

DISPOSICIONES Y EL TIPO DE RAZONAMIENTO ÉTICO UTILIZADOS POR UNA MUESTRA DE GERENTES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO DE LAS ÁREAS SUR Y OESTE DE PUERTO RICO*

Hernán A. Vera Rodríguez
Laura Pietri Gómez

RESUMEN

Este estudio explora la posibilidad de diferencias en las disposiciones y el tipo de razonamiento ético de una muestra de 169 gerentes de los sectores público y privado del sur y oeste de Puerto Rico.

Analiza la forma en que actuarían los participantes en situaciones hipotéticas relacionadas con la coerción, el engaño, el robo, el soborno y la discriminación ilegal. Los resultados revelan diferencias, estadísticamente significativas, en los dilemas relacionados al soborno y a la discriminación ilegal en el trabajo. Sin embargo, no hubo diferencias significativas en los dilemas de coerción, engaño o robo.

Por otro lado, el análisis de contenido de las respuestas reveló que el razonamiento ético de carácter deontológico predominó sobre el de naturaleza ontológica o utilitaria en ambos grupos de gerentes en las cinco situaciones éticas incluidas en el estudio.

Palabras clave: Ética, Razonamiento Ético, Ley de Ética Gubernamental, y Puerto Rico.

* Una versión preliminar de este trabajo fue presentada como ponencia libre en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana, 30 de octubre-2 de noviembre de 2007.

SUMMARY

The authors explore the possibility of differences on the dispositions and type of ethical reasoning among a sample of 169 managers from the public and private sector in the south and west areas of Puerto Rico. It studies the way in which the participants might act on hypothetical situations related to coercion, swindle, theft, bribery, and illegal discrimination. The results reveal significant statistical differences on issues related to bribery and illegal discrimination at work. Nevertheless, there were not significant differences on the issues of coercion, swindle, and theft.

Key terms: Ethic, Ethical Reasoning, Governmental Ethics Law, and Puerto Rico.

Desde la década de 1990 se ha visto un aumento inusitado en la cubierta de los medios de comunicación de casos relacionados con actos de corrupción, malversación de fondos y falta de ética en el servicio público, tanto en el nivel local como en el federal. Asimismo, escándalos en los Estados Unidos, tales como los de Enron, Andersen Consulting y Martha Stewart, han llamado la atención de la opinión pública sobre los actos de corrupción que se dan en el sector privado de la economía y cómo ésta se relaciona con la corrupción en la administración pública. De hecho, los autores realizaron varias búsquedas de información en algunos de los buscadores más famosos de Internet y comprobaron que existen, al menos, 55,500,000 resultados en la red relacionados con la ética en el gobierno y cerca de 80,700,000 resultados sobre ética en las empresas.

Por otro lado, la literatura periódica sobre Administración Pública y la de empresas denotan una ingente producción intelectual sobre estos temas. Por ejemplo, una búsqueda en la base de datos Pro Quest sobre Ética Gerencial (*Business Ethics*) reveló la existencia de 6,372 artículos en revistas profesionales, mientras que una indagación sobre el tema de ética gubernamental (*government ethics*) produjo como resultado 804 artículos.

Esta investigación persiguió varios propósitos. En primer lugar, buscaba establecer cómo actuarían los participantes, empleados de los sectores público y privado, en cinco situaciones éticamente ambiguas. Asimismo, y en segundo lugar, buscó establecer si existían diferencias significativas en las disposiciones éticas entre los gerentes

de los sectores público y privado. Por último, indagó sobre qué tipo de razonamiento ético, deontológico u ontológico prevalecía entre los gerentes que formaron parte de la investigación.

La hipótesis principal establecía que habría diferencias significativas en las disposiciones éticas de los gerentes del sector público y los del sector privado que formaron parte del estudio. Asimismo, se proponía que habría diferencias significativas en el tipo de razonamiento ético utilizado (deontológico, ontológico o utilitario) por razón del sector económico en el que laboraban al momento del estudio.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Fritzsche, Huo, Sugai, Seok Kim y Becker (Fritzsche et. al., 1995) examinaron los indicadores de comportamientos éticos mediante el estudio de participantes de cuatro países: Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Taiwán. Estos autores recopilaron los datos de su estudio utilizando un cuestionario compuesto por una serie de cinco situaciones hipotéticas (*"vignettes"*) en apariencia ambiguas en términos éticos. Los participantes contestaron a cada situación indicando qué acción hubieran tomado y la razón que justificaba su decisión. Los temas representados en el instrumento, a modo de dilemas de naturaleza ética, fueron: la coerción y el control, el conflicto de intereses, el ambiente físico, el paternalismo y la integridad personal.

