

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-

tos 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 creció 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. Yo 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 relatamos 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 tollos. 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 ingeniaba 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 sus 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 moral²³ 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

²³ 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, 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.