicación de dos sistemas: **Sistema 1**, es nuestro sistema intuitivo (rápido, automático, sin esfuerzo y emocional); **Sistema 2**, como un sistema deliberativo de pensamiento (lento, consciente, mayor esfuerzo y lógico). Asimismo, sostiene que nos acercamos a la racionalidad cuando utilizamos el **sistema 2**.

En la misma línea, Greene determina el sistema intuitivo y el sistema deliberativo de toma de decisiones éticas; y sostiene que es el sistema deliberativo aquel que lleva a comportamientos más éticos; para lo que plantea 2 estrategias:

**- Tomar más decisiones comparando opciones en lugar de evaluarlas individualmente**

Estudios realizados por Bazerman, Iris Bohnet y Alexandra vanGreen (2015) encontraron que cuando se evalúan candidatos a un trabajo uno a la vez, el sistema 1 (intuitivo) toma el control y tiende a caer en estereotipos de género, entre otros; sin embargo, cuando se comparan dos o más aplicantes a la vez, se enfocan en criterios más relevantes para el trabajo, siendo más éticos, contratando mejores candidatos y **obteniendo mejores resultados para la organización**.

**- Velo de la ignorancia**

Utiliza el término de “velo de ignorancia” desarrollado por el filósofo John Rawls; el cual consiste en pensar sobre cómo debería ser estructurada la sociedad sin conocer tu estatus en la misma (rico o pobre, hombre o mujer); es

decir, detrás de un velo de ignorancia, las decisiones a tomar serán más justas y éticas. Asimismo, recientes investigaciones empíricas realizadas por Bazerman, Karen Huang y Joshua Greene (2019), mostraron que **aquellos que toman decisiones detrás de un velo de ignorancia crean más valor.**

Finalmente, dado que esta investigación busca determinar el impacto de las decisiones éticas sobre los resultados empresariales, creemos conveniente utilizar el punto de vista desarrollado por Greene, debido a su simplicidad y facilidad de evaluación.

## **5.2. Relación entre variables**

Antes de ingresar al detalle de la relación entre variables, es preciso indicar que nuestra investigación toma en cuenta a las variables cultura ética y toma de decisiones éticas. Dichas variables forman parte de la dimensión interna de la ética empresarial.

### **5.2.1. Relación entre la cultura ética y el desempeño empresarial**

Como bien vimos en el marco teórico referente al desempeño empresarial, este tiene varias dimensiones, cada una de esta con sus propios indicadores. Debido a esto, la relación de la cultura ética organizacional, entendida como “patrones de comportamiento, conceptos, documentos como los códigos de ética y los rituales que surgen en cada organización.” (Ferrel, 2017) y el desempeño empresarial depende de qué dimensión se esté estudiando.

Para la **eficiencia operativa** la relación con la cultura ética organizacional se da mediante el desempeño laboral. Ruiz Palomino y Ruiz Amaya (2011) establecen que al percibirse un entorno organizacional que transmite moralidad a través de la alta dirección, jefe inmediato y empleados, no solo se espera un comportamiento ético entre todos los empleados, sino también una respuesta laboral positiva y valiosa para la organización, es decir, en tanto una empresa cuide a sus empleados estos a su vez van a cuidar de la empresa y se van a sentir con responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos. Esto último se puede medir con indicadores como la productividad laboral, por ejemplo.

En el caso de la **satisfacción de los stakeholders** es importante saber que la interacción de estos con la organización es considerada como uno de los principales ítems en la generación de valor. Villafaña (2004) aporta que “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” (p. 13). Algunos stakeholders como los inversionistas y los clientes consideran la reputación de la empresa como un factor decisivo en la decisión de inversión o elección por sobre otro servicio/producto respectivamente.

En cuanto a la **capacidad de competir**, Farrell *et al* (2016) nos indica que “se ha encontrado que una cultura corporativa que integra fuertes valores éticos y prácticas de negocios positivas incrementa la creatividad del grupo”. (pp. 17). Como es bien sabido, esta dimensión en la actualidad está fuertemente relacionada a la capacidad de innovar debido al rápido nivel de cambio del entorno.

Respecto al **desempeño financiero**, podemos indicar que el aporte de cada una de las dimensiones anteriores se traduce en un mejor desempeño financiero, de acuerdo a lo mencionado por Farrell *et all* (2016), una mejora en la productividad se puede ver traducida en una mejora en los costes, ergo, un ahorro y un aumento de ganancia. La confianza que tienen los inversionistas para invertir en una empresa que tiene una buena reputación implica también un aumento de capital, es decir una ganancia. Del mismo modo, la elección de los clientes por sobre otras empresas tomando en cuenta la reputación ganada debido a buenas conductas éticas se ve reflejado en un aumento de ventas, lo cual implica un aumento en las ganancias. Como un dato interesante, Farrell *et al* (2016) nos comenta que:

“El índice de las empresas más éticas del mundo se desarrolló con una metodología diseñada por un comité de abogados, profesores y líderes organizacionales sobresalientes. Las empresas que se consideraron en el índice se desempeñaron tan bien como las empresas del índice 500 de Standard & Poor 's durante periodos de 5 o 10 años, o incluso mejor. Estos resultados

evidenciaron que la preocupación corporativa por el comportamiento ético se está convirtiendo en parte de un plan estratégico orientado a la obtención de resultados de mayor rentabilidad.” (pp. 19). Peale y Blanchard (1988) demuestran que no es necesario que una organización ejecute trampas para ganar, ya que existen estrategias contundentes para generar ganancias, productividad y éxito en el largo plazo.