Los investigadores representaron la coerción y el control como el resultado de una fuerza exterior que presiona al gerente a tomar una decisión utilizando amenazas, extorsión u otra fuente de poder (externo). De otra parte, los autores consideraron un conflicto de interés cuando un gerente tiene múltiples intereses que no son mutuamente compatibles y que pueden resultar en daños a individuos o a la compañía. Por otro lado, en el cuestionario, el dilema de ambiente físico presentaba una situación hipotética y éticamente ambigua en la cual el ambiente podía ser contaminado como resultado de la acción o inacción del gerente. El paternalismo fue representado como el balance entre el respeto por la autonomía individual y el compromiso con el bienestar público. Por último, la integridad personal se evaluó

en una situación donde la toma de decisiones incluía o comprometía la conciencia moral personal.

En el estudio (Fritzsche, et. al., 1995) participaron gerentes de los cuatro países (N = 316), en su mayoría varones con educación universitaria, que trabajaban en la industria de la manufactura. Asimismo, fungían como gerentes de nivel intermedio. En la investigación se analizaron las respuestas de los participantes referentes a la acción que llevarían a cabo según la situación presentada en el dilema. Además, se construyeron categorías para agrupar las justificaciones planteadas por los participantes para su acción o determinación.

Los resultados (Fritzsche, et. al., 1995) indicaron que no hubo diferencias estadísticamente significativas por país en cuanto a la acción referente a la coerción y el control (soborno). Sin embargo, el análisis cualitativo de las explicaciones de los encuestados respecto a estos dos dilemas reveló que para una porción de los encuestados, la dimensión económica de la decisión fue el elemento más importante a la hora de tomar la misma, considerando ellos el soborno como una “inversión”. Otro resultado importante fue que la mayoría de los participantes no demostró la posibilidad de incurrir en comportamientos dañinos al ambiente. La ilegalidad de esta acción fue la justificación principal argumentada por los participantes. Por otro lado, en el dilema sobre paternalismo, la mayoría de los participantes respondió tomando en consideración el bienestar y la seguridad de otros.

Los investigadores (Fritzsche, et. al, 1995) concluyeron que la justificación para tomar decisiones morales ante una situación ambigua variará de acuerdo con la cultura y con los principios éticos relacionados con el dilema. Concluyeron además que la toma de decisiones éticas de los gerentes japoneses parece ser más parecida a la de los gerentes norteamericanos que a la de los gerentes de los otros países que formaron parte del estudio. Tanto los gerentes japoneses como los estadounidenses que formaron parte del estudio presentaron una mayor preocupación por los aspectos legales y los riesgos económicos de sus acciones que el resto de los participantes.

Tales resultados son cónsonos con los argumentos de Donaldson y Dunfee (1994). Éstos estudiaron las dificultades generadas por los diferentes enfoques teóricos existentes sobre la ética gerencial. Ambos

autores elaboran en su trabajo las dificultades que generan para la promoción de la ética el choque de dos enfoques teóricos divergentes sobre la ética gerencial: uno en teorías empíricas o científicas y otro en teorías normativas. Asimismo, plantean que esta dualidad teórica dificulta el establecimiento de un solo sistema ético-moral que sirva de guía en la toma de decisiones gerenciales relacionadas con los sistemas económicos. Es decir, que las normas éticas que rigen el comportamiento administrativo parecen conformarse a las normas o reglas del sistema económico en el que se enmarcan, por lo que parecen variar a base del tiempo, del lugar y la cultura.

Según estos investigadores, debido a que los sistemas económicos son sistemas artificiales, creados por las personas, sus estructuras varían de acuerdo con sus leyes, prácticas y sistemas de valores. Asimismo, argumentan que la definición de una práctica económica como ética (o antiética) responde a cómo ésta se ha estipulado en la cultura donde ocurre. Según los autores, las normas éticas se adecuan o se conforman a las reglas de cada sistema económico y varían a través del tiempo y de las culturas.

De hecho, y en torno del tema de la cultura, un estudio llevado a cabo por Landry, Moyes y Cortés exploró los efectos de la concentración académica cursada por estudiantes subgraduados de origen hispano, así como su género (sexo) en sus percepciones éticas. El estudio utilizó como muestra 185 estudiantes de la Universidad de Texas (EE.UU.), 109 de estos estudiaban contabilidad y 76 cursaban otras concentraciones académicas. De otra parte, la muestra constó de 109 féminas y 76 varones.

A estos se les sometió un cuestionario en el que los participantes evaluaban ocho situaciones éticas. Los resultados del estudio revelaron que los estudiantes de contabilidad mostraron ser más analíticos y decisivos en determinar las conclusiones éticas de los casos que estudiantes de otras concentraciones del área de administración. Por otra parte, se encontró que las féminas demostraron un mayor grado de sofisticación ética en cuanto al reconocimiento de los problemas morales representados en los casos del cuestionario. Asimismo, éstas presentaron respuestas más contundentes en situaciones relativas a temas tales como la injusticia, la desigualdad y el desacierto moral.

