

## **BASES CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

### **LA SUPERACIÓN ÉTICA DE LOS CRITERIOS PRAGMÁTICOS Y UTILITARIOS EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

**Jorge Etkin\***

*Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires*

**Resumen.** En el mundo de las organizaciones públicas y privadas, funcionarios y directivos se enfrentan al dilema de: a) los criterios de eficiencia y eficacia, y b) la demanda de principios y valores éticos en la gestión. La eficacia tiene que ver con la productividad y los resultados y se basa en que el fin justifica los medios. La gestión responsable aplica ciertos principios de carácter ético, respetando valores de libertad, igualdad, equidad, solidaridad y las justas demandas de la comunidad, no solo de los clientes. El dilema surge por la falta de congruencia entre la maximización de resultados económicos y las necesidades de desarrollo humano en la misma organización. Aquí se explican las fuentes y efectos de esas dualidades y propone formas de superación del dilema entre la praxis competitiva en los mercados y las exigencias de la comunidad. La gestión responsable refiere al respeto de los derechos humanos, estabilidad del empleo, igualdad de oportunidades y la consideración de los impactos ambientales. Principios que deben ser concretados en decisiones. El artículo incluye una diversidad de aportes teóricos y prácticos entre los cuales se destacan: la revisión de los acuerdos constitutivos de la organización, incorporación de los *stakeholders* en las formas de gobierno, preparación de los directivos para incorporar valores a la racionalidad en sus decisiones, los modelos de trabajo en equipo, educación en transparencia de las comunicaciones y las formas de control social sobre las decisiones de política en las organizaciones.

*Palabras clave:* Gestión; Responsabilidad; Pragmatismo.

---

\* Profesor Titular Consulto. Director de la Carrera de Administración y Sub-Director de la Maestría en Administración de su Facultad. Fue director de institutos dedicados a la investigación y docencia en su especialidad. Ha sido consultor de organizaciones públicas y privadas y de programas internacionales.

**Contacto:** [jorgetkin@gmail.com](mailto:jorgetkin@gmail.com).

**Abstract.** In the world of public and private organizations, civil servants and managers face the dilemma of: a) criteria of efficiency and effectiveness, and b) the demand of ethic principles and values. Effectiveness is related with productivity and results, and based in the idea that the end justifies the means. Responsible management applies certain ethical principles, showing respect for values such as freedom, equality, solidarity and legitimate demands from the community, not only clients. The dilemma arises because of the lack of congruity among economical results and the need of human development in the organization. We explain the sources and effects of those dualities and we propose possible ways to overcome the dilemma between competitive practices in the market and community demands. Responsible management refers to the respect of human rights, work stability, equal opportunities and environmental impact. These principles should be specified in decision making processes. This article includes theoretical and practical contributions, among which should be emphasized: the revision of constitutional agreements of the organization, the incorporation of stakeholders in government, the training of managers to include values in their decisions, team working models, training in transparent communication and social control over policy decisions in organizations.

*Key words:* Management; Responsibility; Pragmatism.

## 1. Introducción

Me propongo analizar la problemática relación entre la eficacia que requiere toda organización y la consideración de los valores éticos y sociales en sus comportamientos y procesos decisorios. Organizaciones en sentido amplio, incluyendo negocios, fábricas, escuelas, ministerios, bancos, hospitales. En la realidad vemos organizaciones que dicen preservar el bienestar general, al tiempo que toman decisiones inmorales (injustas, incorrectas) buscando resultados económicos o logros políticos. No son cuestiones accidentales, debido a la ignorancia de los directivos o la fuerza de los mercados. Organizaciones eficientes quizás, pero también con alto riesgo y necesidad de control, que llevan a una baja calidad de vida y fuerte crítica en su contexto. El personal se encuentra bajo el doble discurso y las exigencias contradictorias (Watzlawick, 1989), por caso, deber ser innovadores bajo la condición de no ser transgresores. O tener que mantener una actitud competitiva cuando también se les pide trabajar en equipo.

