



Colectión

**EL SUR  
ES  
CIELO  
ROTO**

# **DESPIDOS Y CONFLICTOS**

**CASOS DE ESTUDIO SOBRE  
ORGANIZACIONES Y TRABAJO**

**DIANA PATRICIA QUINTERO**

**RAFAEL SILVA**

**JERONIMO BOTERO**

**ENRIQUE RODRIGUEZ**

**JORGE GARCERA**

 **UNIVERSIDAD  
ICESI**

**1**

# DESPIDOS Y CONFLICTOS CASOS DE ESTUDIO SOBRE ORGANIZACIONES Y TRABAJO

---

Diana Patricia Quintero  
Rafael Silva  
Jerónimo Botero  
Enrique Rodríguez  
Jorge Garcerá

---

Colección «El sur es cielo roto»



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales  
Universidad Icesi  
Cali. Colombia

Despidos y conflictos. Casos de estudio sobre organizaciones y trabajo / Diana Patricia Quintero... (el al.)

1ed. -Cali: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Icesi, 2007.

Xxx p: 12.5 x 17.3 cm.

ISBN: 978-958-9279-93-9

1. Organizaciones 2. Despidos 3. Conflictos 4. Trabajo 5. Ética 1. Til.

174.4 - dC21

Despidos y conflictos. Casos de estudio sobre organizaciones y trabajo

Colección *El sur es cielo rolo*

Universidad Icesi

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Rector

Francisco Piedrahita Plata

Secretaria General

María Cristina Navia

Director Académico

José Hernando Bahamón

Comité editorial

Luis Fernando Barón

Hoover Delgado

Lelio Fernández

Diana Patricia Quintero

Coordinador editorial

Rafael Silva Vega

Diseño

Pablo Sánchez

Impresión Feriva S.A. Cali - Colombia

A.A. 25608 Unicentro

Te!. 555 23 34 Exl. 404 Fax: 555 17 06

E-mail: coleccionesdcs@icesi.edu.co

Cali, Colombia

Primera edición, marzo

ISBN: 978-958-9279-93-9

El material de esta

publicación puede ser

reproducido sin autorización

siempre y cuando se cite e

título, el autor o autores, y la

fuerza institucional

## Índice

Reconocimientos	-----	S
Presentación	-----	7
Primera parte:		
Comentarios de empresarios e instrumentos de análisis	___	9
Segunda parte:		
Tensiones éticas en el mundo organizacional	___	17
Tercera parte:		
Casos sobre despido y promoción de empleados en una empresa colombiana	-----	71
Bibliografía	-----	104

## Reconocimientos

Expresamos nuestro reconocimiento, en primer lugar, a la empresa que amablemente dio su autorización para realizar la investigación que da origen a este escrito; al mismo tiempo a todas las personas que accedieron a ser entrevistadas durante la misma. Nuestro reconocimiento va también a los estudiantes del MBA de la Universidad Icesi, en su mayoría empresarios de la región, que aportaron sus comentarios y críticas a la propuesta de investigación en un grupo focal. Hemos incluido estos resultados en este trabajo porque revelan perspectivas sobre los asuntos éticos en general y las cuestiones vinculadas al despido de manera particular. De igual manera, estamos agradecidos con Francisco Piedrahita y con Lelio Fernández, por los análisis y observaciones críticas, que nos sirvieron de guía. Ellos fueron miembros del grupo durante las primeras etapas y contribuyeron a la orientación de nuestro trabajo, de manera constante y oportuna.

## Presentación

El presente escrito ha sido elaborado por el grupo de *Ética, trabajo y organizaciones* de la Universidad Icesi. El grupo nació hace seis años, primero como un seminario académico en el cual los docentes del área de Ética de la Universidad se dedicaban a estudiar y a reflexionar en torno a problemas éticos relacionados con las organizaciones y la empresa. Al principio, el seminario se estructuró en torno a tres actividades básicas: 1. Consolidar la agenda de problemas pertinentes al campo de la Ética y las organizaciones. 2. Evaluar constantemente los cursos de Ética, 3. Desarrollar un seminario interdisciplinario permanente sobre los temas de interés (el primer año se desarrolló uno sobre organizaciones, y el segundo año sobre el trabajo).

Como resultado de casi dos años de trabajo, el seminario definió su agenda de problemas, redefinió los cursos de Ética y emprendió su primera investigación. *Justicia laboral estudio de casos*. Así, con una investigación en curso, el seminario permanente decide convertirse en grupo de investigación. Como características principales del trabajo del grupo se puede resaltar el esfuerzo por trabajar de forma interdisciplinaria -sus miembros pertenecen a distintas áreas del saber- y por desarrollar investigaciones con componente empírico.

La investigación, que arrojó como resultado el análisis teórico y los tres casos que presentamos, se formuló como un ejercicio de sociología moral. Su objeto de estudio fue el impacto que los despidos y promociones tienen en el ambiente moral

de la empresa. Este ambiente fue definido como una red de valores y prácticas que afectan las condiciones para el bienestar en el trabajo y el carácter de los trabajadores. En este sentido la investigación se redujo a los aspectos puramente internos de la empresa, de acuerdo con el modelo de Goodpaster (1989). Durante su desarrollo encontramos dos elementos que son dignos de ser tenidos en cuenta: 1. Que una indagación sobre ética en las empresas se enfrenta a una dificultad no prevista, pues, en general, los empresarios la rechazan. Este rechazo es producto de graves malentendidos sobre el concepto de ética, entendida como sermón, culpa, regaño y mala conciencia, debido a que la ética se confunde con lo legal, es subjetiva, relativa y pertenece al fuero interno y personal de cada uno. Tampoco resulta relevante para ellos la diferencia entre ética y moral. 2. Que el contexto exterior, excluido intencionalmente de la indagación, juega un papel fundamental en el ambiente moral.

## Primera parte

---

Comentarios de empresarios e instrumentos de análisis

## Una visión particular de los asuntos éticos

En esta parte incluimos los resultados de un grupo focal realizado con estudiantes del MBA de la Universidad Icesi, todos empresarios de la región, que aportaron sus observaciones y críticas a la propuesta de investigación. Sus comentarios, fruto de un ejercicio de reflexión, fueron motivados por la presentación del proyecto por parte del equipo investigador. Los asistentes consideran necesario analizar el trasfondo del problema de despedir empleados por consideraciones de rentabilidad, toda vez que ésta se liga a la permanencia de la organización.

Las preguntas formuladas sobre aspectos éticos generan, de entrada, rechazo, evitando lo que el ejercicio del grupo focal buscaba: abrir las puertas de las empresas a fin de poder realizar la investigación.

A continuación algunas de sus apreciaciones sobre el proyecto.

\* Los empresarios hacen análisis costo-beneficio y no se van a enfrascar en el tema ético cuando deben tomar decisiones para buscar costos más bajos.

\* La ética no juega en estas cuestiones porque se trata de decisiones que es necesario tomar con los parámetros y circunstancias de la organización.

\* ¿Por qué hay que justificar ante los demás la desvinculación de empleados?

\* Los temas de relevancia ética serían la evasión de impuestos, contratos fraudulentos en los cuales se esconde parte del pago, etc.

\* La investigación pretende mostrar que despedir empleados no es tan fácil, que no basta pensar solo en el beneficio para la organización sin pensar en la gente.

\* El estudio debe ser clandestino, es mejor no preguntar de frente.

\* La investigación mira más las consecuencias de las decisiones para el empleado y no desde la perspectiva del empresario. Deberían considerarse ambos enfoques.

\* La ética es una cuestión subjetiva, luego ¿por qué habría de no ser ético despedir a alguien?

\* Lo ético es obrar y tener la conciencia tranquila.

\* Faltar a la ética sería desvincular empleados sin pagar las prestaciones. Mientras se cumpla con la ley se obra bien porque lo ético depende de cada persona y de cada situación.

\* ¿Por qué habría de no ser ético promover a un hijo o familiar para un cargo si lo que se gana es confianza?

\* Es necesario definir el concepto de ética y luego decir que se busca porque el empresario podría creer que se pondrá en una lista negra.

\* Es difícil que los empleados digan abiertamente lo que piensan, por temor a la represalia. Es necesario manejar de forma anónima la información que se suministre.

\* Los resultados de hacer la investigación en los niveles alto, medio o bajo serían distintos pero se podría abordar en cualquiera. Solo basta precisar mejor qué es lo que se persigue. Lo que sí cambia es la percepción de la gente según en el nivel en que se encuentre.

\* Sobre el lenguaje, sería más digerible hablar de clima organizacional.

## Instrumentos de análisis y recolección de información

Los siguientes son los instrumentos de recolección de información y de análisis para el desarrollo de la investigación, que posibilitaron la construcción de los casos de ética empresarial que se presentan en este trabajo.

### Historia

\* Cambios en la administración (variación del organigrama en los distintos momentos).

\* Cambios en el mercado.

\* Cambios tecnológicos (qué productos/servicios específicos producían y cómo fueron variando).

\* Cambios en la ubicación física de las personas y las plantas.

### Cambios en el tamaño

\* ¿Cuánta gente quedó y con qué perfiles?

\* Manejo de los retiros (cuál era el conducto regular, *Outsourcing*).

### Valores de la organización

\* ¿Cuáles son? (Innovación, servicio, estabilidad, formales e informales).

\* ¿En qué se diferencian de los de otras compañías?

### Documentos existentes

Énfasis en clima.

---

Identificación de personajes claves para entrevistar

\* ¿Quiénes participaron en las decisiones?

\* ¿Quiénes eran más cercanos a la persona en cuestión?

Caracterización personal y sociodemográfica de los entrevistados

\* Nombre, edad, profesión, universidad de la que egresó, estado civil, *hobbies*, deportes, asociaciones de las que forma parte.

Historia laboral

\* Año de inicio de labores, años de trabajo, cargos desempeñados y tiempo de duración de los mismos.

\* ¿Cuáles de los valores de la empresa le parecen más importantes?

\* ¿En qué periodo de su vida laboral se ha sentido mejor en la empresa (calidad de vida)?

\* ¿Cómo ha afectado su estado de ánimo el mayor o menor éxito económico de la empresa?

Vínculos con el caso concreto

\* Relación laboral y personal con la persona despedida o promovida.

\* ¿Cuándo se enteró de la decisión del despido o promoción de X?

\* ¿Quién se encargó de informarle sobre la decisión?

\* ¿Usted formaba parte de algún equipo de trabajo del cual X formara parte?

\* ¿Cómo reaccionó el equipo ante la promoción o despido de X?

---

\* ¿Cómo era el ambiente de trabajo al momento de conocerse la decisión?

\* ¿Con la salida o promoción de X usted percibió algún cambio en el ambiente de trabajo?

\* ¿La decisión afectó su rendimiento laboral o el del equipo de trabajo al que usted pertenecía en ese momento?

\* ¿Usted sintió que la forma en que se llevó a cabo la decisión era coherente con las políticas y valores tradicionalmente defendidos por la empresa?

\* ¿Cómo fue su desempeño las semanas siguientes a la salida o promoción de X?

\* ¿Se modificó de alguna manera la percepción que usted tenía de las personas que tomaron la decisión después de la misma?

\* ¿Usted o alguno de sus compañeros emitieron juicios sobre la decisión? ¿Qué tipo de juicios?

\* ¿Cómo define usted el bienestar en el trabajo?

\* ¿Qué dice el reglamento de trabajo sobre las causales de despido o promoción?

\* ¿Qué entiende por calidad de vida en el trabajo?

\* ¿Qué entiende por ambiente moral?

\* ¿Qué entiende por ética?

\* ¿Cómo se han desenvuelto las relaciones con sus compañeros de trabajo, antes y después de la decisión?



**Segunda parte**

---

Tensiones éticas en el mundo organizacional

## Introducción

Uno de los supuestos de la sociedad capitalista de mercado es el valor del mérito personal como criterio de asignación de puestos y posiciones en la sociedad y en sus organizaciones, en particular en las empresas. En la competencia por los cargos y ventajas sociales de ellos derivadas, el mérito opera también como motor de la productividad. La actuación personal sobresaliente es sentida como una forma válida de ascender en una empresa determinada, y de modo paralelo, en el escalafón social. Este sentir forma parte del conjunto de las expectativas legítimas que tienen las personas al vincularse a una organización empresarial.

La empresa responde a las expectativas individuales si, en primer lugar, hace explícitos los criterios que le permiten dar prioridad a unos valores sobre otros, o a unas capacidades más que a otras, en la asignación de puestos, cargos y beneficios. Y en segundo lugar, si dichos criterios reconocen los valores

morales compartidos por los individuos en sociedad. Además de las expectativas de los empleados, la empresa tiene la responsabilidad de considerar el efecto que la toma de ciertas decisiones de desvinculación o promoción de empleados pueda tener en su clima o ambiente moral. Y sin duda, la mayor responsabilidad es con su autopreservación.

La sostenibilidad y el crecimiento económico son metas que una empresa con ánimo de lucro no puede considerar secundarias. Para el logro de las mismas ella debe adecuar sus procesos a las demandas del entorno económico, cultural y político. La relación que se establece con dicho entorno condiciona, en cierto sentido,<sup>1</sup> el ambiente moral que se vive en la organización. El ambiente moral vivido en la organización se ve condicionado por factores externos e internos. Entre los segundos juega un papel destacado la decisión de despedir o promover empleados. Se trata de una decisión difícil que afecta moralmente a quien la toma, al directamente afectado por ella y a quienes la presencian y viven sus secuelas.

Los criterios que se ponen en práctica para promover o despedir empleados transforman las expectativas de estos, y en esa medida su desempeño, llevándolos a diseñar estrategias de supervivencia que impactan el ambiente moral de la empresa. La forma en que se transmite la información sobre los criterios que sustentaron las decisiones es otro factor de impacto en la empresa, entendida como un ámbito moral.

<sup>1</sup> La empresa no logra desprenderse de su responsabilidad social con los derechos, la calidad de vida, y el impacto sobre el carácter moral de sus empleados, por el hecho de encontrarse en un espacio geográfico y cultural adverso a la realización de los valores democráticos (Goodpaster 1989)

En la situación de aguda crisis económica por la que atravesó la región, y en particular la ciudad de Cali durante la década de los noventa, muchas empresas se vieron enfrentadas al reto de sobrevivir mediante la reducción de sus nóminas, o la generación de estímulos que en otro contexto hubiesen resultado excesivos. El presente estudio es resultado de una investigación realizada por el grupo de ética de la Universidad, cuyo objetivo principal era dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cómo afectan las decisiones sobre promoción y despido de empleados el ambiente moral de la empresa? Para abordarlo realizamos una investigación empírica, de sociología moral, que nos permitió conocer situaciones reales vividas en una empresa de la región.

A partir de esta experiencia construimos tres casos de estudio, e hicimos una reflexión teórica sobre las tensiones que encontramos en cada situación. Este capítulo se centrará en la reflexión teórica sobre los asuntos éticos involucrados en las situaciones de promoción y despido de empleados de una organización empresarial.

### Egoísmo y formas de cooperación social

Las distintas actividades cooperativas entre los seres humanos son posibles gracias a sus impulsos sociales. Aquéllos se necesitan mutuamente y en tal sentido se asocian, según decía Aristóteles, no solo para poder vivir sino, además, para *vivir bien*, para obtener bienestar, para tener y llevar una buena

vida (1998: 42). Sin embargo, aunque la actitud cooperativa es una nota constitutiva del ser humano, no se puede perder de vista que en muchas ocasiones esa actitud está ausente de sus comportamientos cotidianos. Tenemos así razones para pensar que la cooperación permite grados, y admitir, siguiendo a Julián Morales Navarro, que «ni existe la cooperación total, ni la ausencia total. Su presencia mayor o menor está mediada por la razón, pues, en definitiva, es una forma de orden, de organización social, de trabajo en comunidad» (1995 : 63)'

La actitud cooperativa descrita entra en tensión con el comportamiento egoísta del hombre (individuo), lo que se aprecia con mayor claridad desde el ámbito económico del mundo organizacional, si se quiere desde el sistema de la economía de mercado.<sup>2</sup> Para los clásicos, como Adam Smith (1997), el problema de la organización económica de la sociedad partía de una particular visión del hombre, de sus motivaciones y de las interacciones sociales con sus semejantes. Los hombres de negocios tienen un solo objetivo en mente al desarrollar su trabajo: alcanzar beneficios, ya sea obteniendo un precio alto para sus ventas o un precio bajo para sus compras; los agentes económicos son seres *autointeresados* y suponemos que actúan en consecuencia, es decir, tanto las razones como los motivos de su comportamiento se explican en cuanto asumi-

<sup>2</sup> Este punto es de vital importancia dado que las organizaciones, como las economías del mundo entero, se mueven bajo el paradigma del mercado, algunas más o menos que otras, pero en general, la actividad económica entre empresas y hogares se da de manera descentralizada en diferentes mercados: de bienes y servicios, financiero y de trabajo.

mas que atienden su interés personal únicamente. De igual manera, es evidente que los individuos tienen intereses personales que en la mayoría de los casos son diferentes y, aún más, son opuestos entre sí.

Aunque parezca contraevidente, la interacción social de seres que procuran cada uno su propio interés con objetivos opuestos entre ellos no resulta en un caos o «guerra de todos contra todos» sino todo lo contrario; el resultado es el mejor de los mundos posibles. El mecanismo básico de una economía de mercado es el intercambio, y la razón por la cual damos una cosa por otra es porque preferimos lo que recibimos a cambio de aquello que cedemos; de esta forma, el intercambio es una acción mutuamente beneficiosa para cada parte, de lo contrario, ¿por qué se daría? La motivación del intercambio, como puede verse, no es la generosidad, la benevolencia o algún sentido del deber: es el interés propio. El vendedor de un producto alienta lo provechoso que puede ser para el comprador adquirir ese bien, en otras palabras, promueve el autointerés del cliente para alcanzar lo que él, como vendedor, quiere.