*H1: La cultura ética en los negocios tiene un impacto en el desempeño empresarial*

### **5.2.2. Relación entre toma de decisiones éticas y desempeño empresarial**

La importancia de la ética empresarial para una empresa o compañía es tema de discusión, algunos tomadores de decisiones opinan que incrementa los costos; sin embargo, en la realidad se sabe que las empresas consideradas éticas por sus stakeholders tienen y gozan de ventajas competitivas. Ferrel, o (2017), hace referencia a las ventajas de la ética en los negocios, por ejemplo, un mayor nivel de eficiencia, compromiso y lealtad, mejoras en los resultados financieros.

Correa, Flynn y Amit (2004), estos autores nos indican que a medida que una empresa adopte la ética y RSE, estas mejoraran el desempeño financiero de la empresa, también atraen más clientes, se tendrá mayor acceso a capitales.

Según Carrillo (2018), “es común que la rentabilidad de las empresas que cotizan en bolsa disminuye rápidamente cuando se encuentran con situaciones en las que se descubre información sobre un comportamiento no ético. Cuando se pierde la confianza de los inversores, puede ser difícil para una empresa recuperar la confianza del público, sus inversores y sus valiosos accionistas; la rentabilidad puede tardar años en acumularse nuevamente”.

Como un caso interesante que aporta contenido a la importancia de la adopción de conductas éticas podemos mencionar que, a partir de la última crisis financiera del 2007, creció la desconfianza de la sociedad a la banca tradicional. La deteriorada imagen de algunas compañías obliga a promover una nueva banca con valores éticos. Su transparencia operativa motiva que este modelo de banca realice actividades justificadas éticamente de captación y de inversión de fondos. De este modo, el criterio ético afecta íntegramente a la entidad y no sólo

a la creación de determinados productos éticos o a la participación en criterios de responsabilidad social de la empresa (San José, Retolaza y Gutiérrez, 2011; Retolaza y San Emeterio, 2003).

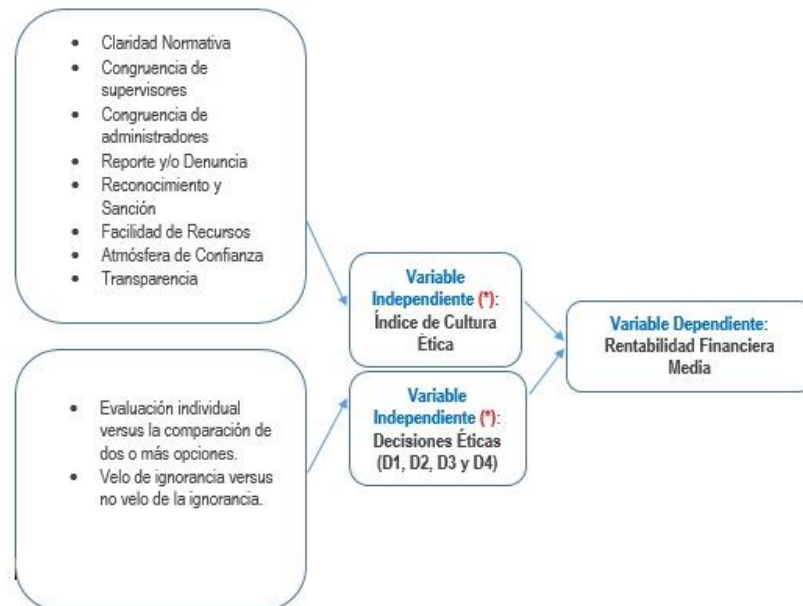
Lo antes mencionado, se relaciona con el caso de éxito de Triodos Bank, que aplica una banca ética, es decir, “cuya actividad principal es la de captar fondos de sus clientes para conceder créditos y realizar proyectos de inversión de carácter ético, dando de este modo sentido a las inversiones de los ahorradores sensibilizados con el destino de su capital” Sanchís y Pascual (2017), Castro y Romero (2011), Cabaleiro y Rodríguez (2008) citado en Segura y Valls (2018). Bajo el contexto en mención, podemos indicar que una entidad es ética cuando financia actividades empresariales que tenga como fin un impacto y/o aspectos positivos para la sociedad.

Continuando la línea del caso de Triodos Bank, dicha entidad nació en 1968 con inversionistas que buscaban gestionar de forma sostenible su capital. Dicha entidad capta fondos de sus clientes para financiar proyectos sostenibles, es decir, apalanca proyectos a aquellas empresas que cumplan con una serie de requisitos éticos, sin la necesidad de contar con avales. Finalmente, dicha entidad sostiene que la implantación de la banca ética es en gran parte al apoyo de todas las personas que trabajan para dicha entidad, ya que están debidamente cualificadas y motivadas por la misión Segura y Valls (2018).