De otra parte, Lim (2003) exploró los efectos de moderación que parecen tener los intereses personales y organizacionales sobre el juicio ético de una muestra de chinos residentes en China, chinos residentes en Singapur y personas oriundas de Singapur. El investigador halló que los intereses propios u organizacionales tienen efectos altamente significativos en el juicio ético de los chinos residentes en China y de los chinos residentes en Singapur, pero no de las personas oriundas de Singapur que residían en Singapur. Los intereses individuales no tuvieron un efecto significativo en el juicio ético de los tres grupos estudiados en comparación con el grupo control utilizado en el estudio.

Por otro lado, cuando los intereses individuales y organizacionales no fueron tomados en cuenta, los chinos residentes en China demostraron apego a los estándares éticos más altos. De otra parte, cuando los intereses individuales se incorporaron en el análisis, los chinos en Singapur demostraron tener el estándar ético más bajo. Por último, cuando los intereses organizacionales fueron tomados en cuenta, los chinos en China denotaron unos estándares éticos más bajos que los oriundos de Singapur que residían en Singapur. El autor concluyó que los resultados revelaron que los chinos demuestran mayor flexibilidad o maleabilidad en sus estándares éticos que los singapurenses. Estos resultados sugieren que los individuos en ambientes socio-culturales distintos exhibirán patrones de juicio ético en reacción a consideraciones de intereses propios u organizacionales.

En esta línea de investigaciones internacionales sobre el razonamiento ético se encuentra un estudio realizado por Alavi, Yasin y Zimmerer (2004). Estos examinaron si los valores de los ejecutivos iraníes contemporáneos eran más consecuentes con una orientación filosófica deontológica (normativa o guiada por principios morales o éticos universales) o con una orientación filosófica pragmática u ontológica. A los entrevistados se les administró un cuestionario basado en los trabajos de Kohlberg sobre el razonamiento moral.

Los resultados del estudio apuntan a que la orientación de los valores de los ejecutivos iraníes es principalmente deontológica, basada en valores religiosos, aunque parecen estar en un período de transición hacia valores morales más universales y globales. Los autores apuntan

que los ejecutivos iraníes parecen estar experimentando altos niveles de conflicto entre los valores éticos y morales musulmanes tradicionales y los valores requeridos para lograr competitividad en un mercado global.

Existen varios estudios en los que se aplica la corriente metodológica establecida por Fritzsche y otros (1995) y continuada por los estudios antes reseñados para comparar las disposiciones éticas entre gerentes y ejecutivos de distintos países a la comparación de las disposiciones éticas de gerentes de los sectores público y privado.

El primero de estos estudios fue llevado a cabo por Wheeler y Brady (1998). El mismo utilizó como muestra a empleados (no gerenciales) de una ciudad sureña de los Estados Unidos de América y a empleados (no gerenciales) de una compañía financiera. A los participantes se les administró un cuestionario compuesto de ocho situaciones éticas hipotéticas (o *vignettes*), a las cuales debían responder mediante respuestas de selección múltiple. De cuatro posibilidades de respuesta posibles, dos eran de naturaleza deontológica y dos de naturaleza ontológica o utilitaria. Los objetivos principales del estudio eran, por un lado, determinar qué tipo de razonamiento ético, deontológico u ontológico, predominaría entre los encuestados. En segundo lugar, se buscaba determinar si había diferencias estadísticamente significativas entre el razonamiento ético de los empleados de los sectores público y privado.

Las conclusiones del estudio revelaron que los participantes se inclinaron más por las soluciones deontológicas a los dilemas éticos presentados. Asimismo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los empleados de los sectores público y privado. Sin embargo, a pesar de esto, se halló que los empleados del sector privado tenían una ligera inclinación a favorecer más los razonamientos éticos utilitarios u ontológicos que sus homólogos en el sector público.

Otro estudio en el que se compararon las dimensiones éticas de los procesos decisorios de los empleados de los sectores público y privado es el llevado a cabo por Roozen, Pelsmacker and Bostyn (2001). El estudio utilizó una muestra de 427 graduados de economía de una universidad belga. Estos completaron un cuestionario enviado por correo en el que evaluaron una serie de frases o situaciones relacionadas

con la ética en una escala de cero a diez. Los resultados revelaron que los participantes que trabajaban en las áreas de servicios públicos y la educación tendieron a inclinarse más hacia los aspectos éticos del proceso decisorio. Por otro lado, los participantes que laboraban en la banca y la industria de los seguros tuvieron una inclinación menor hacia los aspectos éticos del proceso decisorio.