Ahora bien, la motivación para permutar los bienes y servicios no es suficiente para asegurar que se dé el intercambio, pues para tal fin es necesario, primero, que sea posible el intercambio mismo, es decir, que se pueda libremente ceder una cosa por otra y segundo, es indispensable contar con derechos de propiedad claros y respetados sobre aquello que se intercambia. De no ser así, la incertidumbre y el temor de perder -en un instante- la propiedad, dificultarían la confianza en el intercambio y en la posibilidad de disfrutar lo que se tiene.

---

En un sistema de mercado, cada uno de los individuos procura alcanzar el mayor beneficio posible para sí mismo mediante el intercambio. La posibilidad de adquirir todo lo que se prefiere (y no está a la mano) está en la capacidad de producir aquello que los demás deseen, por lo tanto, cada persona debería producir más y mejores bienes para los demás y de esta forma tener el ingreso suficiente para comprar todo lo que prefiere; así, cuando todos atienden a su propio interés, las actividades económicas se coordinan unas con otras (producción-consumo), como si las dirigiera una «mano invisible», de tal forma que al final se genera un orden espontáneo colectivo no buscado individualmente que produce el más alto nivel de crecimiento económico.

Aun una simple y muy básica exposición (como la anterior) de una economía de mercado supone ciertas condiciones que difícilmente pueden escapar a una reflexión moral. En efecto, el modelo supone: 1) que el objetivo de este sistema es el crecimiento económico, y 2) que para alcanzar este objetivo son necesarias, al menos, tres condiciones: a) los derechos de propiedad deben ser respetados y protegidos, b) debe garantizarse la libertad de intercambio, c) cada hombre debe perseguir su propio beneficio.

En primer lugar detengámonos en la afirmación c) del párrafo anterior. Concebir a las personas como seres que guían sus acciones en procura de maximizar su propio beneficio, pasó en sus primeros tiempos por una descripción empírica, observable, del comportamiento humano. Sin embargo, al pasar de esta descripción empírica de la motivación humana

---

a una recomendación normativa de la misma *Oos* hombres son autointeresados y deben seguir siéndolo), se cae en la conocida falacia naturalista, ante esta situación: ¿cómo justificar lo que *debe* hacer un hombre a partir de lo que él *es* (o se cree que es)?

Segundo. La economía podría apelar directamente a la Idea de que su teoría es, desde el principio, normativa. En este caso la eficiencia *Oos* resultados) sería justificación suficiente para alentar el comportamiento autointeresado; en esto encontramos una suerte de utilitarismo (o mejor, de consecuencialismo) cuya validez descansaría en los logros alcanzados y en nada más que en eso. Aceptar la posición anterior nos invita a preguntarnos: ¿es suficiente, o no, el autointerés para que el sistema de mercado funcione eficientemente? y además, ¿con qué criterios (o de qué índole) se decidió que la finalidad última de un sistema económico es su crecimiento, única y exclusivamente, y no la justa distribución de las ganancias?

Pues bien, en la economía clásica de Adam Smith, por ejemplo, no habría otra preocupación aparte del crecimiento puesto que el mismo mercado se encargaría de distribuir de manera justa el producto de la economía sin intervención alguna del Estado u otro agente externo. Otras posiciones, sin embargo, han defendido la tesis según la cual los resultados del mercado no pueden calificarse como justos o injustos puesto que ellos se han derivado del esfuerzo propio de cada persona en un marco de igual libertad para todos, es decir, de una igualdad de oportunidades para intercambiar. Lo que resultase de este sistema escapa a la responsabilidad de alguien en parti-

cular porque ha sido la consecuencia no intencionada de la interacción social de individuos libres, y como tal, no tiene sentido dar un juicio valorativo de la distribución final (como justo o injusto).

Tercero. Las condiciones a) y b), anteriormente mencionadas, defienden la idea de la igual libertad tanto de la propiedad -como del intercambio-. Esto quiere decir que todos somos igualmente libres de llegar a ser propietarios, pero llegar a ser no implica que *realmente* seamos todos propietarios. El concepto de libertad que supone el mercado es una libertad en un sentido negativo, que establece los límites de la intervención ajena sobre la propiedad privada, pero que no dice nada sobre la distribución *real* de la misma.

Cuarto. Teniendo en mente lo anterior podríamos preguntarnos: ¿qué ocurre en una economía de mercado cuando el intercambio no se da entre iguales en términos de poder aunque sean iguales en términos de libertad? Esta cuestión desmascara uno de los elementos ocultos dentro del mecanismo de libre intercambio: el poder. El mundo de las organizaciones empresariales lo muestra con claridad: aunque entre el gerente y el trabajador se da un libre intercambio (nadie obliga a contratar o ser contratado) de horas de trabajo y salario, el empresario o empleador tiene la *capacidad* de convertir los fines del trabajador en sus propios recursos, mientras que este no cuenta con esa capacidad. El empresario cuenta con lo que le habilita para decidir: la propiedad sobre el capital. En otras palabras, el ser propietario le concede al empresario el poder para tomar la decisión, de contratar o no, de

manera *autónoma*, mientras que el empleado debe supeditar sus fines personales a los fines de aquel, tomando su decisión de forma *heterónoma*. De lo anterior se desprendería que en el mecanismo de mercado no existe igual libertad *de hecho* en el intercambio económico.

Ahora bien, en quinto lugar esta diferencia entre poder y libertad da lugar a otro problema moral muy importante: la *instrumentalización* del otro. Es suficientemente claro que en el ejemplo anterior el empresario para alcanzar sus resultados debe utilizar la necesidad de trabajo de sus empleados. En este caso, los fines del empleado (ya se trate de la necesidad de subsistencia o del deseo de reconocimiento social) se convierten en los recursos que el empleador utiliza para alcanzar sus propios fines. El empleado puede así ser visto simplemente como un medio al servicio de los intereses del empleador.

Aunque la descripción anterior de algunas de las preguntas que pueden surgir del análisis moral del intercambio económico no pretende ser exhaustiva o una precisa y exacta caracterización del mismo, sí tiene como modesto objetivo el iluminar la amplitud temática de la relación entre economía, organizaciones (empresas) y ética. Y, de paso, plantear una pregunta fundamental de carácter normativo respecto de la organización, que tiene que ver con lo que John Rawls llama nuestra capacidad de tener un *sentido de la justicia* (1995): ¿cómo se pueden llegar a construir y cuáles pueden ser los términos o los principios de una cooperación justa dentro de la organización? Esta pregunta se vuelve más fundamental si no olvidamos: a) el poder de la organización para afectar el estilo

---

de vida de los individuos - y su proyecto de vida,- y b) que aunque el modelo del libre mercado tenga para algunos la «ventaja» (¿o pretensión?) de no involucrar juicios de valor, es evidente su compromiso con un valor moral destacado: la libertad individual. Incluso muy por encima de otros valores, como por ejemplo el compromiso, la confianza, la igualdad o la solidaridad.

Sobre esta cuestión de la justicia en la organización resulta de gran utilidad la descripción que hace Amartya Sen (2000) acerca de la conducta individual y la elección social. Generalmente se presta demasiada atención al papel del intercambio en las economías de mercado, desconociendo o dejando a un lado la importancia del ambiente institucional y de los sistemas de valores morales en el desarrollo económico

La eficiencia del intercambio depende de numerosas variables como el clima de confianza, las pautas comunes de conducta o las garantías de cumplimiento de los contratos, ya que los mercados no funcionan solos y sus resultados no son automáticos. Además de ello, estas variables se desarrollan de diferentes formas según su contexto social, cultural y su proceso histórico, lo cual explica por qué se han dado (y se dan) diferentes patrones de desarrollo del capitalismo entre países.

Junto con la anterior debe reconocerse que la motivación del hombre económico no es *monocausal*, es decir, que el egoísmo no puede ser el único móvil de conducta; de hecho, la eficiente administración de los bienes públicos requiere que las personas construyan sistemas de cooperación entre sí, de lo contrario, el resultado social sería el más ineficiente posible: la desaparición del bien; así, otras motivaciones como la

---

simpatía o acciones guiadas por el compromiso son necesarias para el desarrollo económico y social.

Finalmente, queremos referirnos a la idea de que la organización puede ser un mecanismo útil al propósito social de la cooperación. Aquí se parte del supuesto de que las condiciones de la vida social encierran la amenaza del conflicto humano, de la inestabilidad de las relaciones humanas que pueden romper el precario equilibrio social que hemos creado. Dado el comportamiento egoísta de los individuos, se ha llegado a asignarle a la organización «el carácter de mecanismo cuyo propósito final es contrarrestar la acción de las fuerzas que se oponen a la cooperación humana» (Mitchell y Scott, 1981: 64). Desde esta perspectiva se ha pensado que la organización es un agente estabilizador y mediador entre la sociedad y el individuo, que tiende a minimizar el conflicto, a atenuar el comportamiento egoísta de los individuos, y a beneficiar la cooperación humana.

En esta línea de análisis podemos citar a John Rawls, quien ha interpretado a la sociedad como un conjunto de individuos distintos, o de asociaciones (organizaciones) distintas, que cooperan en la consecución de sus ventajas personales o de asociación. Para este pensador la sociedad está compuesta por distintas clases de organizaciones -uniones sociales-, tantas como las variadas clases de actividades humanas que cumplen con los requisitos necesarios para formar una unión social. Además, las instituciones básicas de la sociedad aportan un marco dentro del cual cada una de las actividades de las organizaciones puede desarrollarse.

De esta manera Rawls llega a considerar la sociedad como «una unión social de uniones sociales», y a afirmar que lo que hace posible esa unión de uniones son tres elementos de nuestra naturaleza social. **El** primero, es la complementariedad entre los diversos talentos humanos, que hace posible las muchas clases de actividades humanas y de organizaciones. **El** segundo, es nuestra dependencia respecto de las actividades cooperativas de otros, ya que estas actividades sobrepasan lo que podríamos ser y hacer solos, cada quien en su propia vida -en relación no sólo en cuanto a los medios materiales para nuestro bienestar, sino también para lograr disfrutar de una existencia distinta a la que habríamos podido conseguir y construir solos-. **El** tercer aspecto es nuestra capacidad de tener un eficaz sentido de la justicia, el cual incluye «una noción apropiada de reciprocidad».

Rawls ilustra su idea de sociedad recurriendo a la imagen de un grupo de músicos bien dotados que logran, a través de la cooperación y una adecuada coordinación, un resultado excelente en su hacer. La idea de la unión social lleva implícita la aceptación de que los individuos se necesitan unos a otros y de que sólo por medio de la cooperación con los demás puede realizarse el talento y el bien de cada individuo. Solo la unión social, el esfuerzo de todos puede desarrollar plenamente el bienestar individual (1996).

## El poder de las organizaciones

Las sociedades actuales se estructuran en un gran número de organizaciones. **El** concepto de organización es amplio, abarca cosas tan diversas como un hospital, una prisión, un partido, una universidad o una empresa. Pese a su heterogeneidad, la gran mayoría de teóricos han coincidido en afirmar que las organizaciones son formaciones sociales, totalidades articuladas, con un conjunto de miembros con roles y funciones específicos, entes que están orientados de manera consciente a fines y objetivos específicos, y que están configurados racionalmente para alcanzar y cumplir con estos propósitos.<sup>3</sup>

La mayor parte de las actividades, y en general casi toda la vida de los seres humanos, transcurren dentro de organizaciones. Su gran impacto en nuestras vidas ha sido un motor para el deseo de conocer algunos aspectos básicos ligados a ellas; nos referimos a cuestiones como: ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Cómo ejerce la organización el poder que tiene, y en qué medida ella con su poder afecta a sus miembros y a la sociedad en la que está inserta? Estos interrogantes concretos, junto con otros más, sobre la vida de y en las organizaciones, nos ayudan a descubrir el ámbito moral inherente a estas formaciones sociales. Lo cual nos permite dejar de pensarlas sólo y exclusivamente como instrumentos racionales para conseguir determinados fines, y entenderlas a su vez como un espacio moral.

<sup>3</sup> Sobre este aspecto puede consultarse el libro de Renate Mayntz titulado *Sociología de la Organización*, Alianza editorial. Madrid, 1998.

Dentro de la visión de las organizaciones como un espacio moral el tema del poder se ha convertido en un elemento central del análisis sobre el mundo organizacional. En los estudios sobre las organizaciones se parte del reconocimiento de que nuestra sociedad contemporánea es un mundo mediado por esas construcciones sociales, pero que, a la vez, estas han ido adquiriendo un inmenso poder. En otros términos, se parte del reconocimiento de que el poder es un componente intrínseco en toda organización, un elemento inevitable porque forma parte constitutiva de ella (Perrow; 1990 :20). La organización conlleva recursos, tecnologías, aptitudes humanas y valores. Suministra el vehículo por medio del cual los factores productivos se reúnen, se transforman en utilidades, y se distribuyen en la forma de bienes y servicios que pueden consumirse.

A partir de este conjunto de ideas, se entiende que el punto básico en el análisis del poder de las organizaciones se expresa en términos de la idea de la producción de consecuencias derivadas del ejercicio del poder, en tanto que el poder se entiende como la capacidad que pueden llegar a tener tanto individuos, como colectividades, sistemas o estructuras, para conseguir determinados fines o para provocar ciertos efectos en otros individuos, en la sociedad o en el mundo (Lozano, 1999: 119-120). Cabe decir que este poder de las organizaciones se expresa de dos maneras:

\* Como poder sobre los procesos y los acontecimientos sociales: la capacidad de influir por medio de las actividades organizacionales en la orientación de la vida social.

\* Como poder sobre los individuos: la capacidad de determi-

nar o afectar el comportamiento de los individuos, poder que puede ser intencional y no intencional. 4

No obstante, es preciso entender, como lo sugiere Steven Lukes (2001), que en relación con el poder siempre sus efectos o sus consecuencias «son significativas, no triviales»; dado que son diversos, e igualmente significativos, los ámbitos de la vida individual y social a los que este poder puede afectar; y en razón, también, de las complejas tensiones éticas que esas consecuencias arrastran consigo.

Con su poder económico, el cual es característico del mundo empresarial, las organizaciones empresariales pueden afectar la naturaleza, la calidad y las condiciones de la producción, la calidad de vida de los individuos y de la sociedad en general, los precios, las condiciones del trabajo, el desarrollo económico regional y nacional. Pero también, con él, pueden influir en las decisiones políticas de una democracia en aras de competir con otros grupos de intereses. Con su poder social y cultural pueden influir sobre los valores, las costumbres y los estilos de vida. Esto en razón de los productos y los servicios que ofrecen y la forma como lo hacen; pero también porque son capaces de fomentar hábitos, y por los criterios de contratación, de promoción y de formación con los que pueden operar.

Respecto del poder económico, social y cultural de las organizaciones, es importante decir que con la consolidación en el siglo 'XX de la forma de gobierno democrática y participativa<sup>5</sup> –

<sup>4</sup> Por consecencial se entiende aquí la producción de efectos no planificados ni intencionados por parte de quien los produce.

<sup>5</sup> Forma de gobierno que acepta, comparte y se reconoce como garante del sistema de creencias, valores, principios y prácticas propias del pensamiento y la tradición liberal: de los derechos y las libertades individuales.

como modelo superior de organización política- los individuos y las organizaciones están inmersos en una cultura, en una atmósfera moral específica, en un conjunto social de representaciones, de significados, de ideas y valores comunes a una sociedad.<sup>6</sup> Desde este conjunto de principios y valores propios de la tradición liberal se ha advertido, insistentemente, que las organizaciones deben adecuarse y responder acertadamente a los retos, desafíos y exigencias normativas que la vida democrática impone.

Sin embargo, pese al «aparato formal de democracia», como afirma Perrow; el poder de las organizaciones puede resultar siendo «no regulado ni percibido» (1990 :24). Con base en este hecho la cuestión decisiva y problemática está en determinar quién, y a partir de qué criterios, ha de poner o establecer los alcances y los límites al poder de las organizaciones.

Hemos llegado a reconocer que instituciones como el sistema económico capitalista, la institución del sistema democrático, el derecho a la libre asociación de los individuos, entre otras, respaldan y legitiman en sí mismas la existencia y el desarrollo de las organizaciones, junto con sus propios y variados intereses. Por esa razón resulta extremadamente complejo responder a estas preguntas: ¿Ha de ser la propia organización la que debe anteponer los intereses sociales y los derechos y libertades de los individuos a los suyos propios?, ¿es la propia organización la que se ha de autolimitar, y en esa medida asumir de manera responsable las consecuencias de sus acciones y decisiones organizacionales?, o en su

<sup>6</sup> Para el caso del paradigma liberal, ideas y valores como la libertad de conciencia, de expresión, la libertad de elección, la autonomía, etc.

defecto, ¿ha de ser el Estado, el régimen democrático, el que debe imponer y establecer claramente los límites al poder y al accionar de las organizaciones? Si es así, ¿de qué naturaleza han de ser esas imposiciones y con base en qué criterios de justicia?

En la sociedad actual, se dice, el individuo vive inmerso en esos conjuntos sociales contruidos con finalidades específicas. Para un autor como Charles Perrow; aunque es evidente que los individuos no viven sólo para las organizaciones, puesto que estos tienen todo tipo de intereses que no dependen de las mismas, es también claro que, «por el momento, no podemos sobrevivir sin las grandes organizaciones, a menos que se produzcan cambios descomunales, destructivos y peligrosos» (1990 :31). El rol que juegan y desempeñan las organizaciones en el mundo actual, su inevitable presencia, su importancia y las funciones indispensables que con frecuencia realizan para la vida humana, les ha conferido, asimismo, un poder capaz de afectar la vida individual y social de los hombres.

El poder de la organización sobre los individuos es un componente intrínseco en toda organización. Max Weber, el primer teórico que analizó sistemáticamente la idea de organización, pudo advertir en sus investigaciones este fenómeno. En *Sociología del trabajo industrial* Weber está interesado en indagar «¿qué tipo de hombre está configurando la gran industria moderna en virtud de sus características internas, y qué tipo de destino profesional les depara a las personas que trabajan en ella y, a través de ahí, de manera indirecta, qué destino extraprofesional les depara?».

