



Título del documento			
Sociología del trabajo Unidad III. Ética en la Gestión de Capital Humano			
Nombre del docente			
Brianda Guadalupe González Vega			
Fecha de producción		Lugar	
Abril 2023		Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ)	
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input checked="" type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
Nombre de la asignatura		Unidad Temática	
Sociología del Trabajo		III. Ética en la Gestión de Capital Humano	
Propósito			
<p>Ser una guía para la o el docente, así como para el estudiantado en el desarrollo de la unidad de aprendizaje III. Ética en la Gestión de Capital Humano</p> <p>Es importante considerar que en la presente se encuentran links de acceso a documentación especializada a forma de Artículo académico</p>			
Referencia (en formato APA): <sup>1</sup>			
<p>Abbagnano, N. (1999) Diccionario de Filosofía: Fondo de Cultura Económica</p> <p>Gallino, L. (1995) Diccionario de Sociología: Siglo XXI Editores.</p> <p>Martínez, H. (2009). Introducción a las Ciencias Sociales. México: CENGAGE.</p> <p>Ruiz, H. (2009). Introducción a las Ciencias Sociales. Con enfoque en competencias. México: CENGAGE</p>			

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



**Licencia Creative Commons:**

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

# Sociología del Trabajo

The background of the slide features a group of five diverse individuals (three women and two men) sitting around a table, engaged in a collaborative meeting. They are looking at documents and laptops. The background is overlaid with a dark, semi-transparent grid and various white icons representing business and technology concepts, such as a globe, a location pin, a film strip, a gear, a network diagram, a cloud, and a computer monitor.

Brianda González

\*Complemento con artículo académico

# Competencias

Dirigir y gestionar el Capital Humano a través de estrategias de Desarrollo Organizacional, modelos de trabajo, servicios de consultoría, administración de sistemas de calidad y buenas prácticas organizacionales, conforme al marco normativo vigente, ética y valores, para contribuir al bienestar del personal y al incremento de la productividad de la organización.

# Objetivo de aprendizaje

El alumno implementará estrategias de consolidación de grupos de trabajo, a través de la evaluación de su comportamiento, el análisis de grupos etarios y de diversidad generacional, en el marco de ética laboral, para mejorar la convivencia y relaciones dentro de la organización.

### III. Ética en la Gestión de Capital Humano

Objetivo de la Unidad de Aprendizaje:

El alumno propondrá códigos de ética en la organización, para regular la conducta de las personas.

# TEMAS

- Ética Organizacional
- Código de Ética



**¿Ética Organizacional?**



# ¿Ética?

○ Responder las preguntas

**¿Qué considero es la ética?**

**¿En dónde aplico la ética?**



# ÉTICA

## Concepto

Diccionario de Sociología (Pratt, 1984)

Estudio de los valores y de sus relaciones con las pautas y planes de acción. Ciertos aspectos de la sociología que tratan de costumbres, de las fuerzas sociales, de ajuste defectuoso, de la desorganización, de los problemas sociales, de los movimientos de reforma y del progreso social pertenecen al campo de la ética. Cuando el término sólo se emplea sin calificativos tales como "social", se refiere a la filosofía de lo bueno y lo malo (p.115)

# Diccionario de Filosofía (Abbagnano, 1999)

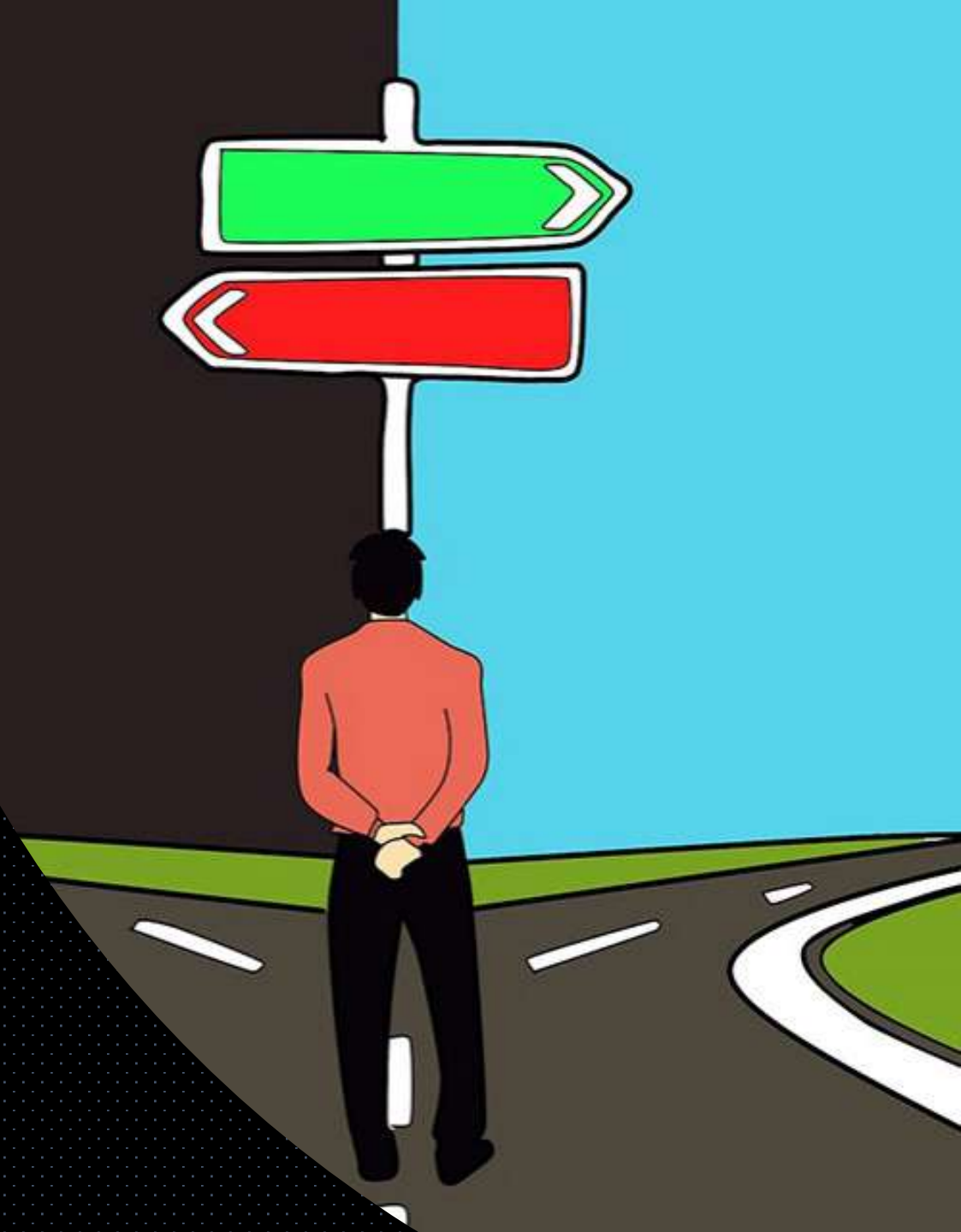
○ Del latín *ethica*.

En general, la ciencia de la conducta.

Existen dos concepciones fundamentales de esta ciencia a saber:

1: la que la considera como ciencia del *fin* al que debe dirigirse la **conducta** de los hombres y de los medios para lograr tal fin y derivar, tanto el fin como los medios de la naturaleza del hombre;

2: la que la considera como ciencia del **impulso** de la conducta humana e intenta determinarlo con vistas a dirigir o disciplinar la conducta misma. (pp. 466-467)



# Adela Cortina

○ ¿Para qué sirve la ética? Adela Cortina,  
filósofa

[https://www.youtube.com/watch?v=HOY0CS  
VAA4w](https://www.youtube.com/watch?v=HOY0CSVAA4w)

# Preguntas

- ¿Cómo y con qué puedo relacionar a la ética con la empresa?
- ¿Cómo sé que una empresa es ética?



M O R A L

# MORAL

The background of the slide features two black silhouettes of men in profile, facing each other. The man on the left has curly hair and is wearing a suit. The man on the right has a beard and is also wearing a suit. The man on the right is holding a large, vertical scroll or document. The overall style is minimalist and graphic.

“Temple del ánimo con que un grupo o sociedad lleva a cabo su tarea”  
(Ídem, p.190)

Ideas morales: Esencia del código moral y conformidad con el, de modo concreto, la moralidad, por lo que respecta a los miembros de una sociedad determinada, sólo puede definirse en función del código moral de dicha sociedad. No existe una moralidad universal. (ídem)



**-Moral**  
**-Valores**  
**-Problemas éticos en la organización**



# MORAL

Conjunto o, en los casos más desarrollados, sistema de valores y de normas que dentro de una colectividad determinada definen como parte fundamental de su cultura o subcultura los modelos de acción y de conducta más apropiados, correctos o “justos”, en situaciones consideradas de importancia crucial en diversas esferas y sectores de la sociedad expresando de este modo la concepción dominante del modelo de convivencia, es decir, del orden social. (Gallino, 1995,p.509)

# ÉTICA



# MORAL



¿Cuál creen que es la diferencia?

¡Valores!

¿Cuáles son los valores más importantes?



A close-up of two hands shaking in a firm grip, symbolizing a business agreement or partnership. The hands are in the foreground, while the background is a blurred scene of several business professionals in suits and dresses, some looking towards the camera and others in conversation. The overall tone is professional and positive.

**ÉTICA LABORAL:**

**¿Cuáles son los elementos de la ética laboral?**



**-CÓDIGO DE ÉTICA**  
**-PROBLEMAS ÉTICOS EN LA ORGANIZACIÓN**

An illustration of a man in a dark suit and tie, standing with his arms outstretched. He has two heads, one on each side of his torso. Above his heads is a large, light-colored question mark. To the left of the man is a large, dark 'X' mark, and to the right is a large, dark checkmark. The background is a solid dark teal color.

¿Cuales consideras que son los **problemas éticos** en la organización?



# Problemas éticos en las organizaciones

An illustration of three women standing side-by-side. The woman on the left is an angel, depicted with large white wings and a golden halo. The woman in the center is a neutral figure with no special features. The woman on the right is a devil, depicted with red horns, red wings, and a red tail with a pointed tip. All three women are wearing professional attire: a light blue shirt with a dark bow tie and a dark skirt.

**Internos:**

**a) Discriminación e igualdad de oportunidades**

**b) Acoso moral**

**c) Retribución justa**

**d) Confidencialidad**

**e) Privacidad de la información**



An illustration of three women standing side-by-side. The woman on the left is an angel, with large white wings and a golden halo above her head. The woman in the middle is a neutral figure, wearing a dark cardigan over a teal top and a black skirt. The woman on the right is a devil, with red horns on her head, large red wings, and a red tail with a pointed tip. All three women are wearing professional attire, including a light blue shirt and a black skirt.