De forma similar, se halló que aquellos participantes que trabajaban en industrias en las que, según su criterio, la meta de la maximización de la tasa de ganancias era muy importante tuvieron puntuaciones más bajas en cuanto a los aspectos éticos del proceso decisorio que aquellos que laboraban en instituciones en que, según la evaluación de los autores, la maximización de la tasa de ganancias era menos importante. En esa misma línea se encuentra una investigación llevada a cabo por Khuntia y Suar (2004). En ésta, se le administró una escala de 22 reactivos a 340 gerentes indios de nivel intermedio y a sus superiores. Los resultados revelaron que los superiores tendieron a otorgarse puntuaciones superiores en la escala de liderazgo ético, que las que les otorgaron sus subordinados. De igual forma, indicaron que los participantes que laboraban en el sector público evaluaron el liderazgo de sus superiores como uno más ético que los participantes que laboraban en el sector privado.

En el 2003 el *Ethics Resource Center* llevó a cabo un estudio sobre ética gubernamental entre los empleados públicos de Puerto Rico bajo un contrato con la Oficina de Ética Gubernamental. La investigación, cuya muestra final estuvo compuesta por 62,205 participantes, indagó mediante un cuestionario las siguientes áreas de la ética gubernamental: a) estándares de conducta ética y valores relacionados, b) asuntos éticos y resultados, c) ambiente más amplio para la ética y d) información demográfica seleccionada.

Entre los hallazgos más importantes de la investigación con relevancia para este trabajo puede destacarse que el 74% de los participantes recordaba haber recibido información sobre la Ley de Ética Gubernamental (*Ethics Resource Center*, 2003). De forma similar, tres preguntas de la encuesta indagaban sobre la frecuencia con que se practicaban los valores del respeto, la honestidad y la confiabilidad en las dependencias gubernamentales de los participantes. Los resultados

revelaron que los participantes le asignaron un 83% al respeto, 82% a la honestidad y un 78% a la confiabilidad (Ethics Resource Center, 2003). Interesantemente, estos por cientos fueron más altos que los obtenidos en el año 2000 por una sub-muestra de empleados gubernamentales de los Estados Unidos (n=1,500) que participaron del National Business Ethics Survey del año 2000. De otra parte, los resultados de la encuesta indican que el 69% de los participantes indicó que los empleados de su agencia cumplen con la Ley de Ética Gubernamental.

A pesar de esto, un 26% de los encuestados indicó haber sentido presión para violar la Ley de Ética Gubernamental y un 34% informó haber visto a otros violar la Ley de Ética Gubernamental (Ethics Resource Center, 2003). Por último, de los resultados se desprende que los participantes percibieron que los adiestramientos técnicos y especializados y la toma de decisiones libres de influencias políticas partidistas eran las mejores estrategias para mejorar el ambiente para el desarrollo de la ética en su organización (Ethics Resource Center, 2003).

Estos estudios sirven de marco teórico a la presente investigación. Por un lado, se utilizará el método establecido por Fritzsche y otros (1995) para determinar las disposiciones éticas de los participantes, pero en lugar de utilizar este modelo para evaluar diferencias en las disposiciones éticas de participantes de diversos países y nacionalidades, se utilizará para evaluar diferencias en las disposiciones éticas de gerentes de los sectores público y privado, a tono con los estudios de Wheeler y Brady (1998) y Roozen, Pelsmacker y Boston (2001).

MÉTODO

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 169 gerentes, 102 de la empresa privada, 62 del sector público y cinco (5) que no indicaron el tipo de industria para la que trabajaban, por lo que fueron eliminados de muchos de los análisis. Estos gerentes se desempeñaban en las zonas Sur y Oeste de Puerto Rico, y fueron seleccionados por conveniencia por estudiantes de dos cursos graduados del Colegio de Estudios Graduados en Ciencias de la Conducta de la Pontificia

Universidad Católica de Puerto Rico. Los mismos fueron adiestrados por los investigadores para la recolección de datos del estudio y recibieron crédito académico por su participación en el mismo. La gestión de los estudiantes fue confirmada por un permiso escrito de cada organización en las que se recopilaron los datos y por llamadas telefónicas de los investigadores principales.

El 57.7% de los participantes indicó ser del género masculino y el 42.3% del género femenino. De otra parte, sus edades fluctuaban entre los 22 y los 67 años, con una edad promedio de 42 años y una desviación estándar de 10.6 años.

Instrumento

El instrumento utilizado fue una versión en español del cuestionario de Fritzsche sobre situaciones éticas (1995), según modificado recientemente por el Dr. Fritzsche. Esta versión en español fue desarrollada por los investigadores luego de haber obtenido el permiso del autor. Se aseguró la equivalencia entre el instrumento en español y el original en inglés mediante el método de traducción en reversa (*backward translation*). Se obtuvo un valor de .90 para la concordancia entre las dos versiones del instrumento.