<sup>7</sup> Esta obra contiene una investigación empírica realizada por Weber sobre el trabajo industrial en una fábrica textil alemana a comienzos del siglo XX.

Esta preocupación teórica de Weber revela su interés por la dimensión cualitativa del comportamiento humano, por el *carácter* humano o por el tipo de individuo que se ha ido configurando con las organizaciones modernas. La organización moderna se le presenta a Weber con unas características tan definidas y con un poder capaz de afectar el «modo de vida» de los individuos que llega a concluir que aquella «ha cambiado el rostro espiritual del género humano, hasta casi no poder reconocerlo y seguirá transformándolo».8

Aunque, en cierto sentido, la organización de la que hablaba Weber diste mucho de la organización actual, de alguna manera, muchos teóricos de la organización de hoy día siguen insistiendo en el fenómeno que el sociólogo alemán percibió y no dejan de destacar claramente la general influencia de la organización en todas las formas de la actividad humana, incluso el trabajo.

En relación con el punto descrito, Joseph M. Lozano afirma que «las formas de vida, los valores, el tipo de sociedad, etc., son configurados específicamente por decisiones que se toman y se ponen en práctica organizativamente» (1999 :56). Asimismo, Perrow (1990) sostiene que en la medida en que las organizaciones nos satisfacen, deleitan, corrompen y sacian con su producción de bienes y servicios, «en esa misma medida configuran

8Weber, Max, *La sociología del trabajo industrial*, Editoria! Trotta, S.A., Madrid, 1994. Es tal el poder de la organización de afectar el modo de vida humano, por sus rasgos tan propios y definidos, que Max Weber es de la opinión de que la cuestión de las consecuencias del poder de la organización sobre los individuos y la sociedad moderna está por encima incluso del debate de si la organización de la producción es capitalista o socialista, porque la existencia de este aparato como tal es independiente de esa alternativa.

nuestras ideas, la propia imagen que tenemos de nosotros mismos, controlan nuestras oportunidades vitales e incluso definen nuestra propia humanidad».9

por último, con su poder organizacional y burocrático, a través de sus valores y prácticas organizacionales pueden ejercer una influencia sobre los individuos que entran en relación directa con ellas, sobre sus derechos, sus libertades, su calidad de vida y su carácter o su personalidad moral. Las organizaciones parten del supuesto de que los miembros de la organización deben actuar exclusivamente para servir a los intereses de ella, es decir, se esfuerzan por eliminar todas las influencias extra-organizativas del comportamiento de sus miembros.

En este sentido también despierta unas expectativas irrealizables, en tanto que el diseño de la organización se plantea desde parámetros altamente idealizados para individuos idealizados, superdotados (altamente previsores, inteligentes, sabios, enérgicos, totalmente comprometidos y entregados a la organización). No obstante esto, como advierte Perrow; lo cierto es que los individuos no viven únicamente para las organizaciones; ellos «aportan todo tipo de experiencias provenientes del resto de sus vidas a la organización y tienen todo tipo de intereses que no dependen de la misma» (1990).

Por lo demás, según Perrow los individuos son sólo medianamente comprometidos, «**inteligentes, previsores, sabios y enérgicos**». De este hecho emerge, obviamente, una clara

9 También afirma Perrow: «Todos nosotros crecemos dentro de organizaciones. Permanecer a margen de ellas equivale a ver su impacto sobre nuestras creencias, nuestros valores y, más importante, sobre nuestra manera de pensar y razonar».

tensión entre el poder de la organización y las capacidades del individuo. ¿En qué medida puede la organización imponer sus propios intereses y valores a los intereses y valores de los individuos? ¿Qué tipo de exigencias, laborales, morales y sociales, puede hacer la organización a los individuos? ¿Qué tanto, y en qué medida, puede pedir y esperar de ellos? ¿Cómo, con qué criterios y medidas, ha de llevarlos y alentarlos a la cooperación con ella? ¿Cómo se han de plantear las relaciones jerárquicas y de poder dentro de la organización para evitar desequilibrios que afecten a los individuos y a la propia organización?

En términos generales, si la organización es un instrumento que tiene el poder de configurar el mundo tal como uno quiere que se configure, ¿en qué sentido ha de hacerlo? ¿Qué compromisos y límites le corresponden respecto de los valores sociales e individuales? ¿Cómo ha de influir en la libertad, bienestar y calidad de vida de los individuos? Todos estos interrogantes, que también apuntan a preguntar en líneas gruesas por la responsabilidad moral y social de las organizaciones modernas (por las consecuencias de su poder respecto de la sociedad y de la vida de los individuos), han dado paso en las últimas décadas a una fuerte e insistente indagación ética sobre ellas que, por su importancia en la discusión actual, no puede ser desatendida.

## La organización y el carácter del individuo

Las organizaciones tienen la capacidad de afectar el carácter de los individuos –su personalidad moral–, amén de otros ámbitos de la vida humana. Este hecho hace que estos entes sociales no deban ser entendidos únicamente como estructuras burocráticas para la prestación de bienes y servicios ni, como a veces se piensa en el caso de las organizaciones empresariales, como meras firmas abstractas de la teoría económica. Las organizaciones son también «configuradoras del carácter» de los individuos (Lozano, 1999 : 47). Precisamente esta observación es lo que ha permitido empezar a interpretarlas desde la dimensión de lo ético; a reconocerlas, también, como un *espacio moral*.

Estudios como los de Kenneth Goodpaster han mostrado en este sentido que, en tanto que espacio moral, las organizaciones pueden incidir en los individuos en dos ámbitos fundamentales de su vida: en su calidad de vida y en su carácter (1989)' Por calidad de vida se entiende el bienestar social y económico, así como el conjunto de *derechos* y libertades, que en sociedades democráticas suponemos y reconocemos ha de disfrutar un individuo. Sobre este punto Amartya Sen ha afirmado que la contribución al crecimiento económico se integra al proceso de desarrollo como libertad «o expansión de la capacidad humana para llevar una vida que merezca la pena y más libre» (2000 : 353)' La expansión de la capacidad individual integra aquellos aspectos como la educación básica que tienen la fuerza de poder mejorar la vida política o social de los individuos.

---

El carácter se refiere al conjunto de valores y principios morales que un individuo practica con cierta consistencia, en últimas, su personalidad moral o su manera particular de ser y de actuar frente a determinadas circunstancias, sobre la cual la organización puede incidir de manera profunda.<sup>10</sup>

De estas dos dimensiones, la del carácter es la que está rodeada de mayores complejidades y la que requiere de mayor cuidado. Esto se debe a que los efectos de las normas, principios y políticas organizacionales a menudo son decisivos en la vida moral de los individuos (Trevino, 1986 : 34). Al igual que las distintas y variadas relaciones que establecen los individuos, entre ellos mismos, dentro de la organización: al tener la experiencia directa de un otro, o unos otros, el individuo se pone en relación con los modos de conducta, con las prácticas y los valores de los distintos individuos que la integran. De esta forma la organización, como espacio moral, es un lugar donde se revelan, ponen a prueba y confirman los principios, los valores morales y el carácter de los individuos que la integran.

<sup>10</sup> De acuerdo con Sánchez Vázquez: «En el carácter del individuo se pone de manifiesto su actitud personal hacia la realidad, y al mismo tiempo, un modo habitual y constante de reaccionar ante ella en situaciones análogas. En él entran los rasgos que corresponden a su constitución orgánica (estructura emocional, sistema nervioso, etc.); sin embargo, el carácter se forma, sobre todo, bajo la influencia del medio social y en el curso de la participación del individuo en la vida social (en la escuela, en el seno de la familia, en los lugares de trabajo, como miembro de diferentes organizaciones o instituciones sociales, etcétera). El carácter no es, pues, algo dado, innato o invariable, sino adquirido, modificable y dinámico. En sus rasgos se pone de relieve algo que es muy importante desde el punto de vista moral: la relación del individuo con los demás». Ética, editorial Crítica, Barcelona, 1992.

---

## Relación entre el trabajo y el carácter

Los cambios en las condiciones de trabajo, así como las organizaciones, también pueden afectar el carácter de los individuos. Sin embargo, no es suficiente con entender los procesos de transformación del trabajo para comprender los cambios en el carácter; estos están insertos en un contexto específico y están sometidos a la contingencia histórica, por consiguiente la relación entre trabajo y carácter debe pensarse en un marco más amplio en el cual ambas transformaciones adquieran sentido. Como punto de partida es pertinente aproximarse a una noción de carácter, que dé cuenta de a qué se alude en este escrito con ese término.

El concepto de carácter ha jugado un papel fundamental en la reflexión ética desde los griegos. El autor que trató con mayor profundidad la cuestión fue, sin duda alguna, Aristóteles. Para él, el carácter es fruto del hábito, y el hábito fruto de la práctica reiterada de acciones que buscan alguna excelencia moral: «En una palabra, la ética, para este filósofo, está justificada en su preocupación por obtener un determinado carácter al compás de una cierta clase de vida» (Bilbeny, 1992 : 23) El carácter se refiere, entonces, al conjunto de valores y principios morales que un individuo practica con cierta consistencia, en últimas, la personalidad moral del individuo. De acuerdo con Sánchez Vázquez:

En el carácter del individuo se pone de manifiesto su actitud personal hacia la realidad, y, al mismo tiempo, un

modo habitual y constante de reaccionar ante ella en situaciones **análogas**. En él **entran** los rasgos que corresponden a su **constitución** orgánica (estructura emocional, sistema nervioso, etc.); Sin embargo, el carácter se **forma**, sobre todo, bajo la influencia del medio social y en el curso de la participación del individuo en la vida social (en la escuela, en el seno de la familia, en los lugares de trabajo, como miembro de diferentes organizaciones o instituciones sociales, etcétera). El carácter no es, pues, algo dado, innato o invariable, sino adquirido, modificable y dinámico. En sus rasgos se pone de relieve algo que es muy importante desde el punto de vista moral: la relación del individuo con los demás (1992 :36).

Es **claro**, en relación con esto, que al comportarse (moralmente) cada individuo se guía por determinados principios (reglas de **conducta**) y valores morales (un conjunto de significados compartidos que se **dan** en el mundo social y que, en tal sentido, podemos decir que **existen** con una objetividad social),<sup>11</sup> que adquiere en el contexto **Social** y cultural en el que está inmerso, al cual pertenece y que, por ende, lo determinan. Sin embargo su conducta

<sup>11</sup> De acuerdo con Adolfo Sánchez Vázquez. «cuando hablamos de valores tenemos **presente** la utilidad, la bondad, la belleza, la justicia, etc., así como los **polos negativos correspondientes**: inutilidad, maldad, fealdad, injusticia, etcétera.» Véase, *Ibíd.*, editorial Crítica, Barcelona, 1992. Es importante aclarar que cuando **hablamos** de valores morales nos referimos a ese conjunto de significados compartidos que **existen** con una objetividad social y que hacen referencia a la conducta o a los actos humanos, o como dice **William K. Frankena**, «...a personas, **grupos** de personas, rasgos del carácter, **disonancias**, emociones, motivos, **intenciones** y, en una **palabra**, personas, grupos de personas y elementos de la personalidad.» Véase, *Ética*, editorial UTEMA, México.

moral también se expresa en forma de hábitos (o de comportamientos que se repiten), de prácticas (conjunto de conductas o comportamientos compartidos socialmente que pueden no ser reconocidas y reafirmadas por las instituciones sociales). Y está determinada también por lo que propiamente hemos denominado su carácter: «la manera suya de reaccionar -hasta cierto punto constante y estable - ante las cosas y los demás hombres» (Sánchez Vázquez, 1992: 42). El carácter es, en este sentido, la manera propia y original, constante y estable, de comportarse un individuo, su conducta moral.

De esta forma la importancia de la formación del carácter para la ética tiene que ver con que aquél manifiesta lo que cada hombre ha hecho de sí mismo, a través de las acciones que ha llevado a cabo, en el contexto en el que le ha tocado vivir. Al construirse en la práctica y a través de las relaciones con los otros, el carácter es quizá una de las nociones morales que más se presta para los estudios empíricos. No resulta extraño, entonces, que uno de los estudios fundadores de las ciencias sociales incluya como parte fundamental de su trabajo teórico y empírico la noción de carácter. Se trata de la obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* de Max Weber, que además es central para este proyecto pues plantea la relación entre carácter y trabajo. El propósito central de la indagación de Weber es explicar por qué el capitalismo se desarrolló exclusivamente en Occidente, pero al hacerlo, Weber reconstruye el conjunto de creencias y valores que poseían los primeros comerciantes y capitalistas en el siglo XVII. En esta reconstrucción el autor muestra la existencia de una actitud hacia la riqueza y el trabajo que no se conocía hasta ese momento.

Movidas por el afán religioso de asegurar la vida eterna, estas personas, dependientes del puritanismo en su versión calvinista, construyeron una ética del trabajo en la que la acumulación, el derroche y el lujo como valores en sí mismos ceden ante la austeridad, la expansión del negocio y la reinversión en la actividad productiva. Surge en este contexto la idea de que postergar las gratificaciones es un modo propicio para alcanzar la gloria eterna. De tal suerte que dominar las propias pasiones y «el natural deseo» al ocio y el derroche, se convierten en un paso necesario para alcanzar la felicidad del alma. La vida austera y laboriosa se convierte en una vocación, cuyo llamado es imposible rehuir.

Pero por esta vía se ha construido igualmente un carácter especial en los puritanos. Este carácter estaría ligado a una nueva manera de control del tiempo y de la experiencia, de tal suerte que no estuvieran sujetos al azar o a una voluntad cualquiera, sino a la férrea determinación de alcanzar la vida eterna mediante la templanza y el esfuerzo continuo y permanente, expresado en el trabajo constante y productivo.

Cuando el influjo de la ética calvinista se diluyó, el estilo de vida, pero en especial la forma de entender el trabajo, el tiempo y la experiencia, estaban ya ligados profundamente al capitalismo occidental, haciendo difícil para un trabajador no incorporarlos como parte constitutiva de sus prácticas y valores en el mundo moderno. Esto, por supuesto, trajo consecuencias sobre el carácter de estos nuevos trabajadores, consecuencias que Weber presenta de la siguiente manera:

Cuando la realización de la vocación no está directamente relacionada con los más altos valores espirituales y culturales o cuando, por el contrario, no tiene por qué sentirse simplemente como una compulsión económica, el individuo suele abandonar cualquier tipo de justificación. En los Estados Unidos, donde su desarrollo ha alcanzado las más altas cotas, el deseo de riqueza, separado de sus connotaciones éticas y religiosas, tiende a asociarse con las pasiones mundanas (Weber, 1999 : 62).

Muy poco es lo que sobre la relación entre carácter y trabajo se ha hecho desde entonces. Los estudios acerca del trabajo pasaron a hacer parte del dominio de las posiciones más críticas del capitalismo moderno, orientadas casi todas desde la perspectiva marxista, en donde el carácter era un subproducto de las relaciones sociales de producción, o si no pasaba a acompañar en su piadoso silencio a otros temas olvidados por el pensamiento crítico del siglo XX. Aunque menos numerosas y significativas, las investigaciones funcionalistas o de otra inspiración no marxista rescataron otros elementos, pero no hicieron énfasis en la relación entre carácter y trabajo. El carácter pasó al ámbito de los problemas de la cultura o de la psicología principalmente, y con la excepción de los trabajos de Hans Gerth y Wrigth Mills en *Carácter y estructura social*, desaparecieron también de la investigación empírica en sociología y psicología social.

Los crecientes cambios en los puestos de trabajo, suscitados por la automatización, el uso intensivo de computadores y otras técnicas, especialmente en el ámbito de las telecomu-

nicaciones suscitaron nuevas preocupaciones en torno al trabajo y sus relaciones. Los estudios de Castells, Beck, Coriat, entre otros, pusieron de presente la necesidad de relacionar el trabajo y la vida personal. De estos estudios el que resulta más pertinente es el de Richard Sennett *La corrosión del carácter*. La idea central de Sennett es mostrar cómo los cambios recientes en el capitalismo, especialmente vinculados a la flexibilidad de los puestos de trabajo, los cambios en el manejo del tiempo y el espacio para la producción, y la introducción de nuevas tecnologías alteran el carácter de los individuos. Deudor de la tradición clásica sobre el carácter y su relación con el trabajo, siguiendo en muchos sentidos el trabajo de Weber, Sennett intenta mostrar que las prácticas laborales que Weber ligó al desarrollo del capitalismo en Occidente están modificándose.

Los trabajos anteriormente descritos ponen en evidencia la importancia decisiva del trabajo sobre el carácter, pero no del trabajo en abstracto, sino de las formas específicas en que se ha desarrollado éste en los diferentes momentos históricos y sociales. La virtud de Sennett es la de proponer las variables relevantes de la nueva fase del capitalismo que permiten una mayor comprensión de cómo las nuevas formas de trabajo modifican el carácter. A partir de las consideraciones anteriores, el trabajo se entiende como una de las formas de relación social a través de la cual el individuo logra insertarse en la estructura social, pero a su vez pone en evidencia las múltiples determinaciones a que está sometido el individuo en la vida social.

## Valores, carácter y organización empresarial

Además del tema de la cooperación, el poder y el carácter, los estudios sobre las organizaciones han tenido en cuenta la preocupación por los valores, universo dentro del cual encontramos los valores morales. Los valores morales son objeto de la reflexión ética, y se pueden definir como cualidades buscadas por las personas en su vida individual y social, que tienen una existencia objetiva, a pesar de que su presencia social esté mediada por las actuaciones de individuos y colectividades. En los estudios psicosociales del trabajo, por ejemplo, se señala la importancia de prestar atención a los valores laborales, como forma de entender los procesos productivos.<sup>12</sup> En la reflexión ética sobre el trabajo y la producción se consideran los valores como supuestos para el correcto funcionamiento del sistema y como condiciones de posibilidad del desarrollo personal (Sen, 2000 : 143).