**- Externos:**

- a) Veracidad y transparencia informativa**
- b) Publicidad engañosa**
- c) Respeto medioambiental**
- d) Corrupción**
- e) Calidad de los productos**

# Confidencialidad /Privacidad de la información



○ [http://iibi.unam.mx/archivistica/ley\\_federal\\_datos\\_personales.pdf](http://iibi.unam.mx/archivistica/ley_federal_datos_personales.pdf)

○ <https://www.youtube.com/watch?v=IRozhQS6kN8>

8-nov

a) Discriminación e  
igualdad de  
oportunidades

The image features three white icons on a dark background. From left to right: a simple human figure representing a man, a similar figure with a skirt representing a woman, and the international symbol of access (a person in a wheelchair). These icons are positioned behind the text 'a) Discriminación e igualdad de oportunidades', which is written in a large, white, sans-serif font.



# Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED).

[http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=38&id\\_opcion=15&op=15](http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=38&id_opcion=15&op=15)


# Normativa vigente en materia de equidad de género:

- - Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- - Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación - Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres. (NMX- R- 025-SCFI-2015)
- - Declaración Universal de los Derechos Humanos



# Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

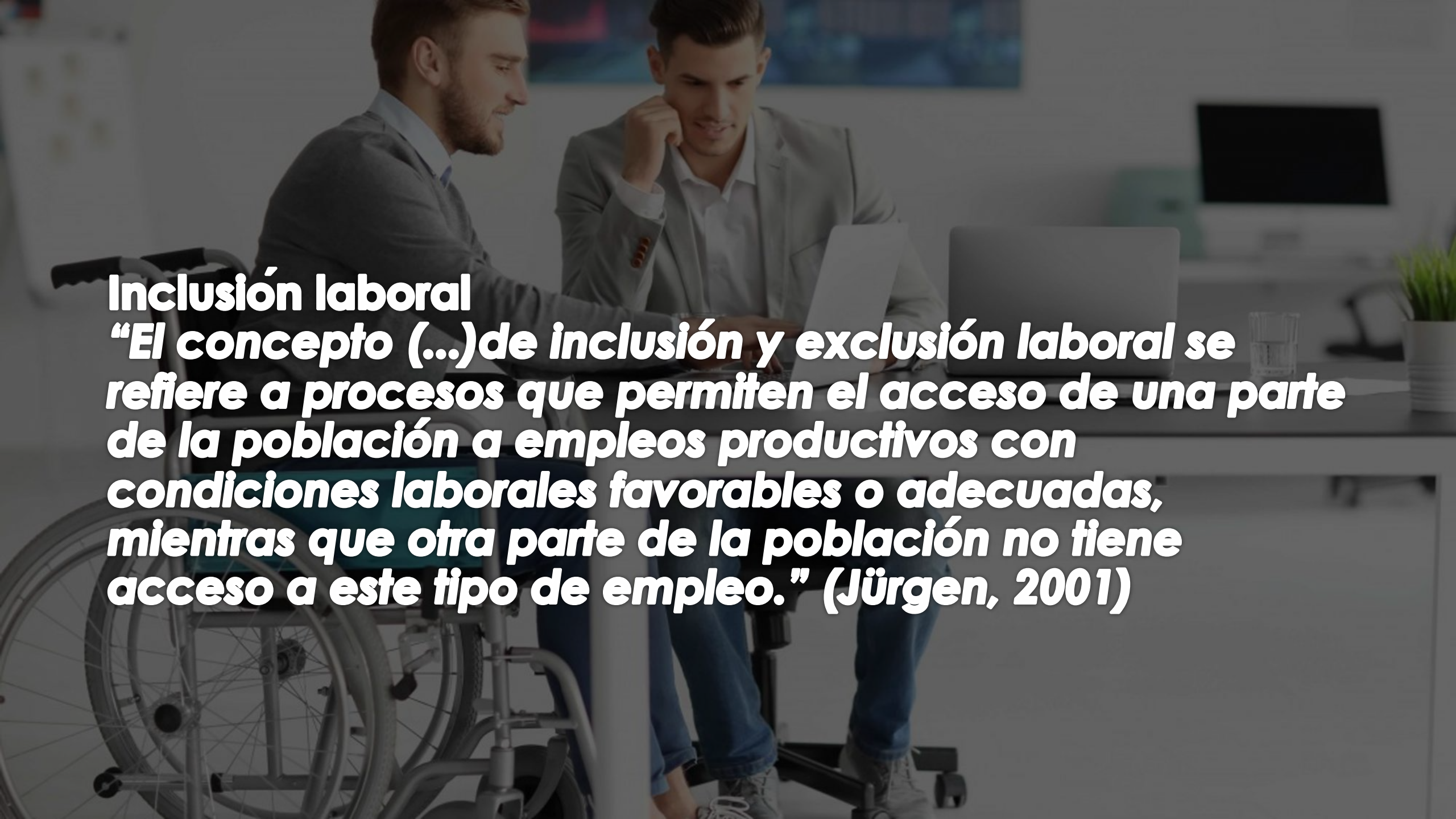
- [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100980.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100980.pdf)
- [https://www.youtube.com/watch?v=Av\\_jZTG3Rnc](https://www.youtube.com/watch?v=Av_jZTG3Rnc)

The background features a pattern of raised hands in various colors (purple, blue, green, orange, red) against a light blue background with a fine grid. Two large hands are prominent in the upper center: a purple one with a female symbol (♀) and a blue one with a male symbol (♂).

**Ley Federal para  
Prevenir y Eliminar  
la Discriminación  
-Norma  
Mexicana para la  
Igualdad Laboral  
entre Mujeres y  
Hombres. (NMX-  
R-025-SCFI-2015)**

- <https://www.youtube.com/watch?v=5sFQvhrnDgE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=9hMUOdNllwk>



A photograph of two men in business attire working together at a desk. One man is seated in a wheelchair, and the other is standing next to him, leaning over a laptop. They appear to be in a professional office setting. The image is dimmed to serve as a background for the text.

**Inclusión laboral**  
***“El concepto (...) de inclusión y exclusión laboral se refiere a procesos que permiten el acceso de una parte de la población a empleos productivos con condiciones laborales favorables o adecuadas, mientras que otra parte de la población no tiene acceso a este tipo de empleo.” (Jürgen, 2001)***

# Grupos vulnerables



# Discriminación laboral

La discriminación laboral consiste en toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo o con ocasión de una relación de trabajo, se base en un criterio de raza, color, sexo, religión, sindicación, opinión política o cualquier otro que se considere irracional o injustificado, y que tenga por efecto alterar o anular la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. (Castro, p.8, 2001)



# Sujetos a la inclusión laboral en México

# Sujetos a la inclusión laboral en México

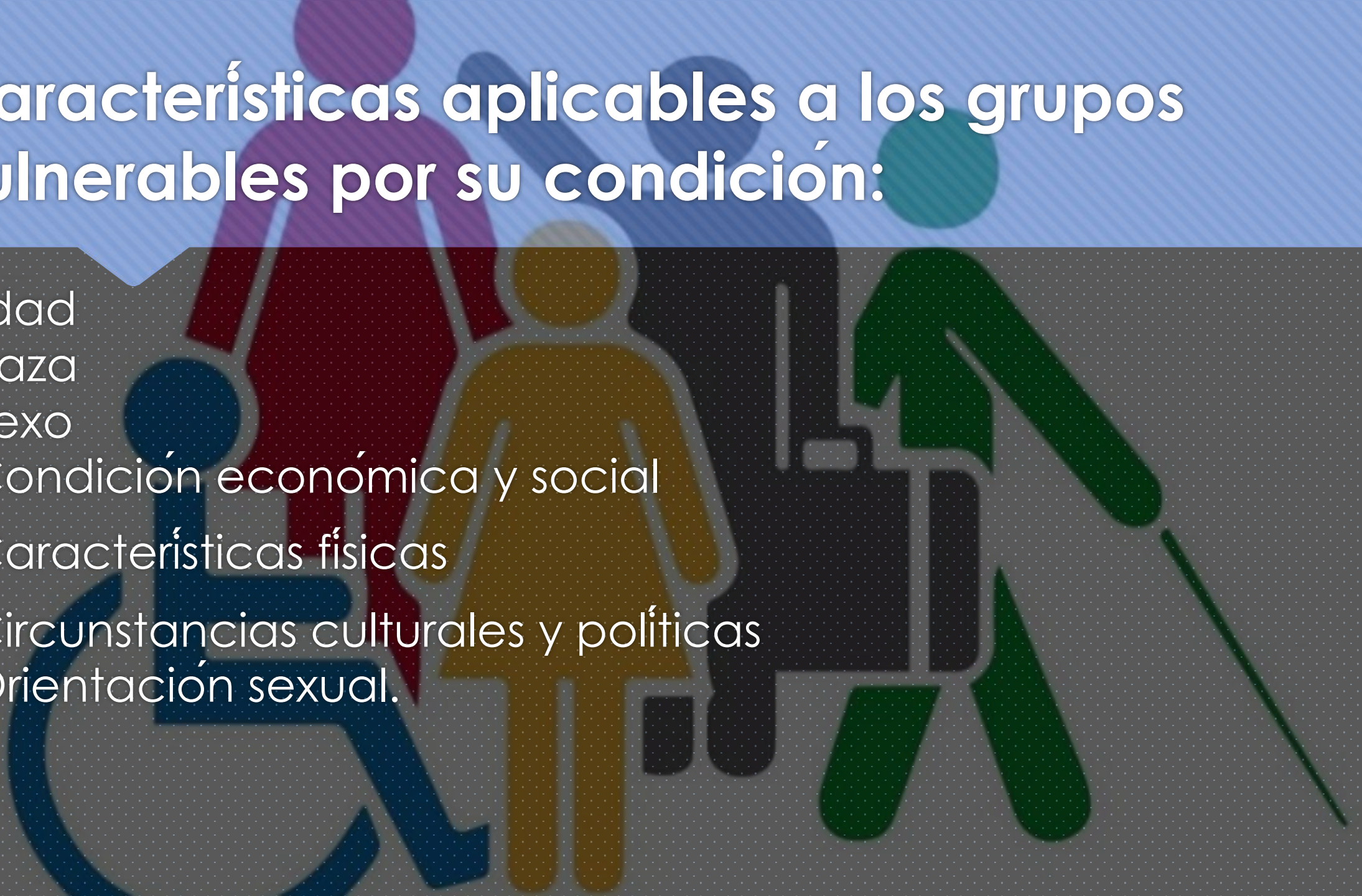
- Mujeres jefas de familia
- Personas adultas mayores
- Personas con discapacidad
- Jóvenes
- Población Indígena
- Personas en reclusión próximas a ser liberadas
- Jornaleros agrícolas
- Población Lesbico, gay, bisexual, transexual, transgénero, travesti e intersexual (LGBTTI)

A group of colorful paper cutouts of people holding hands in a circle, symbolizing unity and support. Two individuals are shown in wheelchairs, representing vulnerability. The background is white.