Por otro lado, se determinó el coeficiente de confiabilidad del instrumento mediante el método de alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de .572. El instrumento constaba de cinco situaciones hipotéticas, pero plausibles (y un tanto ambiguas en términos éticos) en las que se presentaban dilemas éticos relacionados con las áreas de: soborno, coerción, decepción (o engaño), robo y discriminación ilegal en el trabajo. Los participantes indicaban primero la acción que tomarían en cada situación, mediante respuesta en una escala Likert de diez puntos que iba desde cero (“definitivamente no lo haría”), hasta diez (“definitivamente lo haría”). Luego, en un espacio provisto para ello, explicaban las razones por las cuales daban sus respuestas a las cinco situaciones presentadas en el cuestionario. Se calculó un índice agregado para cada una de las cinco situaciones hipotéticas, tanto para los participantes que laboraban en el sector público como para los que laboraban en el sector privado. Luego, se realizó un análisis de contenido de las explicaciones que dieron los participantes para

sus respuestas a cada uno de los dilemas; se agruparon por categorías y se determinó si sus explicaciones al dilema ético eran de naturaleza deontológica, ontológica o (en algunos casos) relativista.

Procedimiento

En primer lugar, los investigadores solicitaron los permisos escritos de cada una de las organizaciones, públicas y privadas, cuyos gerentes formarían parte del estudio. Asimismo, sometieron su instrumentación a la Junta de Revisión Institucional de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, en Ponce, para que la misma certificara que ésta cumplía con los requisitos de confidencialidad y protección a los participantes en investigaciones.

Luego de obtenido el aval de esta Junta, los investigadores ofrecieron dos sesiones de adiestramiento a los estudiantes que los asistieron en la recopilación de datos. Más adelante, y según se fueron recibiendo los permisos de cada una de las organizaciones cuyos gerentes formaron parte de la muestra, se le facilitó al (a la) estudiante asignado a cada una de las organizaciones los cuestionarios a ser completados en cada una de ellas.

Cada estudiante recopiló los datos para todos los participantes de la organización designada durante un mismo día. Luego, los investigadores tabularon los cuestionarios y llevaron a cabo los análisis estadísticos, tanto descriptivos como inferenciales (pruebas *t* para muestras independientes y Chi-cuadrado), utilizando el programa estadístico SPSS para Windows, versión profesional 13.0. Más adelante, se llevó a cabo un análisis de contenido de las explicaciones que dieron los participantes para determinar si sus juicios éticos en cada situación planteada eran de naturaleza deontológica, ontológica o relativista.

Resultados

Al tabular los resultados para cada dilema, los investigadores consideraron aquellas puntuaciones entre cero al cuatro como equivalentes a que el participante no incurriría en dicho dilema, mientras que las puntuaciones del cinco al diez se tomaron como indicadoras de que los participantes incurrirían en la conducta presentada en el dilema. De hecho, como se apreciará más adelante, la mayor parte de

las puntuaciones se agruparon en los extremos de cada escala (definitivamente no lo haría (cero) o definitivamente lo haría (10)).

En el primer dilema, el soborno, el 93.5% de los participantes indicó que no incurriría en dicha conducta, mientras que el 6.5% manifestó que incurriría en dicha práctica de acuerdo a los hechos planteados. En los extremos de la Escala Likert, se encontró que el 75.1% manifestó que definitivamente no incurriría en soborno, mientras que el 1.2% se apuntó que definitivamente lo haría.

Al examinar los resultados del segundo dilema, la coerción, se halló que el 96.4% de los participantes manifestó que no coaccionaría a un subordinado, según los hechos de la situación administrativa planteada en el cuestionario, mientras que el 3.6% manifestó que incurriría en esta práctica según la situación administrativa planteada en el cuestionario. Al examinar los extremos de la Escala Likert, se pudo notar que el 88.8% de los encuestados indicó que definitivamente no efectuaría la coerción, mientras que el 1.2% apuntó que definitivamente lo haría.

Respecto al tercer dilema, la decepción, el 53.7% de los participantes indicó que no falsearía información sobre un producto o servicio para salvar la organización para la cual trabaja, mientras que el 46.2% lo haría. Al examinar los resultados en los extremos de la Escala Likert, se halló que el 36% definitivamente no incurriría en dicha práctica, mientras que el 14.2% definitivamente lo haría.

En el cuarto dilema, se presentaba el robo como una situación organizacional ambigua. En éste el 84.5% de los gerentes que formaron parte de la muestra manifestó que no incurriría en dicha práctica, mientras que el 15.5% se manifestó en la afirmativa.

Respecto al quinto dilema, la discriminación, el 14.5% de los participantes manifestó no inclinarse a discriminar por razón de raza u origen nacional en el empleo. Por otro lado, el 85.4% de los encuestados manifestó una inclinación a favorecer la contratación de una persona de su país, frente a una persona extranjera mejor preparada.