Cabe advertir que en este punto -sobre el tema de los valores- se hará referencia a un grupo específico de las organizaciones sociales, las empresas; con la intención de particularizar las características de este tipo de organizaciones, que eventualmente pueden ser compartidas por organizaciones de otro tipo.

El papel de los valores en una empresa ha sido abordado de muy diversa manera por las disciplinas y teorías que pretenden

<sup>12</sup> «El análisis de los valores laborales de una sociedad determinada nos proporciona conocimientos que ayudan a comprender los procesos implicados en la actividad laboral humana de esa sociedad determinada». Tomado de Udy, Stanley; *El trabajo en la sociedad tradicional y moderna*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1991, página 159.

explicar «el comportamiento empresarial». La mayoría de las reflexiones proponen la idea de que estos se producen en el marco de una determinada cultura, propia de una organización específica o compartida por un sector de -e incluso por toda- la actividad productiva.

Un primer elemento a considerar es la caracterización de dicha cultura y el ámbito específico en el cual se construye. Siguiendo a Urrea y Arango (2000 : 41-43), es importante distinguir entre una cultura empresarial y una cultura organizacional. La primera hace referencia al *ethos* de los empresarios (incluidos los cuadros de dirección), en el cual se consideran los valores y prácticas culturales referidos a las formas de gestión y control de la empresa y a las implicaciones de éstas sobre las relaciones con los trabajadores y los procesos de trabajo.

La cultura organizacional da cuenta de las prácticas propuestas por las teorías de la administración para homogeneizar las prácticas en una empresa, y hacer viables los propósitos de los empresarios en el control y gestión de la misma. En este sentido la cultura organizacional es un subgrupo de las prácticas de la cultura empresarial, caracterizándose no tanto por ser un proceso «espontáneo» surgido de los integrantes de la misma, sino que hace parte de las políticas de gestión organizacional.

A esta distinción habría que adicionar la cultura de los trabajadores. Aunque a esta concurren una serie diversa de procesos, como los históricos, en la formación de grupos humanos dedicados al trabajo en fábricas y empresas; políticos, dadas las formas de asociación y representación de los intereses de los trabajadores; productivos, referidos a las habilidades y compe-

tencias de los trabajadores y a la materialidad de su tarea; personales, dada la biografía y trayectoria familiar de cada trabajador; y una larga lista en la que cabría considerar a las tradiciones sociales e institucionales, el género, el nivel educativo y los procesos de formación para el trabajo entre otras. Baste decir, que la cultura del trabajador es un constructo social con el que cada trabajador concreto ingresa al mundo laboral y que actualiza y modifica en las prácticas cotidianas en su sitio de trabajo.

Una vez constatada la existencia de un contexto cultural rico, es inevitable la pregunta por la presencia de los valores en la empresa, en tanto expresión de dicha cultura. ¿En dónde podemos encontrarlos y qué tensiones se presentan entre ellos? Para el análisis de esta cuestión resulta de gran utilidad la distinción ya clásica entre organización formal y organización informal. La organización formal estaría conformada por los propósitos declarados y usualmente consignados en códigos, reglamentos, manuales de procedimiento, declaraciones de la misión y visión, determinación de atribuciones y funciones, entre otros. La organización informal estaría configurada por las prácticas cotidianas y concretas del día a día de la empresa, por los valores que de hecho se acepta y se promueve; es decir, por el *ethos* con el cual se gestiona la organización. Aquí se incluiría la cultura de los trabajadores, que pocas veces es considerada a la hora de elaborar los propósitos declarados.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Es preciso señalar que en muchas empresas las prácticas culturales de los trabajadores son fácilmente identificables en los códigos de sanciones y prohibiciones. Algunas veces en la más clara tradición paternalista de la empresa providencia, otras como parte de las estrategias más lamentables de control social de los trabajadores.

Como distinguir no es separar. debemos admitir que existe siempre una cierta dependencia y a su vez una distancia insalvable entre la organización formal y la informal. Esta tensión entre intenciones manifiestas y prácticas, se resuelve en cada caso empresarial concreto y no tiene necesariamente una consecuencia negativa para el empresario y sus propósitos, pues puede ser una parte importante de su modalidad de gestión y de su capacidad de control de la fuerza de trabajo. Así como tampoco para los trabajadores. quienes pueden encontrar en los resquicios entre una y otra, formas de gestión de sus reclamos, obtención de beneficios o ventajas frente a condiciones laborales precarias (Burawoy; 1989 : 71-100).

También es posible que el impacto de esa organización formal sobre el carácter individual tenga como consecuencia efectos negativos; y en ocasiones la influencia de las políticas de la organización y su propio espacio moral pueden ayudar a modelar el carácter de los trabajadores o a reafirmarlo.

Los valores que se consideran legítimos en una empresa tienen parcialmente origen en estas tensiones entre organización formal e informal y el modo como trabajadores y empresarios elaboran y reelaboran sus relaciones. La organización, en su sentido formal e informal,<sup>14</sup> llega a afectar el carácter moral de los individuos en distintos sentidos y de diversas

<sup>14</sup> Para una definición más precisa de organización formal e informal, véase: Scott, W, y Mitchell, T., obra citada. Según los autores: «Tanto las llamadas organizaciones formales como las informales son vehículos para la realización de objetivos. Pero sus disposiciones y propósitos internos son diferentes, y por lo tanto las pautas de comportamiento de la gente que los utiliza son a menudo distintas», página 20.

maneras. Según han mostrado algunos estudios y análisis, muchas veces la aplicación de las políticas de la organización pueden llegar a producir efectos indeseables como estimular la deshonestidad y la injusticia entre sus miembros. Por ejemplo: «El ascenso o la promoción de personas técnicamente competentes pero de dudoso carácter moral puede llevar al cinismo (como forma de vida) o al deterioro moral de quienes están dispuestos a rebajar sus normas y principios morales para triunfar dentro de la organización» (Goodpaster, 1989)' En algunos casos, la aplicación de procedimientos incorrectos o injustos para dirimir los conflictos que se pueden llegar a presentar entre los derechos de los individuos y el eficiente funcionamiento de la organización (caso por ejemplo de los despidos o las desvinculaciones laborales injustas) puede llegar a debilitar las creencias y los valores morales (la confianza, la responsabilidad, el compromiso) de los integrantes de la organización.

También, el carácter de los individuos puede verse afectado por las prácticas de los otros individuos, por la manera como vean que se comportan los demás, e interpreten su comportamiento. Según comenta Amartya Sen: «El argumento de que otros hacen lo mismo fue una de las razones más citadas para explicar la conducta corrupta observada en la investigación parlamentaria italiana que se realizó en 1993 sobre la relación entre la corrupción y la mafia [00.]» (2000 : 189)' Como, también, no en todos los casos los efectos de las políticas y el espacio moral de la empresa sobre el carácter de los individuos son intencionales. De acuerdo con Epstein: «...puede ser intencio-

nal (cuando A es capaz de producir los efectos deseados en B de acuerdo con los objetivos de A) y consecuencial – inintencionado- (cuando produce en las acciones de B unos efectos que no había planificado ni se había propuesto directamente)» (Lozano, 1999 :54).

Un aspecto adicional a considerar es la materialidad misma del proceso productivo y de trabajo. Su especificidad, el tratarse de una empresa de manufactura, de servicios u otra y las distinciones que cabe hacer en de cada uno de estos sectores, imprime en las relaciones en la empresa un matiz específico e influye significativamente en el modo como se organizan las relaciones.

Pero la elaboración de los valores de una empresa no se agota en las consideraciones anteriores. De hecho estos están determinados por la inserción de la empresa en su entorno. La actividad de la empresa está enmarcada al menos por tres campos de acción social que la condicionan: el mercado, la sociedad civil y el Estado (Reygadas, 2002). No habría aquí lugar para desarrollar las complejas relaciones entre estos ámbitos y la empresa, por lo pronto es importante señalar que configuran un campo de tensiones, dado que las lógicas de cada ámbito son diferentes, que es la base de los valores propios de una organización. Hace bastante que las continuidades entre vida en la fábrica, vida en el barrio y relación con el Estado, por citar un ejemplo, se dislocaron, si es que alguna vez funcionaron de manera articulada. Los individuos y los grupos sociales, trabajadores y empresarios, y sus formas de asociación y organización, resuelven estas tensiones mediante me-

canismos culturales complejos, que se apoyan y refuerzan en valores.

Cuando los valores provienen de una condición de cierto «equilibrio»<sup>15</sup> entre las tensiones de los ámbitos del entorno y el modo específico como se relacionan en una empresa lo formal y lo informal, los valores contribuyen a mantener este equilibrio y se constituyen en elemento central para el orden organizacional. Contribuyen a la reproducción del orden y definen de manera más o menos precisa las relaciones entre empresarios y trabajadores. En esta condición de equilibrio la situación de trabajadores y empresarios tiende a ser considerada como justa por cada uno de ellos, y la empresa tiende a funcionar como un «aparato».<sup>16</sup> Esto es válido en la medida en que la cohesión entre prácticas en la empresa, propósitos declarados y entorno permite dar continuidad a las experiencias de los individuos, dentro y fuera de la organización.

Sin embargo, las situaciones de equilibrio son escasas. Continuamente hay desajustes, pues en raras ocasiones coinciden los intereses del mercado, la sociedad civil, el Estado y la empresa; en especial porque las tensiones entre organización formal e informal, reproducen de cierta manera las distancias entre mercado y sociedad civil, por ejemplo. Aquí los valores

<sup>15</sup> La situación de «equilibrio» puede alcanzarse de diversa manera, o bien como resultado «espontáneo» de las tensiones que privilegian una cierta forma de gestión empresarial o bien como la capacidad de la gestión empresarial para ajustarse a los requerimientos de este campo de tensiones.

<sup>16</sup> La noción de aparato alude en este caso, a un cierto automatismo en el funcionamiento de la empresa. Al igual que las máquinas funcionarían solamente con la alimentación de energía, sin necesidad de correcciones o ajustes.

cumplen de nuevo una función relevante. Serían el puente para ajustar estas tensiones, no para resolverlas, sino para hacer posible la tarea de la empresa en esas condiciones de tensión. Cabría hablar aquí, lo mismo que en la situación de «equilibrio», de la eficacia simbólica de los valores, especialmente para las situaciones de cambio. Esta eficacia simbólica tendría tres ámbitos: el de la productividad, el de la contribución a la identidad y el de la legitimación de las posiciones sociales en la organización.

En el primer caso, los valores que hacen posible alcanzar metas de productividad no pueden leerse simplemente como parte de las funciones de una supuesta «ideología empresarial» que disfraza la explotación. Aunque sin duda alguna tal situación se presenta, no hay que menospreciar el profundo valor que tiene para cualquier individuo el trabajo bien hecho y la poderosa sensación de autoreconocimiento que esto genera. Incluso en las condiciones más precarias, Marx recuerda cómo los obreros obtienen gratificaciones de su capacidad para producir una determinada mercancía. Pero esta misma situación aplica para los empresarios, quienes a su vez como sujetos esperan de sí mismos competencia en la realización de la gestión y reconocimiento.

No es, sencillamente, que los valores sean funcionales a la productividad, porque si bien contribuyen a la estabilidad de la organización, también hacen posible la realización personal de los sujetos (les dan identidad) en el proceso productivo y son una fuente privilegiada de reconocimiento social, en la medida en que contribuyen a establecer lazos de solidaridad

fuertes. No hay, entonces, una relación causal entre los valores que fortalecen la identidad y la productividad; aunque pueden coincidir no son necesariamente los mismos.

### Los efectos de la confianza en la organización

Cada vez se acepta más que uno de los principales valores para la estabilidad de la organización es la confianza. Amartya Sen (2000) afirma que valores como la confianza son centrales para el funcionamiento de los mercados. En esta misma línea encontramos a Francis Fukuyama, quien también se ha referido al papel de dicho valor en el logro de la prosperidad de los Estados y de las empresas que funcionan en ellos. En su libro *Confianza* (1995) compara las características culturales de distintas naciones y de sus empresas y analiza los efectos de dichas características sobre la capacidad de generar riqueza.

Como bien lo indica el título de su libro, la variable cultural escogida para estudiar los potenciales de prosperidad es el nivel de confianza imperante entre los miembros de cada una de estas sociedades. El autor define la confianza como «la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad» (1995: 45)

Los niveles de confianza de los que goza una sociedad tienen un fuerte impacto sobre su desempeño económico, por lo que deben ser tenidos en cuenta por los economistas e investigadores interesados en analizar la competitividad de las

organizaciones que operan en dicha sociedad. Así como los estudios de competitividad han incluido la incidencia que tienen los niveles educativos por medio del concepto de «capital humano», Fukuyama propone que se analicen como «capital social» las posibilidades que abre para el desarrollo económico el predominio de la confianza en un grupo humano. Sin embargo, no debe olvidarse que el capital social difiere de otras formas de capital humano en que, en general, es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición, o el entorno político. Esto hace que su propagación sea más difícil de lograr según los deseos y criterios de los encargados de las políticas públicas y empresariales, pero esta dificultad no debe implicar que el capital social sea marginado del análisis económico.

Altos niveles de capital social permiten generar en una comunidad características como la «sociabilidad espontánea», esto es, una fuerte tendencia entre los individuos miembros a entablar relaciones entre sí más allá del ámbito familiar, permitiendo así que emerja una gran variedad de asociaciones, entre las que se incluyen, claro está, las de tipo económico.<sup>7</sup> Bajo las exigencias propias de la economía de mercado y la constante presión de adaptación y cambio que se mantiene sobre los agentes inmersos en ella, la «sociabilidad espontánea» ha constituido muchas veces la clave para poder superar los retos económicos. En primer lugar, una de las características encontradas por

Fukuyama al comparar distintas sociedades radica en que aquellas con altos niveles de confianza (Japón y Alemania, por ejemplo) tienen una mayor capacidad para crear empresas y organizaciones económicas de gran tamaño, y por lo tanto han podido beneficiarse con las ventajas que generan las economías de escala y el mayor control sobre el mercado. Por el contrario, en países con bajos niveles de confianza (Francia, China y Corea) la renuencia de las personas a relacionarse con individuos fuera de su familia ha hecho que predominen las empresas de tipo familiar, las cuales tienen, por la misma razón, un menor potencial de crecimiento. La creación de grandes organizaciones económicas en estas sociedades ha tenido que ser impulsada por el Estado, con los consecuentes lastres de burocracia e ineficiencia que esto trae consigo.

Sin embargo, aún más importante que el tamaño de las empresas es la capacidad que éstas tienen de innovación y adaptación ante cambios en el entorno económico. En nuestra época, los acelerados cambios tecnológicos y la mayor rapidez y facilidad en la difusión de la información plantean nuevos retos competitivos a las grandes compañías, que deben afrontar una mayor competencia por parte de empresas más pequeñas, pero más flexibles gracias a esta nueva tecnología. En este caso, el nivel de confianza que predomina dentro de la empresa puede ser vital para su supervivencia, pues las compañías con mayor capital social podrán adoptar nuevos tipos de organización que se caractericen, por ejemplo, por una mayor difusión de las responsabilidades y una menor dependencia en rígidas jerarquías que disminuyen su

<sup>7</sup> «[L]a sociabilidad espontánea se refiere a ese amplio espectro de comunidades intermedias, no relacionadas ni con la familia ni con las deliberadamente establecidas por el gobierno.» Fukuyama, '995, p. 46.

competitividad en el mercado.<sup>18</sup> Por el contrario, las empresas que por su **bajo** nivel de confianza dependen totalmente de las jerarquías y de la centralización de las decisiones tendrán mayores problemas para adaptarse a los cambios requeridos para mantenerse competitivas.

Las empresas pueden influir en gran medida en los niveles de confianza existentes dentro de ellas a través de la claridad de sus políticas en lo que respecta a promociones y despidos de los **empleados**. En este caso el adecuado manejo de la información puede jugar un papel preponderante para evitar los malentendidos y las percepciones erróneas sobre qué es lo que motiva decisiones de este tipo. Sin embargo, no se debe creer que la creación de confianza se reduce al mantenimiento de canales de información entre las directivas y los empleados, pues en última instancia lo que estos valoran es la coherencia entre las decisiones realmente tomadas y los principios que supuestamente las fundamentan. Por lo tanto, aquí se hace necesario un sentido de la autocritica para dilucidar **cuáles** son realmente los motivos subyacentes cuando se toman **dichas** medidas: ¿es el criterio lo conveniente para la empresa y el bienestar de sus **trabajadores**, o existirán más bien motivaciones de tipo personal detrás de tales decisiones?

### Compromiso y autonomía personal

La vida cotidiana de la empresa está llena de tensiones entre los ideales contenidos en las declaraciones de principios y valores

<sup>18</sup> Como ejemplo de esto puede mencionarse la organización en redes, característica de las empresas japonesas.

empresariales y aquello que de hecho se acepta y se **practica** en ella. Una de estas tensiones es la existente entre el carácter cada vez más central de los valores asociados a la **productividad** en nuestras vidas personales -centralidad del **trabajo** según Pekka Himanen (2002)- y el **hedonismo** y levedad que caracterizan a los individuos en la sociedad de consumo actual. Confianza, compromiso, responsabilidad y sacrificio, si bien son valores reclamados constantemente en la vida laboral, por la empresa y por la sociedad, las nuevas generaciones no parecen muy dadas a asumirlos en sus vidas personales, o al menos a asumirlos sin traumatismos. El primer aspecto también encierra una contradicción evidente en la empresa que se declara como un lugar amigable con sus empleados y **comprometida** con su desarrollo, pero de **otra** parte **demanda** niveles demasiado elevados de **compromiso**, los que **prácticamente** excluyen las posibilidades de vida y realización personales por fuera del ámbito laboral.