Características  
aplicables a los  
grupos  
vulnerables por  
su condición:

# Características aplicables a los grupos vulnerables por su condición:

- Edad
- Raza
- Sexo
- Condición económica y social
- Características físicas
- Circunstancias culturales y políticas
- Orientación sexual.



# Normativa vigente relacionada con la inclusión laboral:

## Normativa Nacional:

### Constitución Política

- Ley Federal para Prevenir la Discriminación
- Ley Federal del Trabajo
- Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores
- Ley General para la Inclusión para las Personas con Discapacidad
- Ley del Impuesto sobre la Renta (Estímulos fiscales)
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley del Seguro Social
- NOM-010-SSA2-1993 Prevención y Control del VIH.



# Normativa Internacional

- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

The background features a light blue top half with a fine grid pattern and a dark grey bottom half with a similar pattern. Overlaid on this are several overlapping speech bubbles in various colors: purple, red, blue, and green. Each bubble contains a white question mark. The text '¿Qué podemos hacer?' is centered in white on the dark grey background.

¿Qué podemos hacer?

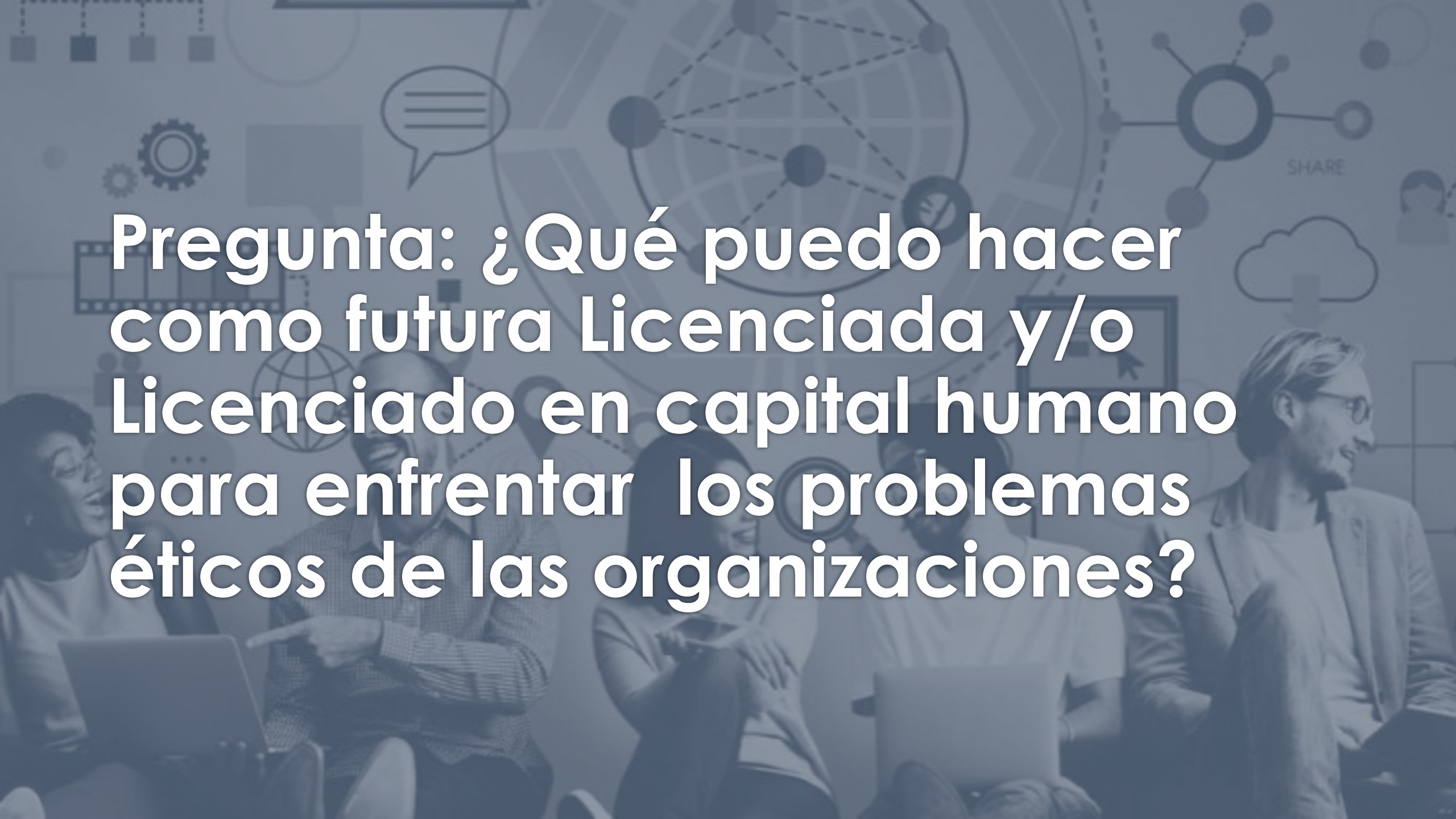


INCLUSIÓN  
INCLUSIÓN LABORAL

---

# c) Retribución justa






**Pregunta: ¿Qué puedo hacer como futura Licenciada y/o Licenciado en capital humano para enfrentar los problemas éticos de las organizaciones?**

**¿Cuál es la  
función del  
código de  
ética dentro de  
la  
organización?**





# CÓDIGO DE ÉTICA

¿Código de ética?

¿Código de conducta?

# ¿Código de ética?



Principios que determinan valores y estándares éticos los cuales Guían a la organización

Ejemplo: Uteq



# ¿Código de ética y Código de Conducta?

“El CE enuncia valores sin describir situaciones concretas o **conductas** específicas, además de que enseña y transmite valores. En cambio, el CC determina una serie de reglas concretas de actuación, por ende, define el comportamiento con base en criterios de **ética** e integridad (...)” (ídem)



# Bibliografía

Abbagnano, N. (1999) Diccionario de Filosofía: Fondo de Cultura Económica

Gallino, L. (1995) Diccionario de Sociología: Siglo XXI Editores.

Martínez, H. (2009). Introducción a las Ciencias Sociales. México: CENGAGE.

Ruiz, H. (2009). Introducción a las Ciencias Sociales. Con enfoque en competencias. México: CENGAGE

*BID. INICIATIVA INTERAMERICANA DE CAPITAL SOCIAL, ETICA Y DESARROLLO*

SEMINARIO INTERNACIONAL: LOS DESAFIOS ETICOS DEL DESARROLLO

**EL POTENCIAL ETICO DE LAS ORGANIZACIONES**

Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales

**Jorge Etkin (\*)**

**INDICE**

1. La racionalidad finalista y las razones morales.
2. Los desafíos éticos en un contexto de incertidumbre
3. Las incongruencias en el pensar y el hacer inmorales.
4. El vacío ético en las organizaciones.
5. Los círculos viciosos y virtuosos.
6. Las organizaciones pragmáticas o inmorales.
7. Las organizaciones indiferentes o amorales..
8. Las organizaciones responsables y solidarias.
9. La ética como un modelo de superación.

**1. La racionalidad finalista y las razones morales.**

El presente trabajo propone un análisis de las organizaciones desde la perspectiva ética y brinda elementos para la construcción de organizaciones responsables. El análisis refiere a la importancia de los principios morales y de los valores sociales en la definición de los propósitos, el diseño y la gestión de las organizaciones. Hablamos de las organizaciones en un sentido amplio, incluyendo en este concepto diversidad de entidades como escuelas, fábricas, hospitales, comercios, fundaciones o sindicatos. Sobre este marco general, vamos a hacer referencias específicas al caso de las organizaciones de negocios, sus dualidades desde la perspectiva ética y las formas de superarlas. El punto de partida es que en toda organización vivible deben respetarse y aplicarse los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y la dignidad del trabajo.

Partimos del deber ser (no de una opción), asumiendo por lo tanto que esos valores hacen a la condición humana y lo deseable en las relaciones sociales. Son fines y condiciones que permiten una vida digna, tanto en lo individual como en lo social. A lo largo de nuestro análisis intentamos develar las realidades que ayudan y que limitan la libertad, la justicia o la equidad en las organizaciones. Cuanto hay en esta realidad de buena o mala voluntad, de actitudes solidarias y egoístas, de educación responsable o un desinterés deliberado. En el plano de lo interno, nos preocupa la calidad humana de las decisiones; en lo externo, la responsabilidad social de las organizaciones. No sólo el impacto de una gestión ética sobre la vida interna de la organización sino también sobre la salud o la pobreza en el contexto social mas amplio.

La organización actúa como un conjunto social en el sentido que es más que la suma de los individuos que la integran. Esto significa que tomada como actor, es más que la opinión de sus cuerpos directivos. Tal como afirma G. Enderle (1998) el concepto de *"actor moral significa que la compañía además de su condición de persona jurídica es capaz de tener una conducta moral, puede ser considerada responsable y debe rendir cuentas desde una perspectiva ética"*. Actor moral porque como conjunto social puede asumir una postura proactiva, educar, condicionar y orientar a sus componentes. Este hecho no sustituye el rol de sus integrantes, es decir, se suma a las responsabilidades propias de los individuos que toman las decisiones en forma personal dentro de sus respectivos espacios de libertad. Pero aquí nos preocupan las decisiones de conjunto y su relación con los valores sociales.

La idea de la organización como construcción social implica que los participantes se relacionan a partir de alguna forma de acuerdo que sostiene al conjunto. La idea de responsabilidad en la relación laboral tiene sentido en la medida que la reglas no sean impuestas y que ellos puedan ingresar o retirarse libremente. A ello refiere la obra de T. Donaldson (1985), con su enfoque del contrato social aplicado a las corporaciones, un acuerdo que también incluye consideraciones de orden moral, tanto explícitas como implícitas. Como explicación del comportamiento responsable (en tanto deber ser) dicho autor propone el modelo de un contrato basado en la conciencia y el consentimiento de las partes sobre valores conocidos. Las partes deben respetar sus derechos para que la organización sea viable en lo interno y aceptada socialmente. El enfoque del contrato social es contrario al intento de subordinar el bienestar de los individuos al de la organización.

En los hechos, la organización se construye a partir de alguna forma de acuerdo para producir bienes y servicios, como brindar ayuda, protección, educación, salud, etc. En el comienzo se explicitan ciertos propósitos que de allí en más deberán orientar las decisiones. Esos propósitos múltiples son la base de la racionalidad finalista de la organización y sus directivos en cuanto a la tarea administrativa. También la tecnología de la producción y la competitividad ponen sus condiciones de eficacia y eficiencia. Esta racionalidad es constitutiva de la organización, pero no es el único fundamento que la sostiene o la hace viable. Es un sistema de producción pero también una comunidad moral, donde los agentes para convivir deben asumir la responsabilidad por sus actos. Como destaca P. Davis (1998) ello es visible en los modelos cooperativos, donde son constitutivos los principios de solidaridad, asociación voluntaria y control democrático por los socios. Bajo este último modelo, la racionalidad orientada a los objetivos no puede ir más allá de las condiciones que derivan de los principios de identidad cooperativa.