De otra parte, una de las hipótesis del presente trabajo planteaba que habría diferencias significativas en las disposiciones éticas de los gerentes del sector público y los del sector privado que formaron parte de la muestra del estudio.

Para el primer dilema, el soborno, se encontraron diferencias significativas entre los participantes de los sectores público y privado ($t(162) = -1.985, p = .049$, bilateral). Un examen de los promedios obtenidos por los participantes de ambos sectores de la economía, reveló que los participantes del sector privado tuvieron una mayor inclinación por respuestas en las que se aceptaba la práctica del soborno ($\bar{X} = .90, DE = 1.973$) que sus contrapartes del sector público ($\bar{X} = .37, DE = 1.440$).

Por otro lado, y relacionado al segundo dilema ético de la coerción, no se encontraron diferencias significativas entre los gerentes de los sectores público y privado que formaron parte de la investigación ($t(162) = -1.548, p = .124$, bilateral). Asimismo, tampoco hubo diferencias significativas entre ambos grupos de participantes para el tercer dilema, la decepción ($t(162) = .292, p = .770$, bilateral). De igual forma, tampoco se encontraron diferencias significativas entre las puntuaciones de ambos grupos de participantes en el dilema de robo ($t(161) = -1.184, p = .238$, bilateral).

Por el contrario, se encontraron diferencias significativas entre los gerentes de los sectores público y privado en el dilema relacionado con la discriminación ($t(158) = 2.218, p = .028$, bilateral). Interesantemente, los participantes que formaban parte de la gerencia de organizaciones del sector público demostraron una mayor inclinación a cometer violaciones éticas relacionadas con la discriminación ($\bar{X} = 7.50, DE = 2.777$) que sus homólogos en el sector privado ($\bar{X} = 6.43, DE = 3.056$).

Otro propósito de la investigación fue determinar el tipo de razonamiento ético (deontológico u ontológico) que prevalecía en los gerentes que formaron parte de la muestra, los cuales provenían de los sectores público y privado de las zonas sur y oeste de Puerto Rico.

En el primer dilema, el soborno, un 84.5% de los gerentes del sector público ofreció una explicación de su proceder en dicha situación hipotética que fue categorizada como deontológica, y un 15.5% ofreció una explicación ontológica al dilema. Por el contrario, el 58.1% de los gerentes del sector privado vislumbró el fenómeno desde una perspectiva deontológica, mientras que el 41.9% ofreció una explicación ontológica o utilitaria a su contestación sobre el dilema o reactivo del

cuestionario relacionado con el soborno. Entre las explicaciones más comunes para sus respuestas, prevalecieron las siguientes entre los participantes del sector público: el que el soborno es un acto ilegal y el que va en contra de sus valores. Por otro lado, un sector de los participantes del sector privado justificó sus respuestas alegando que el soborno iba en contra de sus valores, mientras que otro grupo justificó el mismo alegando que éste beneficiaba a la compañía. Un análisis de Chi – Cuadrado (Pearson) llevado a cabo determinó que hubo diferencias estadísticamente significativas ($\chi^2(1, N = 151) = 11.49, p = .001$) en el tipo de razonamiento ético (deontológico u ontológico) de los participantes, por razón del sector económico en el que laboraban al momento del estudio (público/ privado).

De otra parte, el análisis cualitativo de las respuestas de los participantes en el dilema de la coerción (segundo dilema), reflejó que el 93.3% de los gerentes del sector público que contestaron el cuestionario, fundamentó sus respuestas desde una perspectiva deontológica, mientras que el 5.0% respondió desde una perspectiva utilitaria y el 1.7% restante lo hizo desde una perspectiva relativista. Las respuestas de los participantes del sector privado siguieron unas líneas similares a las de los participantes del sector público. De hecho, el 88.3% de los encuestados que laboraban en el sector privado ofreció una explicación deontológica en el dilema de coerción, mientras que el 9.6% ofreció una respuesta ontológica y el 2.1% una relativista. Entre las explicaciones más comunes para sus respuestas, los empleados del sector público encuestados tendieron a indicar que la coerción era un acto que iba en contra de sus valores y contra el sistema de mérito. De otra parte, la mayor parte de los gerentes del sector privado también argumentaron que la coerción atentaba contra el sistema de mérito y contra sus valores personales. No se hallaron diferencias significativas ($\chi^2(2, N = 154) = 1.126, p > .05$) en el tipo de razonamiento ético (deontológico, utilitario o relativista) utilizado por los participantes por razón del sector en el que laboraban (público o privado).