De lo expresado anteriormente, ejemplificando con las empresas que listan en bolsa, es común que la rentabilidad de dichas empresas disminuya rápidamente cuando salen a la luz situaciones en donde se pone en tela de juicio su comportamiento no ético. Cuando se deteriora la confianza y las expectativas de los inversores, puede ser difícil para una empresa recuperar la confianza sus inversores, sus accionistas y de la sociedad; y en consecuencia se pierde capitalización de mercado y disminuye la rentabilidad.

*H2: La toma de decisiones éticas tiene un impacto en el desempeño empresarial*

Gráfico 2: *Relación entre variables y sus componentes*



*Elaboración: Propia*

## VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

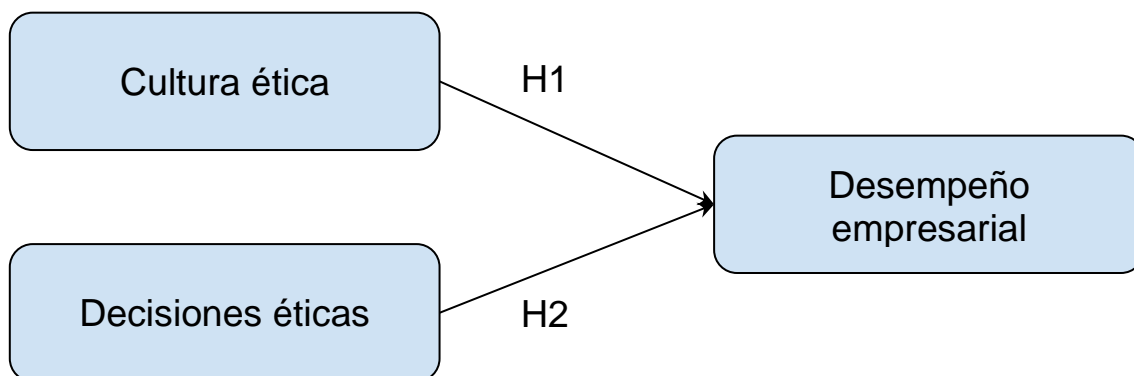
### 6.1. Hipótesis

H1: La toma de decisiones éticas tiene un impacto en el desempeño empresarial

H2: La cultura ética en los negocios tiene un impacto en el desempeño empresarial

El siguiente gráfico muestra la relación conceptual entre variables:

Gráfico 3: *Relación entre variables conceptuales*



*Elaboración: Propia*

### 6.2. Metodología de la investigación

Para la aplicación de la metodología propuesta sugerimos acotar a las empresas peruanas del sector privado que cuentan con la certificación ISO 37001 Antisoborno, debido a que podrían contar con estructuras más sólidas respecto a temas de cultura ética organizacional.

#### 6.2.1. Diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, no experimental, explicativo, transversal.

#### 6.2.2. Población

307 empresas del sector privado peruano que cuenten con la certificación ISO 37001 Antisoborno.

### 6.2.3. Muestra

Se realizará un muestreo por conveniencia con un tamaño muestral de 46 empresas cumpliendo de esta manera con el teorema de límite central que garantice la representatividad estadística.

### 6.2.4. Unidad de análisis

Empresa privada peruana con certificación ISO 37001 Antisoborno.

### 6.2.5. Método de recolección de datos

Se realizarán encuestas a los directivos, gerentes y subgerentes de las empresas señaladas en la muestra. Estas serán enviadas mediante correo electrónico al correo institucional de cada persona. La cantidad de encuestas enviadas dependerá del número de personas en los cargos antes mencionados que tiene cada empresa.

En ese sentido proponemos una encuesta basada en Kaptein (2008) y Bazerman (2020) (Anexo 4)

### 6.2.6. Modelo estadístico

$$\text{Rentabilidad Financiera Media} = \text{Índice de Cultura Ética} + D1 + D2 + D3 + D4 + \mu$$

Se plantea una relación lineal entre las variables en la que omitimos el intercepto buscando eludir la trampa de la variable dicotómica (Gujarati y Porter, 2010). De esta forma en caso se demuestre baja significancia de las variables explicativas consideradas, se tendría que buscar cuáles son esos otros factores.

Para el presente estudio se sugieren las siguientes variables proxy:

Tabla 2: *Variables proxys sugeridas*

<b>Variable teórica</b>	<b>Variable proxy</b>
Desempeño empresarial	Rentabilidad económica media
Cultura ética organizacional	Índice de cultura ética
Toma de decisiones éticas	Estrategias 1 y 2 sugeridas por Bazerman

*Elaboración: Propia*

### 6.3. Medición de las variables

#### 6.3.1. Medición del desempeño empresarial

Hay muchas formas de medir el desempeño empresarial, según lo anteriormente señalado, pero para fines de esta investigación utilizaremos el **resultado financiero**, ya que es la dimensión más relacionada con la rentabilidad y tiene indicadores más rápidos de obtener y fáciles de calcular. Las demás dimensiones involucran variables cuya medición tiene mayor complejidad por lo mismo que algunas son cualitativas; sin embargo, estas dimensiones podrían ser usadas también en futuros estudios. “El desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución en términos de su rentabilidad” (Mendiola, 2015) y para medir el desempeño financiero, Camisón C. y Cruz S. (2006) plantean el uso de once variables (Tabla 1). En este estudio nos parece más relevante la “Rentabilidad económica media” la cual se calcula como el beneficio antes de intereses e impuestos sobre el total de activo neto (porcentaje del activo neto); variable elegida debido a su facilidad de obtención de los resultados financieros declarados por las empresas y publicados en SUNAT.