Ahora bien, el ideal de ejecutivo actual se parece más al **JOVEN** soltero cuyos amigos más importantes los mantiene a través de la red y no está dispuesto a dejar para más tarde la adquisición de bienes y productos -entre los cuales se **destacan** los tecnológicos- para su disfrute. Este hecho de **fortalecimiento** del individuo<sup>9</sup> va de la mano con la cada vez mayor

<sup>9</sup> Sobre este punto afirma el profesor Juan Moran: «Por lo demás, esta pérdida de la responsabilidad en el acontecer así como de la **proyección hacia el futuro** no hace sino demostrar -por decirlo con Vattimo- la **vocación nihilista** del sujeto moderno. Un sujeto ya puramente presentista. cada vez más encerrado en el mundo de su existencia». Tomado de «El retorno al sujeto». en: La filosofía política en perspectiva. Ed. Fernando Quesada. Anthropos. Barcelona. 1998, p. 25.

flexibilidad del mundo laboral, la necesidad constante de desplazamientos a otros lugares de trabajo, las formas de contratación por servicios u obra ejecutada y demás modalidades que paulatinamente van desplazando al único «lugar de trabajo y vida», característico de tiempos pasados (Sennett, 2000).

En este contexto no resulta extraño que en países como Colombia se hayan duplicado en unas pocas décadas el número de hogares conformados por una sola pareja, en parte como resultado de los abandonos propios del compromiso desmedido con el trabajo,<sup>20</sup> o las separaciones entre padres e hijos que operan cuando aquellos deben viajar a otro país o ciudad y dejar a estos con abuelos, tíos y demás familiares. Las mujeres, por su parte, parecen cada vez más dadas a aplazar el inicio de la vida familiar, como forma de alcanzar el éxito en sus vidas profesionales y algunos estudios norteamericanos muestran cómo en dicho país muchas de ellas no llegan a desempeñar altos cargos (eIOs), debido a que deben abandonar la ferroz competencia una vez son madres y esposas.

Si aceptamos como un hecho estos cambios del mundo contemporáneo tendremos motivos para preguntarnos si son realmente compatibles la felicidad, autonomía y libertad individuales o personales con el compromiso y entrega exigidos por el mundo laboral altamente competitivo al que asistimos.

Algunos autores como Adela Cortina han intentado mostrar que la tensión es falsa, debido a que los sujetos racionales

<sup>20</sup> Durante la década de los 90 vimos cómo las crisis económicas presionan a los trabajadores al límite de la sobrevivencia y cómo mantenerse en el mercado puede requerir enormes sacrificios personales en todos los niveles de la empresa.

alcanzamos dicha felicidad y autonomía en la medida en que nos comprometemos y entregamos a proyectos productivos en el contexto empresarial o por fuera del mismo. Si bien esta afirmación es en parte cierta, no por ello invalida la fuerza con que se presenta la tensión, en especial para las mujeres u hombres que intentan asumir con igual compromiso y entrega sus relaciones familiares, afectivas y su vida individual.

Uno de los casos tratados en *Defining moments* de Joseph Badaracco (1997) nos muestra el carácter trágico de las decisiones a las que se vio abocada una mujer que debía combinar más de 12 horas de trabajo al día con el cuidado de sus hijos; así como la dificultad del gerente que debió decidir entre despedirla, a pesar de su entrega y compromiso, o privilegiar los mayores resultados que exige la competencia en el mercado y mantenerla en el empleo pagando el costo por ello. De todas maneras en estos casos la reflexión llega al tema de la justicia, porque quien pierde el empleo por «sólo trabajar 12 horas diarias» se ha sacrificado a sí mismo y a su familia de tal manera que será inevitable el sentimiento de haber padecido una injusticia por parte de la empresa. Quien decide despedir a alguien en este contexto tampoco podrá evitar sentir que está cometiendo una injusticia, aunque resulte necesaria dada las condiciones del mercado.

El mérito como criterio de justicia para las decisiones

Otro aspecto en el que se evidencian las contradicciones entre los valores propios de la organización formal y las prác-

---

ticas reales se refiere a los criterios para la promoción o retiro de empleados en una empresa. En efecto, en la vida cotidiana de la empresa se experimenta una tensión entre hacer descansar el mérito -para lograr puestos- en el éxito o resultado obtenido y considerarlo como un criterio referido a las acciones realizadas o los medios escogidos, con independencia del resultado. Es común la percepción de que es el mérito o la ausencia del mismo lo que debe determinar la permanencia o movilidad en la jerarquía empresarial. Sin embargo, la empresa no logra escapar a las tensiones y problemas que enfrenta la noción de mérito, como criterio de distribución de ventajas y posiciones sociales.

A simple vista el mérito parecería ser un criterio adecuado, moral y políticamente correcto para la distribución. Pero éste puede residir en el éxito obtenido, es decir, en los resultados de la gestión o en los medios para alcanzarlo. Parecería que las relaciones empresariales actuales no dejan lugar a la consideración de los medios o de las acciones de los sujetos que en ella se desenvuelven debido a las presiones del mercado. Pero de otro lado, en los estudios de ética empresarial es reiterado el énfasis en la empresa como una actividad cooperativa con los consumidores, los colaboradores o empleados, los directivos y los proveedores. La idea de actividad remite al carácter responsable de la empresa por sus acciones y al hecho de que ella requiera de legitimidad o reconocimiento ciudadano como condición de su existencia y preservación. Sobre este punto señalan Adela Cortina y Jesús Conill:

---

La empresa no tiene que arrojar por la borda su actividad empresarial sino que tiene que agudizar la imaginación para ver cómo incorpora a todos esos que no están siendo tratados como interlocutores válidos (...) necesitamos preocupación por averiguar qué es lo justo y eso tiene que hacerse en condiciones dialógicas. ¿Cómo se hace esto en la empresa? Es una cuestión de actitudes fundamentalmente. Quien está preocupado por determinar en serio qué es lo justo es alguien que se puede equivocar pero que está dispuesto a corregir (1998: 136).

Uno de los valores morales que toma cada vez más relevancia en el mundo laboral es entonces el de la justicia. Este hecho puede interpretarse como resultado del proceso histórico que el trabajo ha tenido en el mundo capitalista desde la revolución industrial hasta nuestros días, a partir del cual la justicia como bienestar material fue tomando un papel cada vez más destacado. No resulta gratuito, por ejemplo, que la legislación laboral colombiana considere como su objeto básico el logro de la justicia en las relaciones laborales, situación impensable en una etapa primaria del desarrollo del capitalismo. En el terreno individual se puede constatar cómo las personas vinculadas a una organización no solo tienen un sentido de justicia, sino que tendemos a esperar que la organización les permita mantener dicho sentido, o al menos a contrastarlo con el sentido de justicia asumido por la organización.

Los códigos de ética empresarial son, quizá, la fuente primera en la que se hace necesario rastrear dicho sentido de justicia, como modo de corroborar la promoción de la justicia

---

en las relaciones internas a la organización. Esta pretensión puede ser infundada, por lo que quizá resulte menos ilusorio formular una pregunta al respecto: ¿Podemos afirmar que el código de ética o reglamento de una empresa determinada contribuye a promover la justicia en sus relaciones internas? Dichos códigos a menudo contienen un sin número de materias, no todas relevantes para una indagación sobre la justicia. Los aspectos más privilegiados parecen ser aquellos en los cuales hay envueltas decisiones del personal directivo relativas a sus subalternos, tendientes a obtener una gestión eficiente del capital humano.<sup>21</sup>

Tal como hemos señalado en este escrito, los códigos reflejan una parte de la realidad empresarial: la realidad formal. En las relaciones cooperativas de las que hablan Cortina y Conill y en particular en las decisiones sobre promociones y despidos se expresa de manera privilegiada la parte de la realidad real. En esta se puede constatar la desigualdad en la relación laboral; una de las partes involucrada tiene la facultad de decidir aspectos que impactan el desenvolvimiento profesional y laboral de la otra, al tiempo que pueden modificar el clima organizacional, y la productividad en general.

<sup>21</sup> El enfoque del capital humano es reconocido, aunque A. Sen muestra la importancia de un enfoque más amplio, para el logro del bienestar social en el marco del capitalismo. Para él, la literatura sobre capital humano tiende a considerar importantes a los seres humanos como forma de aumentar la productividad, mientras que la perspectiva de la capacidad se concentra en la posibilidad -libertad fundamental- de los individuos de vivir la vida que consideran valiosa. El enfoque del capital humano debe entonces complementarse, porque los seres humanos son fines y solamente medios de producción. La expansión de la capacidad puede traer cambios sociales, al tiempo que influye en la producción de manera indirecta.

---

De hecho, desde un punto de vista externo, nos inclinamos a considerar justo el que una persona ascienda en una determinada organización como resultado de su mérito personal, del uso que ha dado a sus cualidades naturales, y no simplemente por su pertenencia a una comunidad determinada, o por los vínculos sociales que ha logrado establecer. Desde una perspectiva interna, sentimos que somos tratados injustamente si nuestros méritos no son relevantes en la determinación de la posición que ocupamos en una organización. Este último punto depende, en parte, de una visión sobre lo justo, pero ancla sus raíces en la defensa legítima de nuestro interés personal en el desarrollo pleno de nuestras capacidades y talentos.

La categoría de mérito ha sido abordada por la filosofía política y moral como parte de la reflexión sobre el problema de la justicia.<sup>22</sup> La recurrencia de este problema hace que la literatura reciente sobre el mismo sea demasiado amplia, en especial desde comienzos de la década del setenta, tras la publicación de la *Teoría de la Justicia*, de John Rawls. A pesar de esta amplitud, es posible afirmar que la reflexión sobre la justicia como valor social o político nos remite necesariamente a Aristóteles, quien en su *Ética a Nicómaco* le destinó todo el libro quinto al asunto. Para él, y tal como sucede en la filosofía moral y política actual, la categoría de mérito entra en la reflexión sobre una de las clases de justicia política: la justicia distributiva. En este sentido lo justo es una proporción en relación con alguna cosa y con algunas personas, de forma tal

<sup>22</sup> Brian Barry en su texto *Teorías de la justicia*, afirma que «el problema más antiguo de la filosofía política (es el de) la naturaleza de la justicia» (p. 13).

que quienes son iguales tengan o reciban partes iguales y quienes no lo son, no tengan ni reciban partes iguales. Las cosas o bienes deben ser adecuadas al valor o mérito de las personas entre quienes se distribuyen, y ese valor o mérito puede descansar en un rasgo como la virtud, la libertad, la riqueza, etc., el cual depende de la naturaleza de la Constitución política y del régimen político. Según se trate de una Constitución democrática, aristocrática, u oligárquica, así serán establecidos los criterios de la distribución.

Sobre la justicia distributiva, el economista Frederik Hayek en su texto *Los fundamentos de la libertad*, trata de manera pesimista el asunto: «La mayoría de gente no combate la mera existencia de la desigualdad, sino que censura la circunstancia de que las recompensas no correspondan a ninguna distinción reconocible en los méritos de aquellos que las reciben» (1997 : II7)' A menudo se cree que este tipo de justicia se alcanza en una sociedad libre. Pero esto es falso si entendemos por justicia la proporcionalidad de recompensa al mérito moral. Por el contrario, en un sistema libre no es deseable ni posible otorgar las recompensas materiales con base en lo que los hombres conocen como mérito. Por mérito el autor entiende su sentido restringido, como término empleado para describir los atributos de la conducta que la hacen merecedora de alabanza y cita en este punto la discusión que Aristóteles y Santo Tomás tenían entre justicia distributiva y la justicia conmutativa. De igual modo cita a su favor a David Hume: «La actuación externa no tiene mérito; debemos mirar a lo interno para encontrar la cualidad moral [...] el último objeto de

nuestra alabanza y aprobación es el motivo que las produce» (Igg2 : 252). Al hacer esto centra el juicio moral en el motivo. Concluye que el valor atribuido por los semejantes a la capacidad o actuación de alguien no está relacionado necesariamente con el mérito que se descubra en dicha actuación. Las personas pueden dar valor a los talentos personales de alguien, los cuales son independientes del mérito.

En la práctica recompensar de acuerdo con el mérito, debe significar premiar de acuerdo con un mérito señalado, que comparte un grupo y no solo un poder único. Esto presupone que un hombre ha actuado de modo acorde con ciertas reglas y con esfuerzo y empeño. «El mérito no se deduce del objetivo, sino del esfuerzo subjetivo: no puede juzgarse por los resultados». Para poder emitir un juicio de mérito deberíamos conocer las destrezas, estados mentales, energía, capacidad de reflexión, etc. Y saber el uso que se ha dado a las oportunidades y el esfuerzo que ello ha costado, y qué parte del logro es debida al trabajo personal y cuál no.

El carácter subjetivo del mérito, hasta aquí descrito, no permitiría utilizarlo como criterio para la distribución que tiene lugar en el contexto empresarial. Recompensar, según el mérito, sería incompatible con la libertad para escoger lo que se quiere. En la empresa no se puede saber de antemano quién tendrá más éxito, por lo que sería necesario recompensar a quienes logren el éxito y no a los que se hayan esforzado meritoriamente. La empresa, como tal, busca que los hombres logren la máxima utilidad con el mínimo de sacrificio y esfuerzo, es decir, el mínimo de mérito. Resulta imposible re-

compensar justamente todo el mérito, en cambio podemos juzgar, con cierta certeza, el valor del resultado. Hay casos en los cuales las personas obtienen grandes ingresos de actividades que no les requieren esfuerzo, porque son su gran placer.

Lo contrario a una sociedad libre, según Hayek, es una sociedad en la que se recompensa a los hombres por las obligaciones cumplidas en vez de por el éxito. No hay un ser humano capaz de recompensar los esfuerzos de acuerdo con el mérito, como nadie puede guiar todas las acciones humanas. En este punto el planteamiento de Hayek se acerca a la versión de Walzer sobre el merecimiento, para quien -en su trabajo *Las esferas de la justicia*- este es un criterio destinado a dioses, en tanto es una exigencia que pide juicios demasiado difíciles para los seres humanos (1998 : 37) Walzer lleva el argumento más lejos y al referirse a la distribución de los cargos señala que estos no pueden ser merecidos por nadie debido al ámbito de libertad de los agentes que toman la decisión. Los encargados de este tipo de decisiones, más que mirar el mérito, ponderan entre las capacidades de una forma y hacen predicciones sobre el rendimiento futuro de la persona en cuestión. Esto hace prácticamente imposible que alguien merezca un cargo específico. Igual sucedería con la remoción del cargo, para la cual el merecimiento no resulta relevante.

Para Hayek, por su parte, las relaciones entre individuos se basan en un concepto de justicia conmutativa (si recompensamos el valor rendido con un valor igual, sin atención al esfuerzo hecho por el sujeto): «El distintivo del hombre libre no consiste en depender para su subsistencia de los puntos de vista de otros sobre su mérito, sino tan solo de lo que él tiene para ofre-

cerles» (p. 117) Distinguir entre valor y mérito es básico en todas las sociedades. No todos los valores son valores morales, y nuestros juicios de valor no todos son juicios morales. Finalmente se reconoce que aunque no es deseable que a la sociedad se imponga una única escala de méritos, en una organización grande y desarrollada se hará más difícil verificar el valor de los aportes individuales y será necesario que los administradores consideren el mérito como criterio relevante.

Si prestamos atención a Hayek y a Walzer, deberíamos concluir que el mérito no es un criterio válido para repartir cargos o despedir personal en el marco de una sociedad libre. A pesar de esto, nuestras intuiciones morales nos llevan siempre a emitir juicios sobre la justicia o injusticia de las decisiones, fundados en la categoría de mérito. ¿Están equivocadas nuestras intuiciones? O ¿acaso la teoría moral no nos dice la verdad sobre el tema? Ninguna de estas respuestas parece convincente o ajustada a la realidad. A nuestro juicio, lo que expresan dichas intuiciones es la idea de que la promoción o el despido no deben ser arbitrarios. Que deben existir hechos observables, que sirvan de justificación a la decisión de la empresa. Además, que al brindar dicha justificación la empresa puede dar cuenta de los valores defendidos formalmente, en la medida en que haya coherencia entre lo contenido en los códigos y lo que de hecho se considera como valioso, como digno de elogio o de reproche moral.

Con lo dicho hasta ahora parecería que los valores son algo estático, no sujeto a cambios o modificaciones. Sin embargo, en la actualidad se acepta el hecho de que los valores se trans-

forman, en razón de su dependencia cultural. En el marco empresarial, los valores se ajustan en razón de su capacidad de cumplir con las tareas de ayudar a manejar las tensiones en la empresa, de contribuir a la estabilidad o el mantenimiento del clima de confianza y de respeto a la calidad de vida. Empresarios y trabajadores reelaboran permanentemente las formas de hacer y decir que consideran válidas en la organización, movidos por el entorno y por la reorganización de los elementos formales e informales de la empresa.

---

### Tercera parte

Casos sobre despido y promoción de empleados en una empresa colombiana

## Introducción

Los siguientes casos son ficciones creadas a partir de las entrevistas con empleados de una empresa que nos sirvió como objeto de estudio. Se entrevistó a tres altos directivos, a fin de conocer aspectos básicos de la empresa y construir así un marco general de aproximación a las situaciones de promoción y retiro. Entrevistamos cuatro empleados para la primera situación de promoción, tres empleados para la segunda situación de promoción y tres para la tercera situación, que se trataba de un retiro. Como la segunda promoción no resultó interesante para el propósito de la indagación, decidimos hacer un caso totalmente ficticio, con base en información recogida en varias de las entrevistas y en la percepción que tuvo de los hechos la persona encargada de entrevistar. En cada uno de los casos modificamos los nombres de las personas, su género, la historia de la empresa, e incluimos elementos que ayudaran a mantener la confidencialidad. Se reforzaron ciertas circunstancias que permitieran hacer mayor énfasis en los conflictos de

naturaleza ética, también se construyeron diálogos y se puso en boca de los personajes expresiones extractadas de diversas entrevistas y documentos. Ninguno de los personajes creados en los casos corresponde totalmente a los empleados entrevistados.