Respecto al tercer dilema o reactivo presentado en el cuestionario y relacionado con el dilema del engaño, los resultados revelaron que el 76.7% de los participantes del sector público dio una explicación deontológica a su respuesta en el mencionado dilema, mientras

que el 23.3% de los participantes de esta categoría respondió desde una perspectiva utilitaria u ontológica. Por su parte, 65.3% de los participantes del sector privado respondió desde una perspectiva deontológica y el 34.7% desde una perspectiva ontológica o utilitaria. Entre las justificaciones más utilizadas por los gerentes del sector público para sus respuestas se encuentran la confianza en la capacidad de la empresa o agencia para cumplir efectivamente con sus clientes, a pesar del uso del engaño y que el mismo se justifica porque beneficia a la empresa. Los gerentes del sector privado también tendieron a favorecer estas dos categorías de análisis en sus explicaciones. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el tipo de razonamiento ético (deontológico, ontológico o relativista) de los participantes por razón del tipo de organización en la que laboraban al momento del estudio para el dilema de la decepción o engaño ($\chi^2(1, N = 155) = 2.263, p > .05$)

El análisis cualitativo de las respuestas ofrecidas por los gerentes en el cuarto dilema, el robo, reveló unos patrones similares para los participantes de los sectores público y privado. El 71.2% de los participantes del sector público y el 75.6% de los del sector privado ofrecieron una explicación categorizada como deontológica a este dilema. De forma similar, el 28.8% de los gerentes del sector público encuestados y el 24.4% de los del sector privado ofrecieron una explicación ontológica o utilitaria al mismo.

Entre las explicaciones más comunes ofrecidas por los participantes del sector público se contaron las siguientes: que el robo es una actividad que atenta contra sus principios morales y el temor a las consecuencias (por ejemplo, el encarcelamiento). De otra parte, entre las justificaciones de los participantes del sector privado para sus respuestas también se encontró el que el robo atenta contra los principios morales, el temor a las consecuencias y la ilegalidad del acto. Los investigadores no encontraron diferencias estadísticamente significativas en el tipo de razonamiento utilizado por los participantes de los sectores público y privado para este cuarto dilema, el robo ($\chi^2(1, N = 149) = .352, p > .05$).

Por último, un examen del tipo de razonamiento utilizado por los gerentes al exponérseles el quinto dilema, la discriminación, reveló

que el 81.7% de los gerentes del sector público y el 73.4% de los del sector privado siguieron un razonamiento deontológico en este dilema. Por otro lado, el 15.0% de los gerentes del sector público y el 21.3% de los del sector privado siguieron un razonamiento ontológico o utilitario. Asimismo, el 3.3% de los gerentes del sector público y el 5.3% de los del sector privado siguieron un razonamiento catalogado como relativista. Entre las explicaciones más utilizadas por los participantes del sector público se contaron que las cualificaciones o el grado académico debían ser determinantes a la hora de una contratación, y el que llevar a cabo la acción discriminatoria (en esta caso contratar a un solicitante local sobre un extranjero con mejores cualificaciones) era beneficioso para la empresa o agencia pública. Asimismo, las categorías antes mencionadas también fueron las más favorecidas por los gerentes del sector privado encuestados. No se hallaron diferencias estadísticamente significativas en el tipo de razonamiento ético utilizado por los participantes por el tipo de organización en la que laboraban en este dilema, la discriminación ($\chi^2(2, N = 154) = 1.410, p > .05$).

CONCLUSIONES

Los resultados descriptivos de esta investigación apuntaron a que la mayor parte de los participantes tomaría una decisión ética ante un escenario ético ambiguo o confuso. La única excepción a esta regla, lo fue en el dilema de discriminación en el que la mayor parte de los participantes indicó que favorecería con una contratación a un candidato de su misma nacionalidad sobre un candidato extranjero con mayor preparación.

De otra parte, y relacionado con la hipótesis principal del estudio, que planteaba que habría diferencias estadísticamente significativas en las disposiciones éticas de los gerentes del sector público y los del sector privado, se encontraron diferencias significativas únicamente en los dilemas de soborno y discriminación. En el primer caso, los participantes del sector privado tendieron a favorecer más el soborno que sus contrapartes del sector público. Esto parece ser cónsono con los resultados del estudio de Roozen, Pelsmaker y Bostyn, en el que

se encontró que los gerentes de organizaciones cuyo fin principal es la maximización de ganancias obtuvieron puntuaciones más bajas en los aspectos éticos del proceso decisorio que sus contrapartes en el sector público. En contraposición, y en lo tocante al dilema de discriminación, los participantes del sector público parecieron estar más inclinados a discriminar por razones de origen nacional en los procesos de selección de personal que los gerentes del sector privado encuestados. Esto resulta sorprendente, pues en la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y otras leyes de carácter laboral se prohíbe este tipo de discrimen (en casos de candidatos extranjeros con permiso de trabajo) en el proceso de selección de personal, sobre todo en el sector público.