#### 6.3.2. Medición de la cultura ética empresarial

Como primer paso debemos de realizar el cálculo de un índice de cultura ética (ICE) el cual es un promedio de los valores obtenidos de cada factor que influyen en esta. Para que este indicador sea robusto proponemos el uso de la metodología de Kaptein para el cálculo más preciso de los valores correspondientes a cada uno de los factores. Esta metodología consta de 4 pasos.

#### **Paso 1: Generación y aplicación del cuestionario**

Elaboración de un cuestionario que permita la correcta medición de cada uno de los factores. En ese sentido, Kaptein propone la elaboración de una herramienta que incluya preguntas relacionadas a cada uno de los diferentes factores de la cultura ética organizacional, el cual adjuntamos a modo de ejemplo en su versión revisada por expertos y comprobada con data real la cual arrojó consistencia estadística para la herramienta, en el anexo 4.

Una vez que se definió el instrumento que vamos a utilizar continuamos con el paso 2.

### **Paso 2: Análisis Factorial Exploratorio**

M. Kaptein (2008) utiliza la técnica estadística del análisis factorial, que consiste en identificar un número de factores que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de determinada variable observada. Para nuestro caso, la variable observada es la cultura ética empresarial y vamos a analizar los ocho factores del modelo propuesto. En ese sentido la aplicación de este análisis exploratorio nos va a permitir, dependiendo de la muestra y los resultados producto del procesamiento de esta en el programa estadístico escogido (se sugiere SPSS), determinar cuales son las preguntas del cuestionario que realmente explican determinado factor.

### **Paso 3: Confirmación del Análisis Factorial**

Con las preguntas del cuestionario establecidas en el paso 2 para cada uno de los factores, se volverá a someter a un nuevo estudio confirmatorio para evaluar la bondad de ajuste de los factores (virtudes) bajo una regresión por mínimos cuadrados. Este paso nos permite evaluar la validez del instrumento: es decir, saber si realmente mide los factores propuestos. El procesamiento de la información nos va a arrojar una matriz de correlaciones, mediante la cual, podremos validar la relación de estos con la cultura ética empresarial.

### **Paso 4: Análisis Multivariante de Varianza**

Ya que el instrumento sería aplicado a varias empresas, Kaptein (2008) sugiere realizar el análisis multivariante de varianza para de esta manera

responder la pregunta de si las organizaciones tienen una cultura ética identificable. Esto a su vez permite definir la relevancia de cada factor para determinada empresa; es decir, determinar el peso de cada uno de los factores del modelo. Con esto podemos entonces construir el Índice de cultura ética para cada una de las empresas incluidas en el estudio, mediante un promedio simple. Es importante indicar que, dada la naturaleza de la información en análisis, es decir, el uso de una escala de Likert para la medición en el cuestionario, este índice de cultura ética tendrá un rango de 0 – 5 para cada una de las empresas en la cuales sea aplicado.

Cabe resaltar que todos estos pasos son parte de un análisis estadístico que debe ser realizado en un programa a elección del investigador. Los programas más utilizados para este tipo de análisis son el SPSS y STATA y R. Del mismo modo indicar que, el cuestionario propuesto por Kaptein en el anexo 4 está validado tanto estadísticamente como por expertos, por lo cual puede ser aplicado directamente sin tener que realizar la elaboración de un nuevo cuestionario; sin embargo, estamos compartiendo la metodología completa puesto que, si los futuros investigadores consideran pertinente la elaboración de una herramienta propia con un enfoque más específico para determinado sector, lo puedan realizar y que esta arroje resultados consistentes de acuerdo a la metodología de Kaptein.

### **7.3.3. Medición de la toma de decisiones ética**

Como segundo paso debemos de medir la toma de decisiones éticas, en ese sentido, Greene citado por Bazerman (2020) plantea el uso de dos estrategias: Tomar decisiones comparando opciones y el detrás de un velo de la ignorancia.

Ahora bien, dado que ambas estrategias poseen opciones con posibles efectos opuestos sobre los resultados empresariales; es decir, una evaluación individual podría llevar a situaciones no éticas y por lo tanto resultados adversos para la empresa y viceversa; creemos que es necesario que el modelo incluya este fenómeno mediante la inclusión de variables dummy (valores 1 y 0 para sí y no, respectivamente).

Entonces; para implementar estas dos estrategias, se usaría encuestas de tipo Sí o No que permite hacer una medición cuantitativa; conforme a la siguiente tabla:

Tabla 3: *Estrategias para medir la toma de decisiones según Greene*

Estrategia 1	Evaluación individual	D1(0,1)
	Múltiples en conjunto	D2(0,1)
Estrategia 2	Tras velo de ignorancia	D3(0,1)
	Sin velo de ignorancia	D4(0,1)

*Elaboración: propia*

En ese sentido representamos de manera gráfica la relación entre variables y sus fuentes de información.