Las empresas son espacios en los cuales las personas configuran su personalidad, logran desarrollar sus potencialidades, encuentran formas de cooperación y en general obtienen reconocimiento y bienestar material. Cuando los empleados llegan a ellas traen una serie de valores, expectativas, e incertidumbres adquiridos durante el proceso de socialización primaria. La empresa se conforma así como un ambiente moral, en donde se encuentran esos elementos con los valores que ella desea promover mediante sus políticas y en las prácticas cotidianas.

En las siguientes líneas relataremos la situación en que se vieron inmersos algunos empleados de distinto rango en la empresa Servibrillo Ltda., dedicada a la producción y distribución de equipos de aseo: lavadoras de pisos, aspiradoras, secadores de manos y controles electrónicos para el uso del agua en inodoros y lavamanos. Desde hace cien años esta compañía ha sido una importante fuente de trabajo en Medellín, ciudad donde funciona la única sede del país. Sus fundadores eran auténticos paisas, en el sentido de considerar el trabajo duro y constante como la principal virtud de un empleado. Además, siempre se preocuparon por mejorar las condiciones económicas de la empresa, incluso durante los difíciles años noventa.

La apertura económica, la violencia, la expansión del narcotráfico como fenómeno social y económico, golpearon de manera especial a empresas como ésta, convencidas de la

necesidad de preservar los valores que inspiraron a sus fundadores y que parecían entrar en conflicto con la emergencia de nuevos actores empresariales centrados en el afán de lucro rápido y fácil. Esta situación hizo que desde esa época **fuese** necesario competir en condiciones abiertamente desventajosas. La ciudad atravesaba una situación de inseguridad permanente, lo que no era muy propicio para la inversión y los negocios. En ocasiones la empresa contrataba con firmas que al tiempo desaparecían, eran vinculadas a procesos de extinción de dominio, o cuyos propietarios se negaban a pagar bajo amenazas, situación que le representaba grandes pérdidas económicas. Durante los últimos 10 años las condiciones del mercado han contribuido a agravar la ya difícil situación económica de la empresa. Los productos importados desde Japón han llevado a una disminución constante de su participación en el mercado. Todos saben que la estabilidad en su trabajo depende de la capacidad de crecimiento y el incremento significativo de la competitividad de la empresa. Pero no todos manejan esa presión constante de la misma manera.

### *Primer caso*

#### *¿Qué tanto importa el éxito?*

En ocasiones los valores personales de los gerentes chocan con los valores definidos en el código de ética de la empresa. Este es el caso de Alicia Mera, cuya promoción a un cargo de mayor responsabilidad produjo sensaciones y pareceres encontrados entre los miembros del equipo de dirección.

Ella puede definirse como una mujer de «compensaciones», porque su orientación a resultados ha sido decisiva para sortear los problemas económicos enfrentados por la empresa. Sin embargo, su estilo autoritario riñe con el respeto debido a la dignidad de los empleados, en tanto personas con derechos y aspiraciones legítimas. La insensibilidad frente a las necesidades de reconocimiento de sus colaboradores perturba el trabajo en equipo, lo que a su vez traería consecuencias negativas en términos de productividad y competitividad.

Con la situación descrita los estudiantes y los lectores en general tienen la posibilidad de aplicar conocimientos y de reflexionar sobre los siguientes temas:

1. La responsabilidad del bienestar y la calidad de vida de los empleados.
2. La necesidad de reconocimiento en la interacción laboral.
3. Separación entre la organización formal y la organización informal.

### El caso de Alicia Mera

Camilo Suárez es un alto ejecutivo de la firma, que a sus 58 años ha alcanzado buena parte de sus logros profesionales y personales durante su permanencia en la misma. Su abuelo fue cofundador de la empresa hace 100 años, por lo que se siente vinculado emocionalmente a ella. «Ha sido difícil ver los cambios que la situación económica ha propiciado en es-

los últimos años». Él recuerda con nostalgia aquellos tiempos en que la permanencia en la empresa dependía del desempeño personal, y del respeto a ciertos principios fundamentales compartidos. El retiro de muchos de sus compañeros fue en casi todos los casos un momento difícil de afrontar. Sin embargo, aquellos que lograron mantenerse aprendieron muchas cosas de esa experiencia. Una de ellas fue la importancia de adaptarse a los cambios de manera rápida y oportuna.

A finales de los años ochenta la empresa crecía a un ritmo acelerado, lo que generó grandes oportunidades de negocios, y una expansión de los productos y servicios que se ofrecían. Sin embargo, con los cambios institucionales que se presentaron durante comienzos de los noventa, surgieron dificultades no previstas. «Con la crisis de los últimos años vimos desplomarse mucho de lo que tardó varias décadas en ser construido». Según recuerda Camilo, al comienzo era importante tomarse muy en serio todos y cada uno de los valores y propósitos consagrados en el código ético. Uno de estos propósitos era la promoción y conservación de un ambiente laboral favorable al desarrollo personal y las relaciones solidarias y armónicas entre todos los miembros de la empresa. Por ejemplo, cosas aparentemente tan triviales como la celebración de los cumpleaños creaban lazos entre los empleados y propiciaban dicho ambiente. A pesar de esto, en la actualidad ya no había espacio en la apretada y estresante jornada laboral para expresiones espontáneas de compañerismo.

La crisis forzó a los directivos a hacer ciertas ponderaciones y a «sacrificar» algunos principios con el fin de alcanzar

objetivos fundamentales para la viabilidad del negocio. Sin embargo, este hecho no era reconocido por ninguno de dichos directivos, quienes al discutir sobre el asunto manifestaban su convicción de que los valores tradicionales de la empresa se habían fortalecido durante el paso del tiempo. Camilo, en cambio, no se sentía muy seguro de esto: ¿cómo interpretaban estos valores los gerentes? ¿Acaso ellos entendían la solidaridad, el respeto, la lealtad y la confianza de forma distinta a como la entendieron su abuelo y demás fundadores de la empresa? Se detiene a pensar y recuerda un caso que reflejó estos cambios en los principios y en la cotidianidad de Servibrillo.

Se trata de una decisión que uno de sus subalternos tomó hace tres meses y que generó sentimientos encontrados entre los empleados. Un día cualquiera el gerente general se presentó a su oficina para manifestarle de manera personal una decisión que había tomado: Alicia Mera sería promovida al cargo de gerente de producto, en el área de secadores de manos. La noticia no tomó a Camilo por sorpresa. Sabía de la existencia de la vacante y de la necesidad de poner en ese puesto a una persona con las características personales de ella, debido a las dificultades por las que atravesaba la comercialización de esa línea. Pero también recordó, aunque no tenía claro por qué, que el código de ética consagrada en una de sus normas lo siguiente: «Nuestra empresa será un espacio que mantendrá a toda costa un clima de confianza, participación y colaboración entre sus empleados». Intentó volver a sus labores ordinarias, pero esa frase no cesó de dar vueltas en su cabeza durante buena parte de la mañana ¿Por qué se sentía incómodo con la noticia? Al fin de cuentas Alicia era una mujer trabajadora, muy bien

preparada, que llevaba 8 años **consagrados** casi en su totalidad a sacar adelante la división a su cargo. Incluso había sacrificado su vida familiar, destinando fines de semana, noches enteras a su labor y jamás había dejado de cumplir una meta, por alta que esta fuese. Sin duda ella era la persona indicada para el cargo. Algunos gerentes la consideraban como una mujer que reflejaba muy bien los valores de la empresa, que a juicio de ellos, eran el compromiso, el logro de los objetivos y el acompañamiento permanente al cliente. Ellos percibían que la cultura empresarial de Servibrillo se fundaba en la competitividad y el aprovechamiento de las oportunidades. Llegado a este punto decidió continuar con sus labores convencido del acierto de la decisión.

En ese momento entró precipitadamente a su oficina Ángela Duarte, asistente de la gerencia que desempeñaría en lo sucesivo Alicia y amiga personal de la esposa de Camilo. «No puede estarme pasando esto a mí», manifestó consternada. «¿Es cierto que el cargo ya tiene nombre y ese nombre es Alicia Mera?» Camilo la miró intrigado, porque para cualquiera bien ubicado en el actual momento de la empresa no debía ser una sorpresa la noticia. Además, en alguna ocasión había escuchado a Ángela manifestar su profunda admiración por Alicia ¿A qué venía ahora ese alboroto? Pero Ángela estaba pensando en lo terca y dominante que la nueva jefe suele ser; incluso lo cruel que puede resultar, cuando se trata de sacar adelante un proyecto. «¿No te acuerdas de cómo hacía llorar a su asistente Lorenita, y la forma como le echaba la culpa a la pobre cada vez que algo no salía como ella tenía previsto?». Entonces Camilo pudo en ese momento identificar la raíz de su malestar.

Los incidentes con los subalternos habían dificultado en extremo el trabajo en equipo en la división que antes Alicia tenía a su cargo. Estos se quejaban del poco reconocimiento que su jefe les brindaba por los **logros** y el **gran** énfasis que ponía en las dificultades, incluso allí donde éstas no dependían de ellos. En alguna ocasión Arcesio Duarte, colaborador cercano de Alicia, había relatado una situación que generó mucho malestar entre los subalternos de ella: «**Trabajamos** cinco semanas completas, sus días con sus noches, para participar en esa licitación, e individual y colectivamente dimos lo mejor de nosotros. Desde el principio sabíamos que no había posibilidad alguna de ganar porque como empresa nos faltaban ciertos requisitos básicos y sin embargo, ella no dudó en culparnos al saberse los resultados. Fue injusta con todos nosotros». En otras ocasiones ella se quedaba con el mérito de algún buen trabajo realizado en equipo. Arcesio, recordando el asunto, diría: «**Ganaba** indulgencias con camándula ajena». Él era consciente de que el malestar que sentía era compartido por todos aquellos que en algún momento fueron subalternos de Alicia y que respondía a la concepción de mérito para los ascensos tradicionalmente utilizada en la empresa, es decir, durante los años anteriores a la crisis. Hasta hace pocos años, el mérito en Servibrillo no consistía sólo en la valoración del éxito o los resultados del trabajo, sino que incluía consideraciones sobre las conductas que se realizaban para llegar a dicho éxito y la incidencia que dichas conductas tenían sobre el ambiente de trabajo. Se buscaba mantener un ambiente laboral agradable que asegurara vínculos estables, lealtad, compromiso y entusiasmo en el lugar de trabajo. Además un valor fundamental, que él y sus

compañeros consideraban importante, era la confianza que se desprendía de obtener el reconocimiento adecuado de los jefes por la labor realizada. «Ya no podíamos evitar estar prevenidos con ella: sin importar qué tanto nos esforzáramos, ella desconocería el valor de nuestro trabajo si eso le resultaba conveniente».

Ahora Alicia tendría como labor dirigir y coordinar un grupo que hasta el momento se había destacado por su **gran** capacidad de trabajo en equipo, por **el** respeto mutuo y la solidaridad constantes. Y sin duda, su estilo la hacía débil para mantener un ambiente de trabajo con esas características. Camilo también recordó que sobre la relación con los subalternos el código de ética de la empresa señala: «**Es** un deber de los jefes propiciar el desarrollo de los empleados subalternos, evitando siempre aquellas actitudes que los desestimen o les produzcan inseguridad». ¿Por qué todos afirmamos la vigencia de nuestro código, si en la práctica desconocemos muchos de sus parámetros y el espíritu que lo anima?». No podía encontrar respuestas, además la empresa que su abuelo ayudó a construir era un lugar amigable y respetuoso con todas las personas, sin importar el lugar que ocupasen en el organigrama o en la escala salarial. En los últimos años, la determinación para los **logros** y la ambición personal parecían reemplazar esos valores.

En lugar de hacer eco a las quejas de Ángela, Camilo prefirió evadir en ese momento la cuestión preguntándole: «¿**En** serio crees que Lorenita es una buena fuente de información? Yo dudaría de la madurez de alguien con ese nombre y esa vocecita de niña regañada», y se fue a la reunión que tenía prevista para esa hora. En el pasillo se sentía satisfecho de sí mis-

---

mo, porque si Alicia era tan terrible como se la había presentado Ángela, ¿por qué su antigua secretaria le tenía tanto cariño y aprecio? Incluso alguna vez manifestó que «Alicia es una mujer fuerte pero detallista y amable en su trato, capaz de cualquier sacrificio personal por ayudar a mantener la empresa a flote en los tiempos difíciles que enfrentábamos. Orientarse al logro era un acto solidario, pues garantizaba la permanencia de todos nosotros en el lugar de trabajo, ante los peligros de desaparición del mismo».

De otro lado, los otros gerentes habían recibido con beneplácito la noticia. Creían que la señal enviada con la promoción era perfecta: «En esta empresa se premia el compromiso, la dedicación y entrega al trabajo; el éxito constituye el principal criterio para el ascenso y permanencia en la misma».

Sin duda la mediocridad o la falta de éxito en un colaborador era un lujo que la empresa no podía permitirse en esos tiempos difíciles, así ese colaborador asegurase un buen ambiente de trabajo mediante sus conductas. También era valioso el que los directivos contasen con personas de trayectoria en la organización, síntoma claro de la persistencia de las condiciones para el ascenso y el desarrollo profesional. Esta promoción era la prueba de que la compañía valoraba a sus colaboradores por lo que hacen. Sus oportunidades se derivaban directamente de sus logros, no de las relaciones con los superiores, o de criterios extraños al mérito. Pero, ¿Era el mérito el único criterio para una decisión de este tipo? ¿No resultaba importante estimular en la empresa un trato acorde con la dignidad de los empleados, que potenciara el trabajo en equipo, la confianza y demás valores defendidos por

---

su abuelo y mantenidos a lo largo de más de 90 años de actividades? ¿No era importante mantener la concordancia entre las políticas y las prácticas de la empresa? Ya no estaba seguro de las respuestas.

Había presenciado tantos cambios durante su vida laboral y se sentía tan responsable de la preservación de Servibrillo que intentaba comprender las decisiones tomadas como producto de los nuevos contextos económicos y sociales. Al fin de cuentas, había aprendido en la universidad que la principal responsabilidad social de una empresa descansaba en el éxito económico, sin el cual no podía garantizarse bienestar alguno a sus miembros y menos a la sociedad en que ésta se desempeña. Pero, si había aprendido esto, ¿por qué durante mucho tiempo no pudo evitar sentir que su empresa había perdido algo valioso, algo que no se agotaba en los productos y servicios ofrecidos desde hacía cien largos años?

### *Segundo caso*

#### **El peso de las condiciones externas**

Las situaciones enfrentadas por el departamento de ventas de la empresa Servibrillo, a raíz de los cambios económicos y sociales del entorno empresarial, son el punto en torno al cual gira el presente caso. La empresa Servibrillo enfrentó durante la década del noventa problemas para subsistir en un contexto competitivo cargado de deslealtad, inseguridad e incertidumbre. Estos hechos produjeron un deterioro del ambiente moral de la empresa, vivido con mayor fuerza en el

---

departamento de ventas. A esa presión interna se sumó una cierta laxitud moral de sus empleados, que los hacía valorar como legítimas algunas conductas normalmente concebidas como antiéticas. El resultado de tal ambiente fue la pérdida de entusiasmo e iniciativa de quien asumiría la jefatura del departamento.

Con la situación descrita los estudiantes y los lectores tienen la posibilidad de aplicar conocimientos y de reflexionar sobre los siguientes temas:

1. El ambiente moral de la empresa: definición y elementos.
2. El entorno económico de las empresas.
3. Los valores y principios éticos individuales y su relación con los principios de la empresa.
4. La competencia desleal.

#### El caso Lucrecio Andrade

Un elemento importante que debe considerar alguien interesado en reflexionar sobre el ambiente moral de una organización es su carácter fragmentado. Es difícil concebir una organización empresarial como un todo unitario y armónico, capaz de albergar prácticas comunes en cada una de sus partes. Por esto no resulta extraño escuchar distintas descripciones de una misma empresa, que en ocasiones son profundamente contradictorias. La descripción dependerá del lugar que ocupe en la misma la persona encargada, de sus vínculos afectivos con ella, su historia, etc. Pero una buena parte de la cuestión depende de factores de naturaleza objetiva. Hay circunstancias del entorno

---

económico, político, social y cultural de una empresa que inciden fuertemente en su vida interna. También hay factores endógenos, como la diversidad de responsabilidades y tareas asignadas, las características de los empleados, las condiciones físicas del trabajo, para mencionar sólo algunos elementos. Estas peculiaridades hacen que en cada empresa haya divisiones que llevan sobre sus hombros un peso mayor que otras; esa presión inevitablemente moldea el tipo de relaciones que logran establecer los empleados entre sí, y en ese sentido, el ambiente moral que en ella se vive.

En estas líneas relataremos la situación del departamento de ventas de Servibrillo, en el que desde hace 2 meses empezó a circular por el correo de las brujas la noticia de que el gerente de ventas había presentado renuncia al cargo y los directivos se encontraban discutiendo el nombre de su reemplazo. Lucrecio Andrade acariciaba con escepticismo la ilusión de ser designado. Al fin de cuentas, él es el empleado más antiguo del departamento, lleva 12 años en el mismo, y ha obtenido en diversas ocasiones reconocimientos por su labor. Empezó como vendedor y su gran capacidad de trabajo, dinamismo y entusiasmo lo llevaron al término de 8 años a desempeñar el cargo de asistente de gerencia. Se percibe a sí mismo como una persona comprometida con los valores de la organización y buen compañero de trabajo, aunque reconoce que ha perdido el entusiasmo que solía acompañarlo.

Un día, mientras almorzaba, se enteró de que Carlos Henríquez compartía con él las mismas aspiraciones. Pero Carlos solo llevaba un año en la empresa y aún no había de-

mostrado sus capacidades ni su lealtad para la firma. Se sentía seguro de obtener el cargo para sí, porque es agresivo, ambicioso y no le importa mucho si al arriesgarse se ve obligado a salir de la empresa. Además, a Carlos no le habían tocado los tiempos difíciles, como Lucrecio solía llamar esos 8 años en que se desempeñó como vendedor. «Recuerdo que nos tocaba un ambiente de trabajo complicado, los jefes eran autoritarios, emotivos, cambiaban de humor constantemente y no transmitían confianza a sus vendedores». Tampoco había estímulos adecuados y en general quien no daba los resultados esperados salía rápidamente de la organización, sin que se produjera mayor oposición.