Tanto en el campo de los modelos competitivos como de los colaborativos, la racionalidad coexiste con los procesos sociales y culturales que son vitales para las organizaciones. Esta coexistencia instala una cuestión básica para nuestro análisis: la exigencia de la eficacia frente al deber ser o lo moralmente correcto. ¿Por qué una empresa habría de preocuparse por la justicia o la corrección de sus actos si ella cumple con las leyes, produce bienes necesarios y más aún cuando los individuos aceptan las normas existentes?. En las empresas existe "la antinomia de la acción", es decir, situaciones donde ocurre "lo malo de lo bueno". Por caso, como los estados de alienación y frustración en el plano humano que suelen asociarse a las nuevas tecnologías destinadas a reducir los tiempos y aumentar la producción.

Desde la visión ética dicha antinomia y el malestar resultante requieren ser superadas con proyectos de mejora en las relaciones y en las condiciones de trabajo. La ética no se limita al análisis de la legalidad de los actos sino que razona en términos de lo deseable, de lo valioso y valorado socialmente. Lo correcto se basa en convicciones pero también en razones que buscan el bienestar en la organización. Lo inmoral afecta la condición humana y vulnera la naturaleza social de la organización, aún en las situaciones donde los directivos se mantienen dentro del orden jurídico. La razón moral refiere no solamente a lo legítimo en términos de las reglas vigentes, sino que implica una valoración desde lo justo y lo equitativo.

La sola conveniencia o la búsqueda de utilidad desde un grupo (socios, propietarios, accionistas) no es un argumento aceptable para la mirada ética, que requiere de una actitud solidaria y la voluntad de priorizar lo bueno. Actuar dentro los valores no admite pensar todo en función de las ventajas de una transacción. Pero la situación es compleja porque las empresas son fuentes de empleo y prestan servicios requeridos por la comunidad, pero también enfrentan decisiones que no desearían tomar (reducir el personal). Esta dualidad no siempre representa o deviene en una contradicción. Aún en el campo de las transacciones económicas, debemos recordar que el respeto a los principios humanitarios es un elemento básico para el crecimiento de la organización. El actuar siguiendo intereses no implica que los medios elegidos deban ser necesariamente incorrectos. Sin renunciar a los fines de la institución, es necesario mejorar los procesos decisorios para que ellos reflejen la razón moral, antes que las relaciones de poder o los intereses de los grupos dominantes.

La ética es un saber que orienta los comportamientos. Pero no es un saber instrumental, porque requiere convicción, consentimiento y compromiso en las prácticas y relaciones. No solo se trata de cuidar la inversión o mejorar el rendimiento a largo plazo. En el marco de la llamada dirección estratégica o en la búsqueda de agregar valor a las empresas se habla de la ética y los valores compartidos como instrumentos de crecimiento. En los estudios de gestión a veces se define a la ética empresarial como una necesidad estratégica. Por ejemplo, afirmar que *"tanto la estrategia como la ética comparten un mismo punto de vista de aproximación a la realidad: la adecuación de los medios para lograr unos determinados fines"* (Otiz Irbaz, 2001). Al respecto, queremos destacar que visión ética requiere que esa "adecuación" respete los objetivos sociales de la organización.

Cuando se enfatiza en la funcionalidad de las decisiones, ellas se alejan de las razones morales y en su lugar se ponen al servicio de una racionalidad finalista o instrumental. Este enfoque olvida que la ética tiene que ver con el bienestar, la condición humana y las necesidades sociales, y no solamente con los resultados operativos de la organización. Aunque los resultados buscados se expresen como una mejor educación o salud, el concepto de "mejor" implica que las formas también deben ser correctas. La razón moral nos dice que la distribución de ayuda en alimentos no debe medirse solo por kilogramos sino también por la justicia y la forma digna de hacer llegar los productos. A pesar de ser efectivas o exitosas, no son admisibles las decisiones que generan exclusión, marginalidad o diferencias injustas. Respecto de las formas de gestión, la ética se relaciona con los procesos democráticos y equitativos en la toma de decisiones.

## 2. Los desafíos éticos en un ambiente de incertidumbre.

La calidad ética de la organización no es un atributo que se resuelva en el marco de su realidad interna. La influencia del entorno tiene bases ciertas pero también puede ser un argumento para justificar las decisiones injustas. Hay una relación compleja entre la voluntad de los directivos y las condiciones externas. Los directivos de las organizaciones en el marco de su lucha en los mercados, defienden sus decisiones incorrectas (en términos morales) hablando de la lucha por la supervivencia. Dicen que su función es hacer crecer a la organización, lo cual deriva en un beneficio no sólo para sus integrantes sino también para la población. Por caso, se justifica la presión al proveedor (que puede provocar su quiebra) diciendo que esa actitud permitirá bajar los precios al consumidor. Es el discurso que intenta ocultar la intencionalidad presente en las prácticas desleales y presentarlas como un mecanismo de defensa.

Con un sentido crítico podemos analizar los hechos indeseables de la organización respecto del contexto socio-económico, aunque se oculten tras el discurso ideológico de la competitividad. Las actividades injustas e inmorales en el contexto se realizan de muy diversa manera, visibles o enmascaradas. En este contexto pueden citarse: a) la contaminación ambiental y la elaboración de productos agresivos para la salud de la población, que no está advertida sobre dichos daños potenciales, b) la corrupción, entendida como la compra-venta de voluntades para lograr privilegios u obtener impunidad respecto de los actos delictivos, como también las acciones y los acuerdos basados en el abuso del poder con fines ilegítimos, c) el impacto social de las situaciones de marginación y exclusión que provocan las organizaciones desde las estrategias de racionalización y las políticas de ajuste en el área de personal, d) la lucha competitiva desleal y sin límites morales, como las campañas basadas en la difamación y otras estrategias agresivas para crecer en los mercados.

El contexto es vital para las organizaciones y desde la perspectiva ética no es una realidad que deba mirarse en forma pasiva o complaciente, sólo para posicionarse o sacar ventajas. Pero los cambios necesarios tampoco dependen de las actitudes aisladas desde las organizaciones sino que requieren de las condiciones políticas en el contexto. Y las organizaciones pueden y deben contribuir a través de sus formas de gestión basadas en valores compartidos. Al hablar de condiciones políticas nos referimos a los procesos de democratización, las formas de independencia para la justicia, las leyes antimonopolio, las normas que ponen transparencia en los mercados, la defensa del consumidor, la mejora en los convenios laborales, la desregulación de las trampas burocráticas, la libertad de expresión. Son ejemplos de decisiones de política que van en el sentido de mejorar las instituciones en un sentido ético. Surgen preguntas importantes: ¿qué deben hacer las organizaciones durante la transición?. ¿Qué modelos de gestión ayudan a la democratización y la calidad de vida?. ¿Hasta donde las decisiones técnicas son neutrales o por el contrario traen nuevas desigualdades o refuerzan las relaciones de poder?.

Respecto del medio externo, es cierto que las organizaciones operan en un contexto de incertidumbre, con factores que no controlan y deben enfrentar a grupos con los cuales compiten. Es en ese contexto donde la organización debe obtener los insumos y recursos que necesita para sus procesos productivos. Pero también es cierto que desde el contexto

hay reclamos y demandas éticas vinculadas con la equidad en las relaciones laborales, la calidad en las prestaciones y la honestidad de las conductas. En lo que hace a la fuente de recursos, debemos destacar que en la producción no sólo cuenta lo externo sino que también la cultura (con sus valores éticos) y el capital social (interno) son un soporte indispensable para la calidad y continuidad de las prestaciones. En este sentido B. Kliksberg (2000) señala que: *"La cultura no es un mero instrumento. El desarrollo cultural es un fin en sí mismo de las sociedades. Avanzar en ese campo significa enriquecer espiritualmente a una sociedad y a sus individuos"*.

No todas las organizaciones están dispuestas a asumir su responsabilidad social, en particular cuando en ellas prevalecen grupos que tratan de imponer sus particulares intereses. Además, en un contexto de desregulación o desarticulación de los controles públicos, dichas organizaciones están en condiciones de aplicar su poder de negociación y avanzar con sus objetivos sectarios por sobre el interés general. También están las organizaciones que debido a pequeña dimensión ven el contexto como una realidad inamovible con la cual hay que negociar o pactar. Ellas miran el contexto con una actitud resignada. Para otras, las relaciones de desigualdad e injusticia son un estado inaceptable que debe y puede ser reformado. Mas adelante veremos, desde un perspectiva ética, cuales son las características y como operan estas diferentes categorías de organizaciones.

### **3. Las incongruencias en el pensar y el hacer inmorales.**

El razonamiento ético enseña que los principios morales son una condición para las relaciones, no una variable de ajuste. Sobre estos principios es posible construir la actividad cohesiva, la posibilidad del “hacer juntos”. Por ejemplo, la honestidad y la integridad, no son conceptos transitorios, válidos por ahora o mientras sean útiles a ciertos grupos. La dignidad del trabajo, la transparencia en las comunicaciones, la remuneración justa y la responsabilidad por las prestaciones o servicios, deben tomarse como ideas permanentes, no como una cuestión de modas, opciones o estrategias directivas.

Es peligroso confundir el avance tecnológico con la flexibilidad en los principios o fundamentos éticos de las decisiones. En todo caso, la flexibilidad en los valores tiene que ver con el consenso y los derechos humanos, no con las estrategias directivas. Si el management considera que todo lo existente debe cambiar (incluyendo los principios), ello es una forma de debilitar la organización, porque se desdibujan sus rasgos y se hace impredecible para sus integrantes. La visión relativista (según la cual no hay raíces que respetar) lleva a pensar que los acuerdos se mantienen mientras duran los intereses. En este contexto, los contratos no comprometen, sólo expresan la voluntad del momento (“era lo que pensaba cuando firmé”).

Cuando se pierde la visión de lo correcto y lo aceptable, la organización se hace mas vulnerable a las influencias externas, es permeable a entrar en negocios también borrosos. Los expertos hablan de empresas flexibles o transitorias como si fuera una estrategia pensada o deseable en un entorno cambiante. Para mostrar razonabilidad, los directivos dicen a posteriori que ese resultado es el pensado, que está dentro del modelo aceptado. Esta actitud implica armar una explicación después de los hechos, no hay razones o fundamentos sino tan sólo descripciones. La inestabilidad es también el resultado de no

distinguir entre lo correcto y lo incorrecto, lo justo e injusto. Se sabe como comercializar pero no como respetar la dignidad o la libertad en el trabajo.