Por otro lado, en la investigación también se hipotetizó que habría diferencias significativas en el tipo de razonamiento ético utilizado (deontológico u ontológico) por razón del sector económico en el que laboraban los gerentes al momento del estudio. En primer lugar, de los resultados del estudio se desprende que, al igual que en el estudio de Wheeler, Brady (1998), la mayoría de los gerentes que formaron parte de la muestra seguían un razonamiento deontológico a la hora de encarar un dilema o situación éticamente ambigua. Esto fue así para todos los dilemas planteados en el estudio.

Los investigadores solo encontraron diferencias significativas en el tipo de razonamiento ético utilizado por los participantes de los sectores público y privado en el dilema de soborno. En éste, los gerentes del sector privado que formaron parte de la investigación tendieron a favorecer más los razonamientos éticos de tipo ontológico o utilitario que sus homólogos del sector público.

En términos generales, la mayoría de los gerentes encuestados tendieron a seguir un tipo de razonamiento ético en la mayor parte de los dilemas planteados. Sin embargo, dos datos llamaron la atención de los investigadores. En primer lugar, el alto por ciento de gerentes que manifestaron una inclinación a la discriminación por origen nacional o étnico en el proceso de selección de personal. Esto resulta preocupante por dos razones, primero, porque es una práctica prohibida en el país (a menos que la persona carezca de un permiso de trabajo) y, segundo, porque los gerentes del sector público, quienes tienen la

obligación de velar por el cumplimiento del debido proceso de ley en los procesos administrativos, tendieron a favorecer más esta práctica que sus contrapartes del sector privado.

El segundo dato que llama la atención positivamente es el que los gerentes del sector público encuestados favorecieran en menor grado la práctica del soborno que los gerentes del sector privado. La Ley de Ética Gubernamental de Puerto Rico, Ley 12 del 24 de julio de 1985, según enmendada, establece en su artículo 2.7 la obligación de todos los servidores públicos de tomar 10 horas de capacitación en ética y prácticas de sana administración pública cada dos años. Esto pudiera haber incidido en los resultados, ya que en los pasados años, la Oficina de Ética Gubernamental ha estado muy activa en todo el país ofreciendo adiestramientos y diseminando publicaciones que promueven el comportamiento ético de los empleados y funcionarios públicos. Cabe recordar aquí que en el “Estudio sobre el Servicio Público: Encuesta de Ética 2003” (Ethics Research Center, 2003) un 74% de los encuestados (tres de cada cuatro participantes) indicó haber recibido información sobre la Ley de Ética Gubernamental de Puerto Rico.

De otra parte, los resultados de este estudio en torno al dilema de la discriminación llevan a los autores a recomendar a la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico el que se fortalezca la promoción de la erradicación de la práctica de discrímenes ilegales en la selección de personal en el Gobierno de Puerto Rico. Asimismo, los resultados en torno del dilema del soborno, plantean la necesidad de la promoción más agresiva de prácticas comerciales éticas entre gerentes del sector privado de Puerto Rico.

REFERENCIAS

- Alavi, Jafar, Mahmoud M. Yasin & Thomas W. Zimmerer (2004). "An empirical investigation of the values of Iranian executives: traditional versus global market-based orientations." *International Journal of Management*, 2 (1): 108-112.
- Ethics Resource Center (2003). Informe a la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico. "Estudio sobre el Servicio Público: Encuesta de Ética 2003." *Ethos Gubernamental*, I (II): 354-421.
- Fristzsche, David. J., Y. Paul Huo, Sakee Sugai & Stephen Dun-Hou Tsai (1995). "Exploring the ethical behavior of managers: comparative study of four countries." *Asian Pacific Journal of Management*, 12 (2): 37-61.
- Khuntia, Rooplekha & Damodar Suar (2004). "A scale to asses ethical leadership of Indian private and public sector managers." *Journal of Business Ethics*, 49 (1) 13-43.
- Landry, Raymond; Glen, D. Moyes, & Angélica C. Cortés (2004). "Ethical perceptions among hispanic students: differences by major and gender." *Journal of Education for Business*, 80 (2): 102-108.
- Lim, Ghee Soon (2003). "Differences in ethical judgement between Chinese, and Singaporeans: individual reactions to self and organizational interest considerations." *Singapore Management Review*, 25 (2): 1-24.
- Roozen, Irene; Patrick De Pelsmacker, & Frank Bostyn (2001). "Ethical dimensions of decision processes of employees." *Journal of Business Ethics*, 33 (2): 87-99.
- Vigoda, Eran (2002). "Administrative agents of democracy?: a structural equation modeling of the relationship between public sector-performance and citizenship involvement." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12 (2): 241-272.
- Wheeler, Gloria F. & F. Neil Brady (1998). "Do public-sector and private-sector personnel have different ethical dispositions? A study of two sites." *Journal of Public Administration Research and Theory*. 8 (1): 93-115.