Durante esos años los vendedores se las habían ingeniado para sobrevivir de la forma que ellos consideraban más adecuada. A pesar del carácter autoritario de sus jefes, no existían mecanismos de control sobre la labor directa que ellos desempeñaban. A veces lograban meter una que otra factura falsa, o pedir dinero para almuerzos y transportes que no tenían sustento en la realidad. Los vales de caja se manejaban de forma laxa y nadie se quejaba en realidad de la falta de orden en el manejo de los mismos. Siempre estaba la posibilidad de irse a trabajar con alguna empresa de la competencia, en la misma área, pues la principal competidora de Servibrillo no tenía objeciones sobre el particular. Por el contrario, parecía estimular el salto de los vendedores a sus toldos. Lucrecio había formado parte de esos vendedores y fue significativo el que lograra mantenerse al margen de esas prácticas. A pesar de que no las compartía, tampoco hizo mayor esfuerzo por denunciar a sus ejecutores; finalmente eran sus compañeros de trabajo y muchos de ellos sus amigos personales. «¿Cómo po-

dría haberme puesto de sapo? La lealtad es algo que no se puede perder por ningún motivo». Además no se sentía muy seguro sobre la posibilidad de calificar moralmente la conducta de sus compañeros, dadas las condiciones económicas difíciles por las que muchos de ellos atravesaban. Pero de otro lado, ¿el justificar un pequeño fraude no era dejar la puerta abierta a conductas de mayor gravedad? Ya no sería fácil trazar el límite entre lo correcto y lo incorrecto. Para no sentirse tan mal con el asunto buscó su propia justificación. Si alguien le hubiese preguntado cómo podía hablar de los «valores de la organización», no habría tenido dificultad en señalar que esas prácticas eran conocidas por la empresa y debido a su poco impacto sobre las finanzas de la misma, no podían catalogarse como fraudes.

Años después, como asistente de gerencia se las ingeniaría para sugerirle a la nueva gerente la introducción de algunos controles, que aunque insignificantes, podían ser de utilidad para impedir tales conductas. Su jefe aceptó las sugerencias y estableció férreos controles al sistema de facturación y al manejo de los vales de caja. Las nuevas políticas causaron mucho malestar entre los vendedores. Estas chocaban con la «cultura organizacional informal», dominante hasta ese momento, y en esa medida los empleados del departamento no estaban preparados para una reorganización de las prácticas y modos de ser en el lugar de trabajo.

Algunos de ellos comparaban a la gerente con una famosa espía y al referirse a ella lo hacían en tono despectivo. Fue tan negativa la reacción, que los directivos decidieron removerla de su puesto. Este episodio había dejado un sinsabor en Lucrecio. Él estaba convencido de haber hecho lo mejor por

la empresa, sin perjudicar a sus amigos; pero ahora no podía dejar de sentirse responsable de la salida de la nueva gerente, quien había tenido una relación transparente y cordial con él. Lucrecio tenía la impresión de que a los vendedores, en su gran mayoría hombres, les había resultado molesto que los intentos de restablecer el orden perdido provinieran de una jefe mujer. Una vez la gerente fue removida, estos manifestaban que el clima había mejorado ostensiblemente. Cuando los interrogaban sobre la gerente saliente manifestaban. «Sin duda era una mujer comprometida con la empresa, pero sólo con ella, no con sus subalternos».

Durante los últimos cuatro años las cosas no fueron mejor. Los gerentes del departamento iban y venían de modo constante. Y siempre que se encontraba el puesto vacante, la empresa prefería confiar esa responsabilidad a una persona de afuera. Muchos de los compañeros de Lucrecio que desempeñaron cargos de nivel medio, habían renunciado desmotivados por la ausencia de oportunidades para el ascenso. Él esperaba que no le pasara lo mismo, y aunque se negaba a reconocerlo, hubiese sido un golpe muy difícil de superar, dadas sus actuales condiciones. En el pasado había tenido que enfrentar situaciones que lo hacían inclinarse al pesimismo. Recordaba, por ejemplo, aquel año en que su departamento fue trasladado seis veces de un edificio a otro. Cada vez que empezaban a adaptarse al nuevo espacio, eran notificados de un nuevo cambio. Esto le generaba a él, una persona ansiosa de estabilidad, un malestar constante. La estabilidad laboral tampoco era uno de los fuertes en el departamento; cuando alguien

le preguntaba sobre el punto pensaba por un momento y luego manifestaba en tono melancólico: «Uno se va quedando sin amigos en esta empresa, porque ella no brinda condiciones para el desarrollo profesional; además en este departamento uno siempre tiene un pie afuera». Mientras él valoraba su historia de compromiso con la empresa, ésta parecía enfocarse sólo en la valoración del resultado inmediato de acuerdo con las ventas realizadas.

Cualquiera hubiese podido preguntar: ¿qué motivaba a Lucrecio a desear obtener el puesto? Porque sus pensamientos no parecían hablar muy bien de ese departamento. Sin embargo, alguien que conociese un poco más su historia personal no habría tenido dudas sobre la respuesta. Provenía de una familia muy humilde, que con mucho esfuerzo había logrado colaborarle en el pago de sus estudios universitarios. Los demás gastos los sufragaba trabajando en una bomba de gasolina en las noches y los fines de semana. Cuando terminaba su carrera tuvo la oportunidad de vincularse como vendedor a Servibrillo, empresa que lo acogió a pesar de su falta de experiencia en el campo. «Las únicas ventas que había hecho eran de combustible, aceite y demás productos de la bomba». Se sentía orgulloso de ser un hombre hecho a sí mismo y no hubiera renunciado por nada a su ilusión de ocupar la silla de Gerente del departamento. Pero la constante inestabilidad, los cambios repentinos en las políticas del departamento, y todas las experiencias vividas allí, habían hecho mella en su entusiasmo. Le faltaba fortaleza, su ánimo había decaído, se había vuelto desconfiado, poco amigable y preocupado estrictamen-

te por sobrevivir. ¿Cómo podría asumir el nuevo reto? Además, ¿tendría sentido asumirlo y verse obligado a liderar un grupo de trabajo tan poco arraigado y sometido a tantas presiones?

El día que se supo la noticia de su promoción, todos menos Carlos le enviaron a Lucrecio un mensaje de felicitación. Le llamó la atención el mensaje de Camilo Suárez, alto directivo que probablemente había participado en la toma de la decisión: «Es un reconocimiento a todo lo que has entregado a esta empresa; que espero no sea más de lo que debiste». Finalmente la empresa había hecho una escogencia acertada; enviaba una buena señal al personal de ventas y a los colaboradores en general. La estabilidad y el desarrollo personal y profesional aún eran posibles en Servibrillo.

### *Tercer caso*

#### El difícil equilibrio del poder

En este caso se relata la situación vivida en la empresa Servibrillo a raíz de una separación de negocio producto de la reciente crisis económica nacional. Durante ese proceso la empresa enfrentó diversos cambios que impactaron, tanto positiva como negativamente, la cultura organizacional. Aquellos empleados que no respondían bien a los cambios rápidos debieron irse de la organización, aunque fuesen personas con amplia experiencia y conocimiento de las peculiaridades del negocio. Se produjo de igual manera un cambio en el estilo de gerencia, cuyos resultados positivos se vieron reflejados en el

incremento de la productividad y del sentido de responsabilidad personal. Pero su aspecto negativo fue la pérdida de colaboradores valiosos, un manejo inadecuado de la información sobre la motivación de los despidos y la consiguiente disminución de la confianza de los empleados en la organización.

Con la situación descrita los estudiantes y los lectores tienen la posibilidad de aplicar conocimientos y de reflexionar sobre los siguientes temas:

1. Las relaciones entre carácter individual y cultura organizacional.
2. Los conflictos entre valores morales y criterios éticos de resolución de los mismos.
3. El manejo ético de la información: bases de la información para la decisión ética.
4. La necesidad de la anticipación de consecuencias como elemento de la deliberación ética.

#### El caso Anastasia Forero

Cada empresa tiene su modo peculiar de responder a los retos que una crisis económica le plantea. En algunos casos se toman medidas menos drásticas, como la expansión del crédito, la incursión en nuevos nichos de mercado, la reducción de costos y el adelgazamiento de la planta de personal. En otros casos se toman decisiones que llevan a la división o a las fusiones con otras empresas. En sus cien años de existencia, Servibrillo Ltda. ha enfrentado muchas dificultades, pero ninguna como la crisis desatada durante la última década. A co-

mienzos de los noventa la situación económica por la que atravesaba hizo que las directivas consideraran oportuna la separación del negocio de los controles electrónicos para inodoros y lavamanos. La empresa dedicada a esta labor se llamaría *Save water* y se concibió con una estructura pequeña, no más de 200 empleados, y un presidente a la cabeza. La otra parte conservaría el nombre de Servibrillo, contaría con un presidente y una planta conformada por 500 empleados. Además, se expandiría ofreciendo servicios de aseo para grandes empresas. Para esta labor se contrataron 100 empleados que trabajarían como personal de aseo.

Los presidentes se dieron a la tarea de conservar el mayor número de clientes posible, lo que se dificultó debido a que la mayoría deseaban contratar todos los productos con una sola empresa. En ocasiones era inevitable que existieran dificultades en el manejo administrativo de los clientes compartidos, y la personalidad difícil de ambos tornaba pesado el ambiente de trabajo en ambas compañías. La permanencia en un mismo edificio no ayudaba mucho a la coexistencia pacífica, como tampoco el rápido crecimiento que mostraba *Save water*, en contraste con la zozobra y estancamiento vividos en Servibrillo. Esta situación presionó a las directivas a reducir la planta de esta última, pero la estrategia seguida fue iniciar por los niveles altos y medios. Se eliminaron algunas gerencias, cuyos elevados salarios pesaban en el balance general de modo importante. «En este período perdimos gente con mucha experiencia y conocimiento», recuerda con nostalgia uno de los empleados.

Las medidas aliviaron temporalmente la situación, pero persistía el malestar generado por el carácter de su presidente, Joaquín Bueno. Era un hombre maduro, de gran trayectoria en la empresa, que siempre se había opuesto a la división. No respondía muy bien a los cambios, por lo que trasladó toda esa tensión a las relaciones con sus colaboradores. Tampoco tomó decisiones acertadas sobre la forma de mantener a los clientes, así que nadie se sorprendió cuando llegó la noticia de su despido, a finales de 1998. El nuevo presidente, el joven caleño Hernán Toro, tendría varios retos importantes que asumir. El primero, era devolver la motivación a los empleados, e incentivar de nuevo el trabajo en equipo. El segundo respondía a la orientación de las nuevas formas de relación con el trabajo; se trataba de crear 5 cooperativas de trabajo asociado, con buen número del actual personal de planta. El objetivo de estas cooperativas era pasar a algunos empleados permanentes a la modalidad de contratos de prestación de servicios o ejecución de obras, los cuales no se regulan por las disposiciones laborales ordinarias. Sin duda la tradición de estabilidad laboral, y algunos aspectos de la cultura paisa, tales como el alto sentido de pertenencia a la empresa, hicieron difícil, y en ocasiones traumático, el proceso de creación y funcionamiento de estas cooperativas. En él se involucró a los empleados de niveles medio y bajo, empleados de planta y un buen número de vendedores.

Anastasia Forero tuvo la posibilidad de constatar en carne propia el nuevo rumbo tomado por Servibrillo. Era una mujer alegre, de carácter fuerte pero amable, muy dispuesta a

hacer sentir a sus colaboradores en un ambiente cálido y seguro. Era muy estudiosa: además de haber salido con honores de la universidad, había aprovechado todas las oportunidades que se le habían presentado para mejorar sus competencias profesionales. Por esto, cuando llegó a desempeñar la gerencia de producto en el área de lavadoras de piso y aspiradoras, todos pensaron que el ascenso era más que merecido. Se había vinculado a Servibrillo durante «los años maravillosos» y estos 24 años al servicio de la empresa le habían permitido aprender mucho sobre su trabajo. Se desempeñó en diversos departamentos, hasta hace 12 años cuando entró como asistente de gerencia al área que tres años más tarde le correspondería dirigir. Tenía un estilo peculiar de trabajo: era poco dada a delegar; tanto en su vida personal como profesional le gustaba mantener todo bajo control. Siempre exigente consigo misma, no se permitía incumplir las metas y estaba convencida de que su éxito se debía a la confianza que daba a sus colaboradores y a su forma de enfrentar las responsabilidades.

Sin embargo, la forma en que Hernán transmitía el mensaje no era la más adecuada. En las discusiones con Anastasia pretendía saber más que ella del negocio y esto la irritaba porque en efecto sus recomendaciones no eran acertadas. Hernán pensaba que ella no reconocía su autoridad y lo menospreciaba por ser caleño; así que cada vez que hablaban había una discusión. «Creo que las cosas van bien en el área de aspiradoras, es mucho lo que está en juego para improvisar en decisiones tan importantes, delegando responsabilidades en empleados con poca experiencia», dijo una vez Anastasia, luego de escuchar una de

las órdenes de Hernán sobre la necesidad de desarrollar más las políticas de acompañamiento a los jóvenes ejecutivos.

Desde el principio Hernán y Anastasia tuvieron dificultades en sus relaciones laborales. A pesar de esto, ella nunca tuvo una manera inadecuada o grosera de plantear sus diferencias, y con el nuevo presidente mantuvo igualmente la calma y el respeto debidos. Pronto los empleados se enteraron de las desavenencias y empezaron a circular comentarios al respecto; el fastidio del presidente se incrementó, como era de esperarse.

Al tiempo que sucedían estos hechos, los gerentes y directivos de otras áreas continuaban reconociendo las capacidades y conocimientos de la doctora Forero. A menudo la consultaban antes de tomar decisiones importantes y casi siempre el escuchar sus consejos les traía buenos resultados. Esta situación ponía en dificultades a Hernán, quien sentía cuestionada su autoridad, por lo que no dudó en convencer a las directivas de la necesidad de despedir a la incómoda gerente. Una mañana de mayo empezó a circular por los pasillos la noticia de que era inminente el despido y que Anastasia sería llamada a presidencia en cualquier momento. Este hecho generó mucha desinformación entre los empleados y presionó a los directivos para encontrar una justificación rápida frente al despido de Anastasia. Apenas se enteró de la noticia, Andrés Polanía, uno de sus mejores amigos en la organización, entró a la oficina de ella y le preguntó: «¿Es cierto lo que se comenta allá a afuera?» Pero las lágrimas en los ojos de Anastasia le dieron la respuesta. «Tengo tanta rabia, porque justo ahora tengo uno de los mejores rendimientos, vamos

mejor de los que se tenía proyectado y la gente estaba muy motivada trabajando conmigo. Además, tantos años de dedicación y entrega parece que tienen poco valor en estos tiempos». Cuando él la interrogó sobre la razón que había esgrimido la empresa, ella contestó que habían decidido eliminar el cargo; pero esta razón le pareció inverosímil porque ¿quién se encargaría del departamento?

El día que Anastasia abandonó su oficina la tristeza invadía sus ojos, pero fue más triste aún para sus compañeros de trabajo. En el fondo estaban seguros de que ella pronto saldría adelante por sus propios medios; tenía todo lo necesario para lograrlo, mientras que ellos permanecerían en el mismo lugar, en medio de la zozobra y la incertidumbre. Esta sensación se agravó porque la presidencia nunca informó oficialmente las razones que motivaron el despido. Incluso algún inescrupuloso intentó manchar el nombre de la ex gerente, planteando que su incompetencia era la razón del despido; pero la mentira era evidente a los ojos de todo el personal, y su autor pasó por la vergüenza de tener que retractarse en una concurrida reunión. Todo lo que se supo fue extraoficial; incluso el monto de la indemnización llevó a muchas especulaciones, pero sin duda debió de ser una suma importante, considerando los años y el salario que ella devengaba al momento de su retiro. Para agravar el malestar, a los dos meses debieron nombrar un reemplazo en el cargo que supuestamente sería suprimido, pero la persona que fue designada, alguien cercano a Hernán, pronto demostró no dar la talla para una

responsabilidad de ese nivel. Como era de esperarse los resultados económicos fueron desastrosos Y todos comentaban que ahora les tocaría pagar por la decisión visceral de un jefe inexperto. Algunos empleados llegaron a señalar que «ella era un soporte importante para nosotros, sin duda es una gerente irremplazable». Incluso se reunieron en más de una ocasión con el firme propósito de pedir a la presidencia una explicación por lo sucedido, pero las fuerzas los traicionaron y prefirieron dar por cierta la versión no oficial.

Al cabo de unos meses llegó la noticia de que Anastasia había utilizado el dinero de la indemnización para montar su propia empresa. En adelante se dedicaría a lo que mejor sabía hacer, a producir y comercializar lavadoras de pisos y aspiradores. Tal como temían sus antiguos compañeros, la empresa naciente pronto fue un dolor de cabeza para Servibrillo. Esta perdió varios de sus clientes a manos de su antigua colaboradora y el impacto se sintió con particular fuerza entre los miembros de sus niveles más altos.

Nuevamente se avivó el malestar y la angustia, pero ahora se trataba de algo mucho más grave; se había perdido algo que había tardado muchos años en ser construido: la confianza de los empleados en la empresa. Aunque todos reconocían que el retiro de Anastasia se había producido conforme a la ley; no olvidaban que el código de ética consagraba responsabilidades que «iban más allá del estricto cumplimiento de la ley». Una de ellas se refería precisamente al deber de los jefes de comunicar abiertamente a sus subalternos las decisiones y las razones que las sustentaban. Los meses que siguieron a esa mañana de mayo

fueron de tensión, decaimiento y estrés constantes. ¿Qué habría alterado más el curso normal del trabajo: la decisión o la forma en que había sido manejada la información?