## VII. CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Primero, consideramos relevante mencionar que hemos elaborado el marco teórico de forma que contribuya como base para que futuras investigaciones acoten el tema a algún sector en específico o trabajen varios sectores simultáneamente; esto ya que utilizamos conceptos generales abarcando a su vez todas las dimensiones y enfoques que estos contengan para una visión amplia del tema. Asimismo, el modelo estadístico propuesto está desarrollado de tal manera que dependiendo de los indicadores a utilizar (de cualquiera de las dimensiones del desempeño empresarial) puede ser de utilidad para sectores específicos e incluso áreas de una empresa. Por ejemplo: si utilizamos como variable dependiente a la productividad esto podría servir al área de recursos humanos de una organización para saber la relevancia de la cultura ética para dicho indicador y, de la misma forma, poder hacer estudios con las demás dimensiones que conforman el desempeño empresarial.

Segundo, consideramos que dado los acontecimientos de los últimos años se tiene evidencia empírica de que, como expusimos en el planteamiento del problema, a pesar que las empresas tomaron decisiones poco éticas, de todas formas, se vieron beneficiadas en el aspecto financiero. Es por ello que proponemos una metodología que evalúe el impacto, es decir, que nos indique exactamente qué tan relevante es este proceso puesto que la teoría nos indica que la toma de decisiones éticas genera valor.

De demostrarse mediante la aplicación de la metodología que existe una relación inversa entre las variables, habría que hacer una reconceptualización de la ética empresarial en el sentido de incluir la casuística hallada y preguntarnos qué factores particulares (rango generacional, país, sexo, sector en el que aplico la metodología y sus características específicas, etc) ocasionaron este resultado. Esto sería un aporte novedoso y relevante para la literatura existente.

Por otro lado, si verificamos una relación directa entre las variables consideramos que, mediante la evidencia empírica recabada se puede incentivar el fortalecimiento de los elementos de la cultura ética en las organizaciones e incluso adoptarlos si es que no son parte de esta, como por ejemplo la creación de un área de compliance, o la obtención de certificaciones de conductas éticas así como también establecer decisiones programadas en el proceso de toma de decisiones que guíen el actuar de los trabajadores de todos los niveles de la organización en algún dilema ético que se presente. Como un ejemplo de iniciativa en pro de la mejora ética en las organizaciones, las empresas peruanas al tener en consideración esta problemática han implementado diversos programas conjuntos o individuales para la prevención del fraude. El programa individual consiste en implementar un mejor entrenamiento y comunicación a los empleados, evaluaciones de riesgos en la organización, monitoreo y auditoría, gestión de terceros (debida diligencia - KYC), investigaciones, medidas disciplinarias e incentivos y finalmente un robustecimiento de sus políticas y procedimientos. Mientras tanto, un claro ejemplo de programas conjuntos es el denominado “Empresarios por la Integridad”, dicha iniciativa tiene por objeto reforzar las buenas prácticas de gobierno corporativo, cumplimiento de la normativa en la prevención contra la corrupción y mejorar el alcance de los valores e integridad empresarial.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes primarias

- ABAD, E. & VALLS, M.C. (2018): “Análisis estratégico de la banca ética en España a través de Triodos Bank. Financiación de proyectos sociales y medioambientales”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92,87-120.
- Achilles. (2021, August 17). *El rol de las adquisiciones éticas en el éxito empresarial*. <https://www.achilles.com/es/industry-insights/el-rol-de-las-adquisiciones-eticas-en-el-exito-empresarial/>
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 1–4.
- Bazerman, M. (2020). A new model for ethical leadership: Create more value for society. *Harvard Business Review*, September-October 2020, 91–97.
- Blanchard, K., & Peale, N. V. (1988). *The power of ethical management: Why the ethical way is the profitable way in your life and in your business*. New York: Morrow
- Bohnet, I., van Geen, A., & Bazerman, M. (2016). When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation. *Management Science*, 62(5), 1225–1234. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2186>
- Carrillo Guerrero, R. C. (2018). ¿La ética es rentable para mi empresa? *Foco Empresarial*, 1(2), 18-20
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & F. (2016). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases* (11th ed.). Cengage Learning.
- Huang, K., Greene, J. D., & Bazerman, M. (2019). Veil-of-ignorance reasoning favors the greater good. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(48), 23989–23995. <https://doi.org/10.1073/pnas.1910125116>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Placencia, J., Marrero, F., & Nicado, M. (2017). Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 25(1), 170–179. [https://www.researchgate.net/publication/313235927\\_Metodologia\\_para\\_evaluar\\_el\\_nivel\\_etico\\_en\\_las\\_organizaciones/link/58948277a6fdcc45530edc60/download](https://www.researchgate.net/publication/313235927_Metodologia_para_evaluar_el_nivel_etico_en_las_organizaciones/link/58948277a6fdcc45530edc60/download)
- Polo, M. A. (2001). *Ética. Modo de vida, comunidad y ecología*. Mantaro.