Las empresas que dicen ser competitivas se adjudican ser abiertas o desarrollar una cultura del cambio, pero es previsible que se cierren cada vez más tras sus propósitos de mercado. En la medida que deben prestar servicios con personal preparado e informado enfrentan el dilema de divulgar datos que son una muestra de la dualidad en las políticas. Junto con los programas de capacitación, el personal también toma conciencia que sólo importa como parte de un dispositivo de venta. N. Aubert (1993) en su crítica a la excelencia señala el vacío en que caen los individuos al no encontrarle sentido a su presencia en la empresa (aprenden que son prescindibles).

Es obvio que las empresas no son centros de investigación y que su problema no es filosofar sobre la verdad, sino hallar mejores formas de producir y prestar servicios para mejorar la calidad de vida. Pero no ser una academia tampoco significa que en una empresa sólo se acepte aquello que funciona (bien o mal), o que genera rendimientos. Como un centro de salud focalizado en optimizar el índice de camas ocupadas o la productividad del quirófano. En estos casos la organización se convierte en un mero artificio, un mecanismo impersonal y burocrático, con procesos de poder y tramas de intereses que solo buscan autosostenerse. Cuando se duda de los valores y principios, y no existen códigos de conducta compartidos, la organización se hace tanto improbable como indeseable en términos sociales.

#### **4. El vacío ético en las organizaciones.**

Nos proponemos avanzar en el análisis de la relación entre los modos de gestión y los valores sociales en las organizaciones, en especial en el ámbito de las empresas de negocios. Hablamos de vacío ético cuando las decisiones directivas solo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones y las políticas se razonan desde la ecuación costo-beneficio y midiendo sus efectos sobre el balance de resultados. No se consideran las consecuencias en términos de la justicia o equidad en las relaciones, tanto hacia el interior de la organización como en sus relaciones con la comunidad. Por ejemplo, la injusticia de la sobrecarga de tareas sobre empleados que deben aceptar una obligación que los excede por temor a perder su empleo, o bien las prácticas monopólicas que intentan terminar con los competidores y mantener en cautiverio a clientes o usuarios.

El vacío ético es visible en las llamadas organizaciones pragmáticas donde el fin justifica los medios, se privilegian los resultados y sólo se piensa en el modo de ampliar los espacios de poder. Sus directivos consideran que si algo funciona en la práctica (aún a través del engaño), su eficacia también está justificando la decisión o bien la legítima por tratarse del mundo de los negocios. No siempre los directivos están solos en su razonamiento egoísta. Es posible que ellos deban actuar en un ambiente donde operan mecanismos normalizados que amparan o dan impunidad a las relaciones de fuerza y las acciones ilegales. Por ejemplo el hábito del soborno o los pagos indebidos tanto para lograr contratos como para realizar prácticas ilegales o evitar controles públicos (contrabando, evasión impositiva). En el plano del discurso, esos directivos se muestran como víctimas de males externos; dicen



que sólo les queda defenderse frente a la corrupción reinante y lo hacen copiando las prácticas desleales.

Nos proponemos marcar las dualidades y contradicciones de esta visión pragmática y egoísta de la realidad organizacional. Primero, por la falta de sinceridad en los argumentos. Porque esos mismos directivos contribuyen a fomentar la inmoralidad que luego ellos denuncian (a la vez que la aprovechan). Desde nuestra posición crítica, vemos que esa realidad negativa se debe a las acciones de ciertas corporaciones que contribuyen a degradar su medio ambiente, y lo hacen en beneficio propio. Por ejemplo, sus pagos a los inspectores destruyen el sistema de controles que luego critican o consideran ineficiente. Son como las empresas que fabrican muebles y se instalan en un bosque que van talando (sin reforestar) hasta que agotan sus propias fuentes de abastecimiento.

Un segundo elemento de la contradicción es el efecto indeseable para esas mismas organizaciones que se destruyen o debilitan en lo interno debido a su propia indiferencia o complicidad con el contexto inmoral. La falta de valores es un enemigo interno, que se fortalece con esta actitud intencional, complaciente o cómplice de los directivos. Los empleados desconfían de la dirección y recelan entre sí. Saben que están solos, a pesar que se les pide trabajar en equipo. Es posible que se logren resultados en el corto plazo, y se reemplace a los empleados disconformes. Pero con ello también se reduce la cohesividad de la organización, se hace más difícil mantenerla. En este ambiente es ingenuo hablar del capital intelectual, del activo humano, la visión compartida o la misión social de la organización. Todo queda en el nivel del discurso.

Las estrategias de management en un ambiente agresivo llevan las relaciones al límite de la ruptura. Se instala la moral de las fronteras, donde prevalece el oportunismo por sobre los principios y se está al borde de lo destructivo. Los gerentes ganan más por su pase de una empresa a otra, que por cumplir con los proyectos asumidos y sus compromisos en cada una de ellas. Los balances no reflejan ese ambiente negativo, donde predomina la hostilidad y las formas de motivación que solo se basan en el incentivo financiero. Como ocurre con otros modelos económicos y de gestión administrativa, cuando el esquema competitivo se lleva al extremo, se notan sus falencias y aparecen consecuencias contrarias a las buscadas.

Cuando prevalece la idea de vencer a cualquier costo, tomando el éxito como medida de lo correcto, la organización pierde su carácter de entidad social. Pierde equilibrio en sus propósitos y esta desviación es conflictiva. Se convierte en un ambiente indeseable donde un indeseable ámbito donde se privilegia la fuerza y los resultados por sobre el desarrollo de sus integrantes, que son considerados como “recursos” humanos. En un ambiente donde todo es posible (carente de principios), los individuos viven bajo tensión, porque lo correcto se hace incorrecto junto con los cambios en los intereses de los grupos dominantes. Los participantes trabajan bajo exigencias contradictorias o dobles vínculos (P. Watzlawick 1989). Por caso cuando reciben la instrucción de ser creativos e innovadores a la vez que se sanciona a los transgresores. O cuando se les exige una actitud competitiva al tiempo que también se los evalúa por su buena disposición hacia la colaboración y el trabajo en equipo.

## 5. Los círculos virtuosos y viciosos

Las formas mecanicistas de organización pueden llevar a un aumento en la eficiencia de las actividades, pero la presión por los resultados también lleva a formas de resistencia. Esto puede derivar en crisis pero también en nuevas medidas de racionalización desde la dirección. Se articula un proceso que se refuerza o realimenta en el tiempo adquiriendo la forma de un círculo vicioso, por lo inmoral. La no consideración de los valores sociales se instituye, se sostiene desde los procesos de poder. Los sistemas de recompensas y sanciones en las organizaciones mecanicistas mantienen las relaciones laborales en un marco de desigualdad e injusticia. No es solo una cuestión de intereses sino también la visión de la organización como dispositivo productivo donde la tecnología define los términos de la relación laboral.

Tal como he analizado en otra obra (J. Etkin, 1997) un drama para individuos y grupos es verse sometidos a una estructura donde lo injusto se normaliza. Y se manifiesta en los llamados sistemas perversos, donde se genera daño de manera razonada y en un marco de impunidad. En esta definición el daño refiere a las situaciones de discriminación, exclusión y las desigualdades injustas en los procesos de producción. Lo perverso es un concepto que refiere a la existencia de relaciones estructurales que sostienen la situación. Por caso, debido a la necesidad de los individuos de permanecer en la organización en un ambiente de desocupación. Y también porque son relaciones sostenidas desde el poder. En todo caso, los mecanismos de control y las sanciones son una parte importante de esta trama perversa.

En cambio, las actitudes de respeto por los principios compartidos y la consideración de los propósitos sociales de la organización, mejoran las decisiones y también crean un ambiente propicio para la recurrencia de las prácticas de colaboración y solidaridad. Se instala un ambiente de confianza y credibilidad donde las actitudes egoístas no tienen posibilidad ni razones para desarrollarse. Este mutuo apoyo entre decisiones y el ambiente que promueve esas decisiones éticas nos permite hablar de los círculos virtuosos en la organización. Formas de comportamiento que generan reciprocidad en los demás. La circularidad refiere a que esos rasgos de responsabilidad, honestidad y respeto se mantienen sin necesidad de un dispositivo de auditoría o de controles externos a la organización. No son actos aislados o resultados de una negociación, son parte del carácter de la organización.

La idea de los procesos virtuosos enfatiza en los rasgos y la actitud de los individuos y grupos en la organización. Refiere a la honradez, la cooperación, el respeto, la integridad. Esta idea destaca: a) la importancia los rasgos éticos como atributos, y no sólo como declaraciones o principios externos (códigos escritos), y b) la existencia de una disposición espontánea o natural (no obligada) para proceder en forma correcta y solidaria en las relaciones cotidianas. El tema de la virtud es incorporar esa disposición y esos rasgos no como un deseo sino como algo que es constitutivo de la organización. En este sentido, R. Solomon (1993) señala que "la esencia del enfoque de la virtud en la ética de los negocios es alejarse de la mentalidad que solo considera la rentabilidad y pensar los negocios como parte de una sociedad donde lo central es vivir bien con los demás y tener un sentido de autorrespeto, mientras que obtener utilidades es sólo un medio".

Las dualidades en que vive la organización, pueden procesarse o bien superarse. Procesarse en el sentido de asumir los costos que devienen de las desigualdades o exigencias contradictorias. Superarse en el sentido de tomar posición sobre la necesidad de resolver las divergencias de base que están generando conflicto en las relaciones. Un tipo de divergencia refiere a los criterios de política que se están aplicando y que siempre implican sectores reconocidos y otros postergados. Es el debate entre las diferencias lógicas, y aceptables respecto de aquellas otras que son una demostración de poder desigual. Por ejemplo en el sistema de remuneraciones, en la distribución de la carga de trabajo, en la posibilidad de expresarse libremente y crecer en el empleo, en los recursos disponibles para realizar la tarea, en la igualdad de oportunidades. En un ambiente virtuoso estas reflexiones son una política en sí mismas, un reaseguro que las desigualdades serán criticadas.

Cuando prevalece el enfoque mercantilista no hay voluntad de superación sino de manejo de la crisis y negación del malestar. Los directivos tienden a pensar que en las relaciones humanas toda conducta es modificable y eso tiene su precio. Este mercantilismo hace escuela a favor y en contra del sistema. Porque se induce a pensar las relaciones como transacciones y el obtener ventajas es un mérito. Así aparecen los negocios dentro del mismo negocio, las aduanas internas con sectores que exigen el pago de peajes o comisiones, la compra venta de información entre ejecutivos, el tráfico de influencias para lograr el manejo de ciertas cuentas o cargos clave (que “se cotizan en bolsa”). La empresa se llena de estos "emprendedores" que se quedan con parte de su patrimonio. Al interior de la organización hay ingresos por ventas que no suman en el balance de la organización; es como una productividad de lo inmoral, no registrada.