Camilo Suárez, alto directivo de la empresa y nieto de uno de sus fundadores, lo expresó a su manera: «La salida de Anastasia generó cosas muy negativas, se habló de acoso sexual, de guerra entre sexos, de conflictos generacionales, de celos profesionales, etc. La tensión entre el presidente y ella era insostenible, pero no sé si todo eso se hubiese podido evitar. No estoy muy seguro ¿Puede una empresa estar siempre preparada para el manejo de los inevitables y siempre peculiares conflictos interpersonales?» ¿Era fácil en este caso limitarse a cumplir el código de ética, o a veces nos enfrentamos a situaciones que escapan al estrecho margen de una regulación? Además, no dejaba de sentirse incómodo con la noticia de que ella había utilizado el conocimiento adquirido durante años de vinculación con Servibrillo para montar su propia empresa. Aunque comprendía que se trataba de poder mantenerse profesionalmente activa a pesar de su despido, ¿no pertenecía este conocimiento especializado a la empresa? El problema se agravaba por el hecho de que Anastasia los ponía cada vez más en aprietos, mediante la utilización de las mismas habilidades que en un momento fueron exclusivas de la empresa. ¿Puede un empleado llevarse lo que ha adquirido durante años de experiencia y conocimiento de las peculiaridades del negocio de la empresa a otra organización que constituye la competencia?

## Apuntes para una discusión

La riqueza de los problemas éticos encontrados fue una variable decisiva en la redacción de los casos. Estos escapan a las posibilidades de encontrar una única solución a los conflictos allí encontrados. Por el contrario, sirven para trabajar las falacias en el razonamiento moral-un enfoque analítico-, o el poder de las organizaciones -un enfoque sociológico- o las libertades de los individuos involucrados -un enfoque ético liberal-, etc. Los casos descritos permiten diversas aproximaciones éticas, así como un trabajo separado de cada uno de ellos en la clase. A pesar de esto, la experiencia que hemos tenido en los cursos de ética en la Universidad Icesi nos permite proponer que el ejercicio de deliberación sobre ellos deba reunir al menos los siguientes elementos, como aspectos básicos de un análisis ético sobre la realidad:

### Descripción de la información relevante

Uno de los primeros ejercicios para la reflexión ética es la identificación de aquellos aspectos que resultan pertinentes para la formulación de un conflicto moral<sup>23</sup> determinado. Amartya Sen, el premio Nobel de economía, ha escrito una bella parábola -la parábola de Anapurna- para mostrar cómo las bases de información con que se cuenta son definitorias

<sup>23</sup> Aunque un análisis del lenguaje permite hacer distinciones entre la «ética» y la «moral», en este trabajo utilizamos las expresiones como sinónimos, a fin de hacer más comprensible el sentido de aquello que queremos plantear.

en el proceso de deliberación, decisión y justificación moral. Por ejemplo, si damos importancia a las condiciones económicas de los sujetos involucrados en el conflicto, podremos analizarlo desde la perspectiva de las necesidades materiales. Si, por el contrario, resaltamos las posibles consecuencias sociales de las conductas involucradas, tendremos un análisis ético teleológico o consecuencialista. Estas bases de información cumplen así un doble papel: de un lado nos permiten definir el tipo de conflicto frente al cual nos encontramos y seleccionar los criterios más adecuados para su tratamiento. Además, Sen nos recuerda cómo al poseer mayor información tenemos mejores elementos para una decisión razonable, de la que sea posible dar cuenta; lo que no necesariamente nos facilita las cosas. La complejidad de la decisión moral es uno de los aspectos que consideramos debe entender y manejar un estudiante, en su condición de agente moral. Se trata de comprender que en ocasiones las decisiones parecen ser del tipo «lo correcto vs. lo correcto» (Badaracco, 1997)' lo que genera un sentimiento de fatalidad en el agente, quien se siente incapaz de «sacrificar» alguno de los principios involucrados en la decisión.

#### Formulación del conflicto ético central y de los conflictos secundarios

Una vez identificada la información relevante se ha avanzado en la formulación del árbol de conflictos presentes en el caso. En los casos elaborados se pueden identificar tensiones entre valores

y principios de los sujetos morales. La empresa, pensada como un agente moral, tiene sus propios valores y principios, que puede mantener implícitos en las prácticas o que en ocasiones explicita en los códigos, reglamentos y políticas que se traza. Los empleados son a su vez agentes morales, que han adquirido en los procesos de socialización primaria -hogar, escuela, iglesia, etc.- ciertos valores que moldean sus conductas particulares y su carácter.

Ellos se ven afectados, a su vez, por los valores que se ponen en juego en el diario devenir laboral. Además del reconocimiento de los valores morales en juego, también se debe identificar la forma como estas tensiones inciden en el propio agente moral o en los otros agentes morales con quienes se relaciona. Esta incidencia puede tener distintos significados: en ocasiones hay una afirmación de valores, por su coincidencia con aquellos promovidos por los coagentes morales; a veces opera una negación y pérdida de valores, debido a su falta de correspondencia con los valores del entorno. En cualquiera de los casos, una buena formulación del conflicto moral debe dar cuenta de la forma como la situación impacta los valores y principios en juego.

Finalmente, un conflicto moral involucra la posibilidad de evaluar las conductas de los agentes, con base en algún criterio ético previamente determinado. Los teóricos morales se han dado a la tarea de sistematizar estos criterios de tal modo que respondan a alguna escuela o concepción ética particular. *La Historia de la ética*, compilada por la filósofa Victoria Camps (1999)' es un trabajo interesante que permite conocer la historia y los criterios morales construidos por el *iusnaturalismo*, el deontologismo kantiano, el utilitarismo, el marxismo, etc.

Una conducta será buena o correcta en la medida en que se ajuste a los criterios morales de esas escuelas; verbigracia, si con ella se promueven los derechos naturales individuales, o se da cumplimiento a los deberes que como sujetos racionales tenemos, o si mediante ella se incrementa la mayor felicidad para el mayor número de personas en la sociedad, o si opera una emancipación de las condiciones que reproducen la dominación de unas clases sobre otras. Estas teorías éticas son un referente obligado de cualquier reflexión ética seria sobre los conflictos que enfrentan los agentes morales en el contexto de nuestro mundo occidental.

#### Evaluación de las conductas éticas involucradas en los conflictos

La reflexión ética supone la capacidad de los agentes para justificar, ante sí mismos y ante sus coagentes, aquellas conductas provenientes de un actuar libre e informado. Este proceso se denomina deliberación -Aristóteles, «Ética a Nicómaco» - cuando es anterior a la conducta, y mediante él el agente reflexiona sobre los distintos cursos de acción posibles, utilizando su facultad de prever. Se denomina juicio moral cuando es posterior a las conductas, situación que permite valorar hechos reales y no sólo trabajar con supuestos.

El profesor mexicano Adolfo Sánchez Vásquez (1969) ha formulado las distintas etapas de este proceso de una forma sencilla y útil para la discusión en clase. La evaluación del acto moral que él propone se lleva a cabo mediante una determinación del motivo, el fin, el medio, el resultado y las consecuencias de la conducta llevada a cabo por el agente. Cada uno de estos elementos es igual-

mente relevante a la hora de calificar o evaluar el acto como bueno o correcto, como malo o incorrecto. El acto moral es una unidad, cuya calificación depende de que ninguno de ellos pueda ser valorado negativamente, a la luz de los criterios morales compartidos en sociedad. El motivo es el por qué de la conducta, la razón que impulsó su realización, la cual en muchas ocasiones el agente guardará celosamente en su conciencia. Cuando sus actos lo permitan, sus coagentes podrán conocer ese móvil, pero en el peor de los casos, servirá sólo para una evaluación personal. El fin es la anticipación ideal del resultado que espera conseguir el agente con su actuar. Es el qué de la conducta deseada, y nuevamente su evaluación por terceros depende de su explicitación por parte del agente. El medio es el cómo, y se refiere a los medios e instrumentos de que se sirve el agente para llevar a cabo su fin. Estos son externos, en la mayoría de los casos, u al menos pueden ser identificados por el auditorio que presencia la acción moral. El resultado es la consecuencia particular de la acción, o la acción misma, cuyo carácter externo permitirá la evaluación de todos sus espectadores y del propio agente. Las consecuencias son el impacto social que tiene la acción, y a través de su examen se medirá la forma como el agente afectó su entorno moral. La reflexión moral se completa sólo mediante una evaluación detallada de la(s) conducta(s) involucrada(s) en los principales conflictos identificados en los casos. Esta herramienta de evaluación, acordada por los miembros del grupo, supone algunos ejercicios especulativos por parte de los estudiantes; pero su utilidad está en que propicia un aspecto poco común entre los jóvenes, y entre las personas en general: una afinación del juicio moral.

## Bibliografía

- Aristóteles, *La Política*, editorial Altaya, Barcelona, 1998.
- Aristóteles, *Ética Nicomaquea*, Editorial Planeta-DeAgostini, Barcelona, 1995.
- Badaracco, Joseph, *Defining moments: when managers must chose between right and right*, Harvard Business School Press, 1997.
- Barry, Brian. *Teorías de la justicia*, Editorial Gedisa, España, 1995.
- Bauman, Zygmunt, *Pensando sociológicamente*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1994.
- Beck, Ulrich, *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Editorial Paidós, Barcelona, 2000.
- Beck, Ulrich, *La sociedad del riesgo*, Editorial Paidós, Barcelona, 1998.
- Bernard, Williams, *Ethics and the limits of philosophy*, Harvard University Press, 1985.
- Bilbeny. Norbert, *Aproximación a la ética*. Ariel, Barcelona, 1992.
- Bottomore, Thomas (compilador), *Historia del análisis sociológico*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2001.
- Burawoy. Michael, *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Editorial Ministerio de trabajo y seguridad social, España, 1989.
- Canto-Sperber, Monique, *Diccionario de ética y filosofía moral*, Editorial F.C.E., México, 2001.
- Camps, Victoria, *La historia de la ética*, Editorial Crítica, Barcelona, 1999.
- Castells, Manuel, *La era de la información*, Editorial Alianza, Madrid, 1999.
- Coriat, Benjamin, *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Editorial Siglo Veintiuno, México, 2005.
- Coriat, Benjamin, *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, Editorial Siglo Veintiuno, México, 2000.
- Cortina, Adela, *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Editorial Trotta, Madrid, 1998.
- Cortina, Adela y Conill, Jesús, *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*, Fundación Social y Siglo del Hombre editores, Bogotá D.C., 1998.
- De Aquino, Santo Tomás, *Obras completas*, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Drucker, Peter, *La Sociedad Postcapitalista*, Editorial Norma, Colombia, 1994.
- Epstein, E. M., *Dimensions of Corporate Power (2)*, California Management Review, 1973.
- Frankena, William 1(, *Ética*, editorial UTEMA, México, 1992.
- Fukuyama, Francis, *Confianza*, Editorial Atlántida, Argentina, 1995.
- Goodpaster, 1(, «Nota on Corporation as Moral Environment», en: *Harvard Business Review. Ethics in Practice. Managing the Moral Corporation*, Boston, 1989.
- Guisán, Esperanza, *Razón y pasión en ética: los dilemas de la ética contemporánea*, Editorial Anthropos, Barcelona, 1990.

Hans Gerth YWright Mills, *Carácter y estructura social*. Editorial Paidós, Argentina, 2000.

Hayek, Frederik, *Los fundamentos de la libertad*, Ediciones Folio. España, 1997.

Himanen, Pekka, *La ética del hackery el espíritu en la era de la información*, Ediciones Destino, Barcelona, 2002.

Hume, David, *Tratado de la naturaleza humana*, Editorial POITÚa, México, 1992.

Kant, Emmanuel, *Lafundamentación de la metafísica de las costumbres*, Editorial POITÚa, México, 1998.

Kant, Emmanuel, *Filosofía de la historia*, Editorial F.C.E.. Colombia, 1998.

Lozano, Joseph M., *Ética y empresa*, editorial Trota, Madrid, 1999.

Lukes, Steven, «Poder y autoridad», en: Bottomore, Thomás (compilador), *Historia del análisis sociológico*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2001.

Mackie, J.I., *Ética: la investigación de lo bueno y lo malo*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2000.

Marx, K., *Manuscritos*, Editorial Altaya, Barcelona, 1993.

Mayntz, Renate, *Sociología de la Organización*, Alianza Editorial, Madrid, 1998.

Méda, Dominique, *El trabajo, un valor en peligro de extinción*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1998.

Morales, Julián, *Sociología de las relaciones industriales*, Editorial Trota, Madrid, 1995.

Mitchell, T., y Scott, W., *Sociología de la administración*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1981.

Perrow; Charles, *Sociología de las Organizaciones*. editorial McGraw-Hill, Madrid, 1990.

Quesada. Fernando, *Lafilosofía política en perspectiva*, Editorial Anthropos, Barcelona, 1998.

Rawls, John, *Liberalismo político*. Editorial F.C.E.. Colombia, 1996.

Rawls, John, *Teoría de la justicia*, Editorial F.C.E., México, 1995.

Reygadas. Luis, *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Editorial Gedisa, 2002.

Sánchez, V, Adolfo. *Ética*, Editorial Crítica, Barcelona, 1992.

Sen, Amartya, *Desarrollo y Libertad*, Editorial Planeta, Colombia, 2000.

Sennett, Richard. *La corrosión del carácter*, Editorial Anagrama, Barcelona, 2000.

Sennett, Richard, *La autoridad*, Editorial Alianza, Madrid, 2000.

Smith, Adam, *La teoría de los sentimientos morales*, Editorial Alianza, Madrid, 1997.

Smith, Adam. *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, Editorial F.C.E.. México, 1997.

Udy, Stanley. *El trabajo en la sociedad tradicional y moderna*, Amorrortu Editores. Buenos Aires, 1991.

Urrea, Fernando y Arango, Carlos, *Diálogos sobre gestión: investigadores y empresarios encuentran un espacio para compartir experiencias*, Editorial Corporación Calidad, Bogotá, 2000.

Weber, Max, *La sociología del trabajo industrial*. editorial Trota, SA, Madrid, 1994.

Weber, Max, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Ediciones Coyoacán, México, 1999.

Walzer, M., *Las esferas de la justicia*, Editorial F.C.E., México., 1998.

## DE LOS AUTORES

Diana Patricia Quintero

Profesora de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Icesi. Magíster en Filosofía de la Universidad del Valle. Especialista en Ética y Derechos Humanos de la Universidad del Valle. Abogada de la Universidad Libre de Cali. Ha publicado artículos y ponencias sobre fundamentación moral del estado social de derecho, eutanasia y neutralidad política. Miembro del grupo de investigación «Organizaciones, conflictos y responsabilidad social» y del seminario de «Ética y Organizaciones», de la Universidad Icesi

Rafael Silva

Pregrado en Filosofía en la Universidad del Valle. Magíster en Filosofía en la Universidad del Valle. Ha sido profesor en la Universidad del Valle, -sede regional Buga-, Yha coordinado, allí mismo, durante varios años la cátedra en ética y política Actualmente es profesor y coordinador editorial de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Icesi de Cali. Miembro del grupo de investigación «Organizaciones, conflictos y responsabilidad social» y del seminario de «Ética y Organizaciones» de la Universidad Icesi.

Jerónimo Botero

Pregrado en Filosofía en la Universidad del Valle. Especialista en Ética y Derechos Humanos y Magíster en Filosofía en la Universidad del Valle. Miembro del seminario de «Ética y Organizaciones» y de los grupos de investigación «Estudios de región, polí-

tica y democracia» y «Organizaciones, conflictos y responsabilidad social», de la Universidad Icesi. Es profesor y jefe del departamento de Humanidades de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Icesi de Cali. Actualmente realiza un Doctorado en Filosofía en la Universidad de Barcelona, España.

Enrique Rodríguez

Pregrado en Comunicación Social de la Universidad Autónoma de Occidente. Especialista en Teoría y métodos de investigación en sociología, Universidad del Valle. Magíster en Sociología de la Universidad del Valle. Ha sido profesor en la Universidad del Valle, en la Universidad Javeriana y en la Universidad Santiago de Cali. Miembro de los grupos de investigación «Estudios de región, política y democracia» y «Organizaciones, conflictos y responsabilidad social», de la Universidad Icesi. Es profesor de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Icesi de Cali. Actualmente realiza un Doctorado en Historia en la Universidad de Barcelona, España.

Jorge Garcerá

Economista de la Universidad de los Andes (Bogotá), con Maestría en Filosofía de la Universidad de Rotterdam (Holanda). Interesado especialmente en investigar la filosofía subyacente a la ciencia económica y la historia del pensamiento económico. Miembro de los grupos de investigación «Estudios de región, política y democracia» y «Organizaciones, conflictos y responsabilidad social», y del seminario de «Ética y Organizaciones» de la Universidad Icesi.



**LA INVESTIGACIÓN, QUE ARROJÓ COMO RESULTADO EL ANÁLISIS TEÓRICO Y LOS TRES CASOS QUE PRESENTAMOS, SE FORMULÓ COMO UN EJERCICIO DE SOCIOLOGÍA MORAL. SU OBJETO DE ESTUDIO FUE EL IMPACTO QUE LOS DESPIDOS Y PROMOCIONES TIENEN EN EL AMBIENTE MORAL DE LA EMPRESA. ESTE AMBIENTE FUE DEFINIDO COMO UNA RED DE VALORES Y PRÁCTICAS QUE AFECTAN LAS CONDICIONES PARA EL BIENESTAR EN EL TRABAJO Y EL CARÁCTER DE LOS TRABAJADORES. EN ESTE SENTIDO LA INVESTIGACIÓN SE REDUJO A LOS ASPECTOS PURAMENTE INTERNOS DE LA EMPRESA, DE ACUERDO CON EL MODELO DE GOODPASTER (1989).**

 UNIVERSIDAD  
**ICESI**

Colección **EL SUR  
ES  
CIELO  
ROTO**

ISBN: 978-958-9279-93-9



9 789589 279939