- RETOLAZA ÁVALOS, J.L. & SAN EMETERIO, J. (2003): “¿Existe espacio para una banca ética?”, *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 9, 127-163.
- RUIZ SÁNCHEZ, B., ESTEBAN TALAYA, A. & GUTIÉRREZ BRONCANO, S. (2014): “Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente”, *Universia Business Review*, Tercer trimestre, 43, 16-35.
- Soto, E. & Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones* (1ra ed.).

#### Fuentes secundarias

- Bazerman, M., & Banaji, M. (2004). The social psychology of ordinary ethical failures. *Social Journal Research*, 17(2), 1–5.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.830&rep=rep1&type=pdf>
- Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011, marzo). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio . Universidad Central. Obtenido el 18 de noviembre de 2021 de [https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)
- Camisón, C., & Cruz, S. (15 de junio de 2006). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. ResearchGate. Recuperado el 20 de noviembre de 2021 de [https://www.researchgate.net/publication/40885789\\_La\\_medicion\\_del\\_desempeno\\_organizativo\\_desde\\_una\\_perspectiva\\_estrategica\\_Creacion\\_de\\_un\\_instrumento\\_de\\_medida](https://www.researchgate.net/publication/40885789_La_medicion_del_desempeno_organizativo_desde_una_perspectiva_estrategica_Creacion_de_un_instrumento_de_medida)
- Cortina, A., & Orts, A. C. (1994). *Ética de la empresa*. Trotta.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655–660. <https://doi.org/10.1007/bf00411800>
- Foreign Corrupt Practices Act: Home. (2021). Report. <https://fcpa.stanford.edu/index.html>
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an

organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>.

- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría* (Quinta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hardy-Pérez, A., & Rovelo-Lima, J. (2015). Moral, ética y bioética. Un punto de vista práctico. *Medicina e Investigación*, 3(1), 79–84. <https://doi.org/10.1016/j.mei.2015.02.007>
- Horton, M. (2018). Are Business Ethics Important for Profitability? Estados Unidos, recuperado de: <https://www.investopedia.com/ask/answers/040715/how-important-are-business-ethics-running-profitable-business.asp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020, May). Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)
- La Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). (2009). Responsabilidad social empresarial (RSE) guía de implementación para PYMES . [https://issuu.com/isabelrodriguez33/docs/libro\\_rse](https://issuu.com/isabelrodriguez33/docs/libro_rse)
- Mejía, CA (sin fecha). La eficiencia operacional . Planning Consultores Gerenciales. Obtenido el 18 de noviembre de 2021 de [http://www.planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Abril2002.pdf](http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Abril2002.pdf)
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269–296. <https://doi.org/10.5840/beq201323217>
- PriceWaterHouseCooper. (2020). Encuesta Global de Fraude y Crimen Económico PwC. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/GECS.html>
- Revista Empresa y Humanismo, Vol. IV, N° 2/01, pp. 355-374
- Thomas T, Schermerhorn JR Jr and Diehart JW (2004) Strategic leadership of ethical behavior in business. *Acad. Manage Exec.* 18(2):56-67
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

## IX. ANEXOS

### Anexo 1: Pagos efectuados por sobornos y aplicación de sanciones monetarias

Como un indicador de sanciones aplicadas a las prácticas de corrupción, Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en colaboración con Sullivan & Cromwell LLP establecieron una lista de aplicación de sanciones monetarias a diversas organizaciones mundiales, esto acorde a la sanción impuesta por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) y en cumplimiento de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC). Entre los casos más emblemáticos Independientemente de las sanciones monetarias, las empresas están obligadas a implementar un Programa de Cumplimiento de Anticorrupción.

Tabla de pagos efectuados por soborno y aplicación de sanciones monetarias - Ley FCPA (Foreign Corrupt Practice Act)

Entidad	Industria	Pagos efectuados por soborno	Sanción Monetaria	Periodo	País
Odebrecht S.A.	Ingeniería y Construcción	USD 788.000.000	USD 3.557.626.137	2001 - 2016	Brasil
The Goldman Sachs Group, Inc.	Banca de Inversión	USD 1.607.700.000	USD 2.617.088.000	2009- 2014	USA
Airbus SE	Fabricación de aviones	Unknown	USD 2.091.978.881	2008 - 2015	Francia
Petróleo Brasileiro S.A. Petrobras	Oil & Gas	USD 1.000.000.000	USD 1.786.673.797	2003 -2012	Brasil
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	Telecomunicaciones	Unknown	USD 1.060.570.832	2000 - 2017	Suecia
Telia Company AB	Telecomunicaciones	USD 331.200.000	USD 965.604.372	2007 - 2012	Suecia
Mobile Telesystems Public Joint Stock Company	Telecomunicaciones	USD 420.825.848	USD 850.000.400	2004 – 2012	Rusia
Siemens Aktiengesellschaft	Industrial, Energético, Salud e Infraestructura	USD 1.400.000.000	USD800.002.000	1996 – 2007	Alemania
VimpleCom LTD	Telecomunicaciones	USD 114.000.000	USD 795.326.798	2006 - 2012	Rusia

Elaboración: Propia.