¿Cómo se puede conducir una empresa cuando las partes desconfían entre sí, cuando toda relación es sinónimo de transacción o especulación, cuando todos están pensando en su conveniencia personal y no en lo deseable o razonable para el conjunto, cuando se busca someter a los usuarios antes que atender sus legítimas necesidades?. En los hechos es posible sostener esta realidad (de los círculos viciosos) pero sobre la base del poder, los controles y un fuerte sistema de recompensas y sanciones en función de los resultados. Estas situaciones consumen una parte creciente de los recursos de la organización. De hecho estas organizaciones funcionan con un alto costo, no por ineficiencia sino por carecer de principios y proyectos compartidos.

Los directivos de organizaciones utilitarias suelen rechazar las críticas diciendo que ellos o "hacen los deberes", con referencia a las reglas de juego que se imponen en los mercados. Dicen que aún viendo la inmoralidad de sus acciones, no las pueden evitar y además las consideran normales (“todos lo hacen”). Otros directivos sostienen que no pueden salirse de una realidad que no han creado. Tal como afirma T. Peters (1993) en su *"chaos management"*... *"nada de estados de ánimo, lo que cuenta es la acción"*. Pero también la realidad nos muestra la existencia de empresas eficaces y rentables que actúan en forma responsable, no entran en negocios ilícitos y respetan al ciudadano en sus derechos, sean o no clientes. A continuación se ofrece una categorización de las empresas basada en el rol que le asignan a los valores éticos en sus procesos decisorios.

## 6. Las organizaciones pragmáticas o inmorales.

De la relación entre los propósitos (legítimos) de la empresa y el contexto agresivo en que intentan crecer, surge una situación de tensión que debe ser enfrentada. Tensión entre las fuerzas de producción y las condiciones del entorno (amenazas y obstáculos) que deben salvarse para continuar con vida. Por ejemplo, en los proveedores del Estado, la tensión entre la necesidad de colocar sus productos y los intereses burocráticos que ponen obstáculos a las operaciones. La respuesta a la tensión difiere entre las diversas organizaciones y unidades de negocios. Un factor de la diferencia radica en la posición ética de sus dirigentes.

En esta realidad es posible distinguir entre tres categorías de empresas con sus respectivos enfoques de conducción: a) las pragmáticas o inmorales, b) las indiferentes o "adaptativas", y c) las responsables y solidarias. También se dan combinaciones de estos rasgos dentro de la misma organización, donde coexisten grupos que respetan la legitimidad con otros que prefieren actuar sin reservas morales. Como sus nombres lo indican, las diferencias de categorías tienen que ver con los criterios para decidir, el peso relativo de los factores económicos, sociales y políticos, la importancia que se asigna a la imagen de la organización y su continuidad en el largo plazo.

Las empresas que he denominado "pragmáticas" sólo se preocupan por hacer negocios y el logro de sus objetivos justifica todos los medios, sean o no lícitos. Ellas utilizan el contexto corrupto como una explicación de sus propias immoralidades, por ejemplo hacer pagos indebidos para conseguir negocios, sobornar a inspectores, engañar a clientes, no cumplir con sus contratos, crear sociedades para luego vaciarlas y hacerlas caer, etc. Los directivos deciden así porque dicen que "se puede", porque "lo hacen los demás", porque "no está reprimido", porque en los negocios "todo vale". Para los gerentes la prueba de su eficacia es que hacen esto, y quedan impunes. La preocupación por lo que funciona, sin otra consideración social o cultural parte de un enfoque que toma a la ética y a las operaciones productivas como dos mundos separados. Como destaca G. Enderle (1998) *"por un lado se postulan y se admiran principios, normas y valores éticos elevados, y por otro, la vida práctica de los negocios sigue su curso sin verse afectada por esos ideales éticos"*.

Es importante recordar que parte de los integrantes de estas organizaciones trabajan en ese ambiente individualista por necesidad. Pero también hay personal convencido que ese clima es normal. Ellos valoran la competitividad, ven las desigualdades como algo razonable y piensan que en toda relación deben existir ganadores y perdedores. Son empleados que no actúan engañados ni de mala fe, es su forma de pensar. Ellos representan la visión autónoma de la organización, la cultura interna, los intereses dominantes. Cuando decimos que descuidan los valores lo hacemos desde una mirada heterónoma, mas preocupados por las implicancias sociales de esta actitud y no solo por el balance de la corporación. El debate sobre la cuestión del vacío ético requiere un análisis crítico de la cultura organizacional, aún cuando ella sea aceptada o resultado de una ideología compartida.

El modelo pragmático o utilitario se afirma sobre la idea que sólo importa aquello que funciona y es conveniente. Es decir, lo eficaz es también lo verdadero. Por este camino todo

es relativo, y un cliente puede ser valioso un día y despreciable al siguiente (si se atrasa en los pagos). Ser pragmático significa que los acuerdos son transitorios y oportunistas. Esta falta de principios lleva a la incertidumbre y la contradicción en la organización. Por ejemplo, se necesita y se declara que los empleados deben ser innovadores y creativos, pero ellos deben hacerlo dentro del pensamiento único o hegemónico de la empresa. Este pensamiento hace que sólo se acepten las ideas que generan recursos, que permiten reducir costos o elevar las ventas (una visión muy parcial de lo creativo, aunque también rentable).

Para que la organización pueda avanzar en forma coordinada para el desarrollo de nuevos y mejores productos, se requiere del trabajo en equipo y la integración de esfuerzos detrás de una visión compartida. Pero es difícil el liderazgo y la articulación en grupos cuando al mismo tiempo desde la dirección se promueve una ideología individualista y actitudes egoístas. Un ambiente donde cada uno debe salvarse y "el ganador se lleva todo", donde prevalece la mentalidad del "yo gano, tu pierdes". Entonces no importan las relaciones humanas sino tan sólo la eficacia en el trabajo. Bajo el enfoque utilitario, la calidad de vida preocupa en tanto permite la mejora en los rendimientos y no como valor en sí misma. Y recordemos que desde la visión ética, los valores no son medios, sino principios a respetar.

Es cierto que en todas las organizaciones y no sólo en las pragmáticas o utilitarias se dan procesos dialécticos o de oposición internos. Esto tiene que ver con la existencia de un orden prevaleciente, con las rigideces o esquemas uniformantes que aparecen en toda forma organizativa y de gestión. Pero en el modelo pragmático además es baja la posibilidad de una reflexión crítica sobre el propio orden o sistema oficial. Los individuos que se animan a cuestionar el modelo (contra la eficiencia impersonal o las prácticas desleales), corren el peligro de ser vistos como adversarios por la autoridad vigente.

En este ambiente competitivo, las oposiciones (de opinión, intereses, saberes) se resuelven con más presión desde la cúpula, con renovadas fuerzas y mayores exigencias. O bien, desde una posición más sofisticada, con nuevos mecanismos de persuasión, pero en todo caso, sin ideas superadoras. Los avances se dan solo en el plano de lo tecnológico y en el quehacer financiero, no en la dimensión de lo humano, lo social o cultural. Lo pragmático o utilitario lleva hacia el mito de la "empresa virtual", más optimizadora de lo existente que creadora de nuevos puestos de trabajo. Es virtual porque se basa en el marketing de servicios y las redes informáticas, antes que en el desarrollo humano o la interacción social.

La actitud pragmática funciona haciendo abstracción o tomando distancia de los principios o valores. No tiene un deber ser, una idea de lo correcto desde lo social. La organización aparece sólo comprometida con los hechos. A la pregunta ¿eso es bueno o malo?, sus directivos contestan diciendo: lo importante es que funciona, ofrece resultados deseables en términos económicos o de poder. Como señala J. Mouel (1992) los directivos consideran (en forma errónea) que las técnicas son neutrales y si una medida es eficaz también es justa.

Con esta visión, en un periódico pragmático, si una noticia vende entonces será publicada. No por la calidad de sus contenidos sino por sus resultados. En un laboratorio, una droga se publicita y se promueve su uso, disimulando las contraindicaciones. Con el mismo criterio,

si aumentar la producción requiere reducir las condiciones de seguridad en la fábrica, aún así se asumen los riesgos de la decisión.

Hay un pragmatismo irresponsable que actúa por interés y no repara en las consecuencias sociales de sus actos. Se moviliza mediante dirigentes proactivos, que saben técnicamente lo que hacen y maniobran con el poder y las influencias. Son estilos y políticas de empresa que generan efectos colaterales peligrosos, para terceros y para el propio sistema. Por caso, se ofrece empleo pero también se plantean exigencias crecientes y enfermantes (por lo contradictorias). Se construyen nuevas fábricas, pero también se degrada el medio ambiente. En los centros de salud los servicios se orientan hacia quien puede pagarlos y sólo hacia las dolencias "rentables". Se abren hogares de ancianos, pero ellos mantienen en cautiverio a sus internados (ignoran sus libertades). Una escuela incorpora profesores cada vez más jóvenes, no por su creatividad sino para pagarles menos y exigirles más.

Aunque no siempre están fuera de la ley, estas prácticas son inmorales o destructivas y se mantienen a través de la fuerza o el abuso del poder. En este sentido son sistemas perversos (J. Etkin, 1999) porque tienen sus recursos, funcionan bajo sus propias reglas y se sostienen aunque sus efectos son negativos para el entorno o sus integrantes más débiles. No estamos haciendo una crítica al empirismo o practicidad de las decisiones de conducción, a su búsqueda de eficacia. La crítica refiere a su falta de inteligencia y su omisión de los principios éticos. No por el hecho de ser competitivas son inmorales o ilícitas. Pero esas mismas organizaciones podrían ser productivas y rentables de otra manera. El hecho es que ellas prefieren el camino corto de lo no reflexivo pero efectivo en el corto plazo.

## **7. Las organizaciones indiferentes o amorales.**

En cuanto a las empresas que calificamos como indiferentes, su actitud es la de acompañar los hechos, de acomodarse a las demandas del contexto, de crecer al amparo del poder dominante. Se adaptan a los cambios sin sentido crítico, siguen las modas y se exhiben como empresas actualizadas. Son organizaciones que solo reaccionan para mantenerse a flote o se adaptan a las situaciones del contexto en forma pasiva. Son socias del silencio (o de las corporaciones más grandes). Hacen negocios sin preguntar, sin cuestionar, sólo piensan en quedarse con algo en la transacción. No promueven proyectos ilícitos, pero no dudan en ser proveedoras o usuarias de las organizaciones inmorales y recibir algunos pagos colaterales. Por ejemplo, los bancos y otras instituciones financieras que aceptan ser utilizadas para movilizar dinero mal habido, sin indagar sobre sus orígenes.

La idea de los directivos en las empresas indiferentes es que la realidad indeseable (el delito, la corrupción, la inseguridad jurídica) los supera, de manera que sólo les queda hacer lo posible por sobrevivir en un medio agresivo. Argumentan que en caso de hacer denuncias, no van a encontrar el respaldo de los jueces (también indiferentes). El temor y la ansiedad hacen que estas empresas sean inestables o neuróticas. Viven en un clima de ansiedad porque no tienen capacidad de cambio y tampoco logran controlar los problemas que las perturban. Tratan de aparecer como espectadoras o socias involuntarias de la corrupción. Pero en los hechos también son cómplices porque, aunque en forma indirecta, la aceptan y se benefician con ella.

Respecto de los valores, la gestión de estas organizaciones se caracteriza por sostener el relativismo respecto a que fines son valiosos y cuales no. Los directivos dirán que ello es una cuestión subjetiva o propia de la organización. Argumentan que no hay valores generales a respetar, sino que algo es importante según la apreciación personal de quien decide. Dejar a alguien sin trabajo, reducirle el sueldo o discriminarlo, no es ni bueno ni malo, porque se relaciona con la situación concreta y las prioridades del momento. Estos directivos no se sienten obligados por ninguna creencia o principio. Pero son consistentes, porque se conducen defendiendo sus propios intereses y preferencias. Respecto al relativismo ético, R. Frederick (1999) explica: "cualquier elección es buena, a condición de que tenga una razón que al ejecutivo le parece buena. *Todo lo que decide hacer es éticamente permisible para él, ya que está autorizado por un principio que el mismo ha elegido*". Esto implica que trabajar en estas organizaciones es estar preparado para ser perjudicado, sin posibilidad de defensa.

Las organizaciones indiferentes no se consideran culpables. Sostienen que ellas mismas son parte de un sistema que no controlan y las determina. Están sujetas por el orden instituido. Sólo les queda ocupar su lugar o intentar llenar los espacios no cubiertos por otras corporaciones. Sus directivos hablan del contexto y de las consecuencias de sus actos en tercera persona, de manera impersonal. Hablan de las fuerzas del mercado, la globalización, la lucha competitiva, la tercerización, etc. Se habla de estas fuerzas como si no tuvieran una localización espacial o responsables políticos concretos. Además se las toma como algo no modificable, como un producto de la evolución del sistema. Y a la evolución como una justificación, aún de las desigualdades. Como si el camino fuera en un solo sentido y en esa trayectoria, las unidades económicas aisladas o pequeñas debieran desaparecer.

Bajo esta actitud dependiente, los dirigentes indiferentes, consideran que la desigualdad y la marginalidad de amplios sectores de la comunidad son una parte inevitable del estado de cosas, un precio a pagar por estar en el lugar donde se libra la lucha (y también por no tener con qué defenderse). La estrategia directiva en estas corporaciones es de carácter defensivo, está mas orientada a buscar con quien alinearse, asociarse, fusionarse. Mientras tanto, se preparan y hacen los deberes aceptando las reglas de juego. Por ejemplo, se encargan de las tareas indeseables previas a la fusión con otras unidades de negocios, como la racionalización y los cierres de las fuentes de trabajo. Según ellos, su falta de principios es asignable a causas de fuerza mayor. En realidad no solo carecen de principios sino también de creatividad. No intentan la búsqueda de otros caminos posibles y favorables. Su visión cerrada les impide imaginar la formación de redes cooperativas o colaborativas para ir mas allá de su propia capacidad operativa y poder superar los desafíos del contexto.

## **8. Las organizaciones responsables y solidarias.**

En las organizaciones responsables, sus directivos no están pensando en valorizar las acciones para venderlas y salirse lo antes posible (y reiniciar el ciclo en otra empresa). Piensan en quedarse en organizaciones que perduran y crecen junto con sus integrantes. ¿Por qué no tomarlas como modelo?. Pensamos que ello es posible, que no hay un solo esquema exitoso. Inclusive los socios o accionistas pueden preferir un ambiente de mayor seguridad, confianza y estabilidad. Para ello se requiere una redefinición de los estilos competitivos o mercantilistas de gestión. Reconocer que la organización se articula con

diversidad de grupos o actores y que esas diferencias deben ser reconocidas en cuanto a las creencias, los derechos o capacidades individuales.

En una organización responsable o equitativa, se hace necesario transparentar los legítimos intereses en juego y los temas en conflicto. En particular debatir y hallar modos de apropiar los ingresos que eviten desigualdades no aceptables. Las empresas éticas son reflexivas, toman conciencia de los problemas de su propio funcionamiento, sus contradicciones y enemigos internos. No ocultan sus limitaciones: las debaten hasta encontrar puntos de coincidencia. Se discute sobre las armonías y disonancias, los acuerdos y divergencias, lo deseable y lo posible. Los directivos no ven estas dualidades como un antagonismo o un enfrentamiento entre adversarios, sino como tensiones o diferencias que deben debatirse pero siempre en el marco de principios, códigos de convivencia y un proyecto compartido.

En la lucha por los mercados y el afán de crecer o posicionarse, las empresas aprovechan zonas oscuras de la ley, toman decisiones que son injustas o incorrectas que perjudican al medio y afectan derechos de los ciudadanos. Por caso, las campañas que inducen al consumo de productos nocivos para la salud o la difusión de información interesada para torcer la voluntad o manipular la opinión pública. También el uso de los salarios como variable de ajuste o ignorar las medidas de seguridad para aumentar la productividad (y los riesgos) en las fábricas. O el despido de personal con el pretexto del cambio tecnológico. Los directivos de las organizaciones utilitarias suelen argumentar que deben ser competitivos, que esas decisiones son el menor de los males y que todo sistema es imperfecto.

En todo modelo de organización o proceso productivo hay imperfecciones. No es una enfermedad sino parte de los procesos de aprendizaje y el crecimiento. Hay conceptos que lo reflejan, como la idea del desorden creativo. Pero también es cierto que muchos directivos sólo piensan en bajar los costos monetarios como un ejercicio irreflexivo que ignora su responsabilidad social. Pero esta actitud puede traer consecuencias opuestas a las buscadas. ¿Cual es el costo de conducir la empresa hacia un contexto de conflicto y oposición? Hacen aquello que parece más fácil, pero no lo más inteligente. Se preocupan por su imagen pensando que el espejo adecuado es el balance o el cuadro de resultados.

Que un sistema sea imperfecto o perfectible, no quiere decir que su lado débil deba ser siempre la injusticia, el desajuste ético. ¿Por qué los errores perjudican siempre a los mismos agentes o sectores de la producción?. En todo caso: ¿por qué no atenuar o compartir los costos de la transición hacia un sistema mejor?. Hemos analizado como ciertas formas de gestión eficientistas y cortoplacistas tienen que ver con estas realidades injustas, que se enmascaran con argumentos técnicos o la presión de la coyuntura. También hemos destacado la incongruencia del razonamiento que buscando incrementar la eficiencia o la capacidad competitiva termina por afectar la cultura y desintegrar el capital social de la organización.

En el marco de la distinción que hemos propuesto mas arriba, las empresas instituciones reflexivas, conscientes o responsables, se hacen fuertes en sus principios o valores éticos. No por seguir creencias místicas o abstractas sino porque han resuelto operar en el plano de



lo legítimo, lo honesto y lo socialmente aceptable. Sus socios, directivos y empleados se ponen de acuerdo en construir y mantener un ambiente sano. Respetan los códigos de comportamiento acordados, por convicción pero también como un rasgo de inteligencia. Saben que esa es la fuerza que los puede sostener en un entorno agresivo. No negocian con operadores corruptos. No pueden haber excepciones al respecto. No están solos, se unen con otras empresas honestas para defender reglas de juego equitativas en los mercados.

La fortaleza de la organización y la conducción ética se basa en factores concretos, no sólo en sus intenciones. Se vuelca sobre la calidad de los servicios, la imagen de empresas confiables, la atención de las legítimas demandas de los usuarios. Y todo ello es vital (algo más profundo que lo “estratégico”) porque hace a la razón de ser de las instituciones en el campo de los servicios públicos, la salud o la educación, por ejemplo. El carácter ético y la responsabilidad social no es discurso. Es un rasgo de identidad, una capacidad interna que cohesiona y moviliza. La gestión ética no es una manifestación de voluntarismo. También requiere capacitación y saberes profesionales, como los referidos a la transparencia en las comunicaciones, la equidad en la apropiación de recursos, las formas de legitimar la autoridad y los modos participativos de gobierno.

La acción basada en principios éticos no es sólo la voluntad de actuar en forma correcta, sino que también tiene sus formas y requisitos. Desde la dirección se propone la discusión sobre los valores a sostener, se establecen ciertas condiciones que todos los integrantes deben respetar (por convicción y adhesión), y también se promueven métodos a seguir en los procesos decisorios. De manera que lo ético implica un código compartido, métodos de decisión, criterios de selección y capacitación del personal, formas abiertas de comunicación, una cultura democrática y políticas que reflejen el compromiso social de la organización con su contexto. En la organización ética, justa y equitativa, los criterios de eficiencia y eficacia operan en el marco de lo socialmente deseable. Y ello no configura una debilidad ni una ambigüedad, sino una toma de posición, una fortaleza y un marco de referencia conocido frente al cambio y la incertidumbre del medio ambiente.

En forma más concreta, dicho marco de referencia incluye: a) explicitar las bases y criterios para la acción que se considera correcta, como no realizar ni aceptar pagos indebidos, no difundir información falsa, no hacer discriminación religiosa, política o de otro tipo, b) dar a luz los supuestos que están presentes en las decisiones, someterlos a discusión para quitar lo que puedan tener de dogma o prejuicio no fundado (por ejemplo el suponer que los obreros sólo trabajan por dinero o que deben ser vigilados), c) considerar y discutir los efectos indeseables de las decisiones que afectan a terceros no avisados o indefensos, d) reconocer las diferencias justas entre capacidades individuales (no masificar o uniformar), e) buscar el consenso como criterio prioritario en lugar de imponer la autoridad, f) confrontar o comprobar las fuentes antes de dar un hecho por válido o demostrado, g) aceptar las reservas morales de los individuos frente a situaciones que no comparten, para evitar la obediencia debida, h) establecer espacios y vías de comunicación para conocer las opiniones críticas a las políticas vigentes, i) ser transparentes en los datos que son valiosos para los empleados, en particular con la información referida a sus propias personas. Claro que los principios, criterios y métodos referidos al comportamiento ético, no se agotan en este enunciado. Pero, como vemos, no se trata de un código abstracto, retórico o ilusorio,

sino de guías concretas para la decisión y acción. Que también son reconocidas por sus integrantes como pautas deseables y compartidas.

Desde el razonamiento moral, no hay fórmulas sino posibles formas de gestión y esquemas de organización, adecuadas a la naturaleza de la organización. Ciertas prestaciones contienen a los valores en sí mismas, como la salud o la educación. Es posible que en la definición de las prestaciones aparezcan dudas sobre los valores a priorizar. Dilemas que se plantean en las situaciones límite. Por ejemplo la cuestión de asegurar la continuidad en el empleo frente al avance de la tecnología, o el derecho a la privacidad frente a la libertad de expresión en los medios masivos de comunicación. Son debates que no niegan ni ignoran los valores; se discute acerca del alcance de la libertad, la justicia o la equidad en las relaciones con clientes, usuarios o empleados. Por caso, los límites que separan el interés de la usura, o el monto del arancel médico que lleva a discriminar entre ricos y pobres en la atención de la salud.