## Anexo 2: Empresas que cuentan con ISO 37001

<b>LISTADO DE EMPRESAS CERTIFICADAS EN ISO 37001:2016 ANTISOBORNO CERTIFICADORA BASC PERÚ</b>		
<b>N°</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>
1	UAV DEL PERÚ S.A.C.	PRIVADO
2	INGENIERÍA, PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES, IPC S.A. DE C.V.	PRIVADO
3	C & M CONSULTORES S.A.S SUCURSAL PERU	PRIVADO
4	VILLAS OQUENDO S.A.	PRIVADO
5	DIVEIMPORT S.A. - DIVECENTER S.A.C.	PRIVADO
6	INTERTEK TESTING SERVICES PERÚ S.A.	PRIVADO
7	BRIDGESTONE MINING SOLUTIONS PERU S.A.C.	PRIVADO
8	BESCO S.A.C	PRIVADO
9	COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ - CONSEJO DEPARTAMENTAL DE LIMA	PRIVADO
10	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	PRIVADO
11	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	PRIVADO
12	AGREGADOS Y EQUIPOS S.A.C.	PRIVADO
13	CONSTRUCTORA URANIO S.A.C.	PRIVADO
14	J.P.C. INGENIEROS S.A.C.	PRIVADO
15	COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS PARA CAPACITACIÓN - CAREC	PRIVADO
16	JNR CONSULTORES S.A.	PRIVADO
17	MACRO POST S.A.C.	PRIVADO
18	DOHWA ENGINEERING CO., LTD. SUCURSAL DEL PERÚ	PRIVADO
19	BOXER SECURITY S.A.	PRIVADO
20	REDONDOS S.A.	PRIVADO
21	INNOVA AMBIENTAL S.A.	PRIVADO
22	COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA S.A.	PRIVADO
23	CORPORACIÓN HODELPE S.A.C	PRIVADO
24	HALCONES SECURITY DEL PACIFICO S.A.C	PRIVADO
25	BEAGLE SHIPPING S.A.	PRIVADO
26	BEAGLE AGENTE DE ADUANA S.A.	PRIVADO
27	CUMBAZA INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES S.A.C	PRIVADO
28	LAYHER PERU S.A.C.	PRIVADO
29	HOB CONSULTORES S.A.	PRIVADO
30	UNIÓN ANDINA DE CEMENTOS S.A.A.	PRIVADO
31	SECURITAS S.A.C.	PRIVADO
32	DINET S.A	PRIVADO
33	CIA. MINERA PODEROSA S.A.	PRIVADO
34	LARA CONSULTORES E.I.R.L.	PRIVADO
35	SEGURIDAD DIGITAL L.T.D.A.	PRIVADO
36	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.	PRIVADO
37	AI INVERSIONES PALO ALTO II S.A.C.	PRIVADO
38	THOMAS GREG & SONS DE PERÚ S.A.	PRIVADO
39	K2 SEGURIDAD Y RESGUARDO S.A.C.	PRIVADO
40	E-BUSINESS INTERCHANGE ZONE S.A.C.	PRIVADO

41	AEROPUERTOS DEL PERÚ S.A.	PRIVADO
42	CONSTRUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN S.A.	PRIVADO
43	ASOCIACIÓN PERUANA DE AUTORES Y COMPOSITORES - APDAYC	PRIVADO
44	DCC CONSULTORES S.A.C. / CARO & ASOCIADOS	PRIVADO
45	JL VITTERI INGENIEROS S.A.C.	PRIVADO
46	TALMA SERVICIOS AEROPORTUARIOS S.A.	PRIVADO

Fuente: <https://www.bascperu.org/iso6.php?nPag=1>

### Anexo 3: Cuestionario propuesto

	N°	Pregunta
<b>Claridad Normativa</b>	1	¿La organización me deja suficientemente claro cómo debo comportarme de manera apropiada con los demás dentro de la organización?
	2	¿La organización me deja suficientemente claro cómo debo obtener las autorizaciones adecuadas?
	3	¿La organización me deja suficientemente claro cómo debo usar el equipo de la empresa de manera responsable?
	4	¿La organización me deja lo suficientemente claro cómo debo usar mis horas de trabajo de manera responsable?
	5	¿La organización me deja suficientemente claro cómo debo manejar el dinero y otros activos financieros de manera responsable?
	6	La organización me deja suficientemente claro cómo debo lidiar con los conflictos de intereses y las actividades marginales de manera responsable?
	7	¿La organización me deja suficientemente claro cómo debo tratar la información confidencial de manera responsable?
	8	¿La organización me deja suficientemente claro cómo debo tratar con personas y organizaciones externas de manera responsable?
	9	¿La organización me deja lo suficientemente claro cómo debo abordar los problemas ambientales de manera responsable?
	10	¿En mi entorno laboral inmediato, es suficientemente claro cómo se espera que nos comportemos en un manera responsable?
<b>Congruencia de Supervisores</b>	1	¿Mi supervisor da un buen ejemplo en términos de ética comportamiento?
	2	¿Mi supervisor comunica la importancia de la ética y integridad de forma clara y convincente?
	3	¿Mi supervisor nunca autorizaría una conducta no ética o ilegal para cumplir con los objetivos comerciales?
	4	¿Mi supervisor hace lo que dice?
	5	¿Mi supervisor cumple con sus responsabilidades?
	6	¿Mi supervisor es honesto y confiable?