Con esto queremos destacar que los principios éticos no son una materia “objetiva”, una fórmula o esquema predefinido. Se trata de una construcción que se hace en el plano de lo intersubjetivo, y por lo tanto supone un compromiso, requiere diálogo abierto y una búsqueda de consenso. No se trata de reunir mayorías sino también considerar los efectos sobre los grupos minoritarios o desplazados por la decisión de conjunto. Entre otros autores M. Brown (1992) ha profundizado en los métodos para tomar decisiones con contenido ético. Destaca la necesidad de explicitar los prejuicios y las premisas subyacentes en la cultura de la organización para que las partes se entiendan. Luego, buscar un acuerdo sobre las prioridades que deben adjudicarse a los valores que están en discusión. *“Algunas culturas de organizaciones dan por sentado que la verdad la descubre o revela la autoridad o el dogma, mientras que otras suponen que la verdad surge en el marco del diálogo”*.

La reflexión ética, basada en razones de orden moral requiere un ambiente democrático, no es sólo cuestión de técnicas o métodos decisorios eficaces. Tal como escribe el filósofo Ch. Taylor (1994) *“razonar en cuestiones morales significa siempre razonar con alguien. Disponemos de un interlocutor y partimos de donde esa persona se sitúa, o bien de la diferencia real entre ambos”*. El razonamiento moral es básicamente dialógico, considera la diversidad de posiciones que coexisten en las decisiones complejas. Pero también trata de la integridad y autenticidad de los individuos en sus relaciones y en sus prácticas. Por caso, no todos los médicos pensarán igual respecto a la alternativa de mantener con vida artificial o en estado vegetativo a un determinado paciente. La ética no acepta “fórmulas” al respecto, y sí la reflexión conciente y responsable como práctica compartida en ese centro de salud.

Para que los agentes expliquen sus supuestos y dialoguen sobre sus prioridades de valor se requiere disponer de un ambiente transparente de comunicación y un sistema participativo en las relaciones de poder. La reflexión ética no supone una armonía previa; se produce en un ambiente de diferencias que deben ser superadas razonando en términos de valores sociales. No se trata de imponer soluciones porque la reflexión ética implica el respeto y la convivencia de concepciones diversas, pero sobre un sistema de prioridades compartidas.

La idea de superación (que no equivale a “una solución”) refiere a buscar la unidad o el consenso en el marco de la diversidad que es propia de toda organización social.

### **9. La ética como modelo de superación.**

Frente a esta realidad compleja, nuestra posición destaca el carácter contradictorio de los modelos de gestión empresarios que buscando crecer en un contexto agresivo, incorporan en su interior la inmoralidad y la injusticia que dicen enfrentar hacia afuera. La paradoja es que pretenden que sus integrantes sean leales y creativos, aunque pueden perder su empleo en cualquier momento como producto de la lucha que ellos mismos deben fomentar. Se pretende que sean mercenarios hacia afuera y místicos hacia adentro. Se supone que pueden mentir para capturar clientes, pero deben ser creíbles en su trabajo con los demás. No hace falta ser un iluminado para darse cuenta que este modelo competitivo cruel, basado en el doble discurso y la inmoralidad, termina por afectar la capacidad social de la empresa y “quemar” a sus integrantes.

Si lo vemos en términos sociales o comunitarios, esta realidad se nos aparece como un espectáculo irracional. Porque las relaciones sostenidas en el engaño, la fuerza o el interés egoísta llevan a situaciones de conflicto por la ruptura del contrato psicológico (las esperanzas) y la ausencia de valores compartidos. Frente a ello, las empresas éticas y las formas colaborativas de gestión, ofrecen otras posibilidades. No porque se promueve el voluntarismo o el idealismo, sino por cuestiones que permiten reforzar las relaciones e integrar los esfuerzos. Aún en un contexto agresivo, la organización (y la gestión) responsable se potencia por principios compartidos que permiten integrar sus capacidades internas y así enfrentar la incertidumbre externa.

En un entorno ético, no se insumen energías en descifrar las intenciones o el doble discurso, porque las políticas no ocultan maniobras de poder. Las organizaciones intentan producir y crecer, pero sobre principios y valores compartidos, que no se negocian (aunque se debaten). No es cuestión de dogmas, de mitos o leyendas, sino de aspectos prácticos como la transparencia en las comunicaciones, la equidad distributiva de los ingresos y las formas participativas de gobierno. Es la convicción que para crecer no es necesario uniformar, imponer, mentir o agredir. Aún en un medio externo incierto, cambiante y competitivo.

A medida que avanzamos con la visión ética aparecen situaciones cuya solución se vincula con las decisiones de política en la organización. Porque el debate sobre la desigualdad, la práctica de la libertad o los dispositivos de justicia se relacionan con los acuerdos constitutivos, los contratos sociales y los esquemas de poder en la organización. No puede pensarse en una superación ética (de las diferencias o desigualdades) en el vacío o en condiciones abstractas. La ética tiene una versión formal o declarativa que refiere a la discusión teórica sobre los valores y principios, y su permanencia en el tiempo. Es el debate sobre la importancia del razonamiento moral en las decisiones.

Pero también la ética implica guías de comportamiento para ser aplicadas en realidades concretas, en la vida cotidiana de la organización. Una toma de posición desde donde se analizan y se formulan propuestas sobre los fines legítimos de cada organización, sobre la

responsabilidad por los productos y las prestaciones, las condiciones de equidad en las relaciones laborales y la igualdad de oportunidades (entre otros temas). En un sentido sustantivo es importante el debate sobre las formas de participación, los mecanismos de gobierno, los criterios para la distribución de ingresos y las bases de legitimidad del poder de quienes conducen la organización. Si la organización es responsable, su gestión habrá de incluir una posición ética (no mercantilista) sobre estos temas.

Si la preocupación por la responsabilidad social de la organización es sincera, la ética no e queda en el plano de lo declarativo, de la sola reflexión o la enunciación de las misiones y propósitos. Pasar a la práctica no es sólo cuestión de prédica, instalación de imágenes de honestidad o redacción de códigos de conducta. Se trata de implantar formas equitativas de retribución, respetar y desarrollar los talentos, promover acciones educativas, tener comunicaciones abiertas y relaciones sinceras con el personal. En un sentido mas profundo o sustantivo, la visión ética también implica revisar las bases de los acuerdos constitutivos de la organización y sus formas de gestión para promover la justicia distributiva.

Existe una necesaria intersección entre la posición ética y el análisis del poder y las decisiones de política en la organización. La distinción entre lo declarativo y lo sustantivo en la posición ética, indica hasta donde quieren llegar realmente los directivos con sus proyectos de cambio organizacional. Dada la disparidad de fuerzas que operan en la organización y las presiones del contexto, la versión sustantiva o profunda de la ética *"no acepta la idea de la competencia como mecanismo armonizador de intereses y de eficiente asignación de recursos"* (De Sebastián, 1999). La posición ética no se limita a observar o denunciar las desigualdades, no es solo evaluadora o justificadora. También lleva hacia una actitud movilizadora, hacia proyectos de cambio en el plano de las prioridades que deben guiar las decisiones económicas y de innovación tecnológica.

En el marco de las organizaciones justas y honestas, las decisiones no son ideales, siguen siendo racionales en cuanto a la utilización de las capacidades. Hay una aplicación del potencial ético de la organización. En ese potencial, el factor humano es una capacidad y no un recurso. Lo ético no se limita a ser un razonamiento utópico. Lo importante es que la decisión directiva no se agota en el cálculo financiero; también se evalúan y se aplican estrategias considerando la equidad, el respeto por la ecología y la condición humana. Entonces sí es razonable (y no contradictorio) pensar que los individuos serán creativos en forma voluntaria. Es lógico pensar que ellos se comprometan e intenten ser innovadores en un medio incierto, cambiante y competitivo. Porque ellos se verán trabajando en un ambiente construido con valores, creencias y reglas aceptadas y respetadas en forma voluntaria. En el marco de una cultura organizacional también congruente con las necesidades y legítimas demandas que se plantean en el contexto social mas amplio.

## Referencias

- Aubert, Nicole. El coste de la excelencia. De la lógica al caos. Ed. Paidós. Barcelona, 1993.
- Brown, Marvin. La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones. Ed. Paidós Buenos Aires, 1992.
- Davis, Peter. Cooperative Management: A Philosophy for Business. New Harmony Press. Londres, 1998.
- De Sebastian, Luis. El rey desnudo. Cuatro verdades sobre el mercado. Ed. Trotta. Madrid, 1999 .
- Donaldson, Thomas. Corporations and Morality. Prentice-Hall. New Jersey, 1985.
- Enderle G y Tavis L. A Balanced concept of the Firm and the Measurement of Its Long Term Planning and Perfomance. Journal of Business Ethics, 1998. No. 17. Pag. 121-1144.
- Etkin, Jorge. La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucional. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, 1997 (reimpresión).
- Frederick, Robert. A Companion to Business Ethics. Blackwell Publishers Ltd. Londres, 1999.
- Ibarz, José María y Mulder Duclós. Etica para seguir creciendo. Prentice Hall. Madrid, 2001.
- Kliksberg, Bernardo. Capital Social y Cultura. Boletín PNUD-IIG. No.17, Setiembre de 2000.
- Le Mouel, Jacques. Crítica de la Eficacia. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1992.
- Peters, Tom. Le Chaos management. Ed. Intereditions, París 1993.
- Solomon, Robert. Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business. Oxford University Press. Oxford, 1993.
- Taylor, Charles. The malaise of modernity. House of Anansi Press Limited. Londres, 1994.
- Watzlawick, Paul. Teoría de la comunicación humana. Ed. Herder. Barcelona, 1989

(\*) **Lic. Jorge Etkin.** *Licenciado en Administración. Director de la Carrera de Administración (UBA-Argentina). Sub-Director de la Maestría en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Profesor Titular de Dirección General (UBA). Profesor de Políticas y Estrategias de Empresa. Fue Director del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)) y en la Dirección de Políticas Administrativas (Ministerio de Economía). Consultor de organizaciones públicas y privadas. Consultor en programas de UN, BID, OEA y CLAD. Autor de diversas obras: "Identidad de las organizaciones" (en colab. Paidós, Barcelona 1992). "La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos" (Mc Graw Hill, Madrid, 1997 reimpreso) "La empresa competitiva. Su auge y decadencia" (Mc Graw Hill, Chile 1996). "Metáfora y el doble discurso en política" (Eudeba, Bs.As. 1999). "Política, Gobierno y Gerencia" (Prentice-Hall, Chile 2000).*