<b>Congruencia de Administradores</b>	1	¿La conducta de la Junta y la alta dirección refleja un conjunto de normas y valores compartidos?
	2	¿El Consejo y la alta dirección dan un buen ejemplo en términos de comportamiento ético?
	3	¿La Junta y la alta dirección comunican la importancia de la ética y la integridad de forma clara y convincente?
	4	¿La Junta y la gerencia (senior) nunca autorizarían conductas no éticas o ilegales para cumplir con los objetivos comerciales?
<b>Facilidad de Recursos</b>	1	¿En mi entorno laboral inmediato, a veces se me pide que haga cosas que entran en conflicto con mi conciencia?
	2	¿Para tener éxito en mi organización, a veces tengo que sacrificar mis normas y valores personales?
	3	¿No tengo suficiente tiempo a mi disposición para realizar mis tareas responsablemente?
	4	¿No tengo información suficiente a mi disposición para realizar mis tareas de manera responsable?
	5	¿No dispongo de suficientes recursos para llevar a cabo mi tareas responsablemente?
	6	¿En mi trabajo, a veces me presionan para romper las reglas?
<b>Atmosfera de Confianza</b>	1	¿En mi entorno laboral inmediato, todos están totalmente comprometidos con las normas y valores (estipulados) de la organización?
	2	¿En mi entorno laboral inmediato, prevalece un clima de confianza mutua?
	3	¿En mi entorno laboral inmediato, todos se preocupan por los mejores intereses de la organización?
	4	¿En mi entorno laboral inmediato, prevalece una relación mutua de confianza entre empleados y dirección?
	5	¿En mi entorno laboral inmediato, todos toman la normas y estándares existentes en serio?
	6	¿En mi entorno laboral inmediato, todos se tratan con respeto?

<b>Transparencia</b>	1	¿Si un colega hace algo que no está permitido, mi jefe se enterará?
	2	¿Si un colega hace algo que no está permitido, yo u otro colega lo averiguaremos?
	3	¿Si mi jefe hace algo que no está permitido, alguien en la organización se enterará?
	4	¿Si critico el comportamiento de otras personas, recibiré comentarios sobre cualquier acción tomada como resultado de mi crítica?
	5	¿En mi entorno de trabajo inmediato, existe una adecuada conciencia de posibles violaciones e incidentes en la organización?

	6	¿En mi entorno laboral inmediato, se realizan las comprobaciones adecuadas para detectar infracciones y conductas poco éticas?
	7	¿La gerencia es consciente del tipo de incidentes y es poco ético Conducta que ocurre en mi entorno laboral inmediato?
<b>Reporte y/o Denuncia</b>	1	¿En mi entorno de trabajo inmediato, los informes de falta de ética la conducta se maneja con precaución?
	2	¿En mi entorno laboral inmediato, tengo la oportunidad de expresar mi opinión?
	3	¿En mi entorno laboral inmediato, existe un margen adecuado para discutir conductas poco éticas?
	4	¿En mi entorno laboral inmediato, los informes de conducta poco ética se toman en serio?
	5	¿En mi entorno laboral inmediato, existe un margen adecuado para discutir dilemas morales personales?
	6	¿En mi entorno laboral inmediato, existe un margen adecuado para denunciar conductas poco éticas?
	7	¿En mi entorno de trabajo inmediato, hay una amplia oportunidad para discutir dilemas morales?
	8	¿Si alguien es llamado a rendir cuentas por su conducta, lo hace de manera respetuosa?
	9	¿En mi entorno de trabajo inmediato, existe una adecuada alcance para corregir conductas no éticas?
	10	¿Si la conducta no ética denunciada en mi entorno laboral inmediato no recibe la atención adecuada, hay suficientes oportunidades para plantear el asunto en otra parte de la organización?

<b>Capacidad de reconocimiento y sanción</b>	1	¿En mi entorno laboral inmediato, la gente está responsable de sus acciones?
	2	¿En mi entorno laboral inmediato, la conducta ética se valora mucho?
	3	¿En mi entorno laboral inmediato, solo las personas con integridad son consideradas para la promoción?
	4	¿Si es necesario, mi gerente será disciplinado si se comporta de manera poco ética?
	5	¿Las personas que tienen éxito en mi trabajo inmediato el medio ambiente se adhiere a las normas y estándares de la organización?
	6	¿En mi entorno laboral inmediato, la conducta ética es recompensado?
	7	¿En mi entorno laboral inmediato, los empleados serán disciplinados si se comportan de manera poco ética?
	8	¿Si denunció una conducta poco ética a la gerencia, creo que esos involucrados serían disciplinados de manera justa independientemente de su posición?
	9	¿En mi entorno laboral inmediato, los empleados que comportarse con integridad tienen más posibilidades de recibir una evaluación de desempeño positiva que los empleados que comportarse sin integridad?

<b>Toma de decisiones éticas</b>	1	¿Tomo una decisión evaluando mis opciones de manera individual o múltiples en conjunto? a) Evaluación Individual b) Evaluación en conjunto
	2	¿Tomo una decisión teniendo sin tener en cuenta cómo me beneficiaré de los resultados? a) Con velo de ignorancia b) Sin velo de ignorancia