Frente a ello, presentaré modelos conceptuales y prácticas directivas que hacen a la gestión no sólo eficaz sino también ética y socialmente responsable. No digo que la eficacia en el marco de la lucha competitiva contradice o impide la vigencia de los valores éticos. Explico que la equidad, transparencia y responsabilidad deben estar presentes en las decisiones directivas, no solamente el cálculo racional del costo-beneficio. Una gestión ética asociada a una eficacia socialmente sustentada, requiere superar la visión simplista de la dirección por resultados (pragmática o eficientista). O sea, no trato de ofrecer una versión atenuada del individualismo y el relativismo moral sino pasar a nuevas formas de gestión responsable, construidas sobre la base de valores y principios compartidos, como el llamado “management cooperativo” (Davis, 2006).

Los argumentos asociados al “fin que justifica los medios” son razones esgrimidas para explicar la eficacia productiva, pero ello afecta la condición humana y los valores éticos en el desarrollo de la organización. En la perspectiva moral, lo humano es una capacidad a reforzar, no un medio. Afirmo que los valores éticos no son “mejores medios” sino que deben considerarse como fines últimos. En este análisis el concepto del deber ser no se presenta como un ideal sino como un marco razonable, camino a un desarrollo sustentable. Como una convicción que genera desarrollo y no solo una idea legitimadora en el plano del discurso. Lo socialmente responsable además de una propuesta movilizadora es una capacidad concreta que se relaciona con la calidad de los logros derivados de aplicar valores compartidos, dentro y fuera de la organización.

Vamos a explicar que la diferencia entre una dirección racional eficientista y una socialmente responsable pasa por los principios, creencias y valores éticos que atraviesan las instancias de: a) la misión, b) la forma de gobierno, c) el diseño (estructura y procesos), d) la cultura y capacidades humanas y d) la voluntad y decisiones de política en la organización. Ello permite que se convierta en un sistema sustentable en su contexto, legitimado y reconocido, no impuesto a través de formas injustas de poder. La diferencia no está dada solamente por la productividad o la magnitud de los resultados sino por el aporte de la organización

al desarrollo humano de sus integrantes y la calidad de vida en el medio social más amplio. Vamos a destacar además, que los valores tienen que ver con la continuidad, la credibilidad y confiabilidad de la organización en un entorno incierto y cambiante.

A lo largo del estudio aplicaremos la visión de los sistemas complejos (Morin, 1994), esto es, la realidad de la coexistencia de los procesos virtuosos (la creatividad) con las tramas perversas (obediencia debida) en la misma organización. La existencia de ciertas dualidades aún en el plano de los juicios de valor (ambivalencias) es propia de la diversidad y no descalifica a la organización compleja, por ejemplo la relación entre competencia y cooperación, privacidad y transparencia, libertad y programación. No estoy dando razones para condenar la productividad o la búsqueda de beneficios sino advertir sobre sus límites lógicos y las conexiones necesarias con otros objetivos, como la protección ecológica y la formación del capital social).

No intento polarizar entre organizaciones buenas y malas, justas o injustas. Importan los resultados pero también es esencial la función equalizadora (como justicia distributiva) de los directivos ante la diversidad de capacidades y necesidades en la misma organización. La elección ética frente a situaciones de diversidad de fines, no es una cuestión "objetiva" sino un tema intersubjetivo, que requiere diálogo y consenso. Como explica Brown (1992) existen metodologías concretas para tomar decisiones con contenido ético, por ejemplo explicitando los prejuicios y discutiendo los juicios de valor. Destaco aquí la necesidad de principios y criterios sociales a priorizar en el momento de establecer objetivos, definir reglas de juego y métodos para elegir entre alternativas, aplicando valores de justicia, transparencia, libertad, solidaridad e igualdad frente a la diversidad de necesidades y fines múltiples que debe atender la organización.

## **2. La presión del cambio y el relativismo ético en organizaciones.**

El cambio continuo parece el desideratum visto desde ciertas teorías del management, y también se presenta como un desafío y una fuerza inevitable. Y ello pone en riesgo la continuidad de los valores, las creencias culturales y los principios de orden social. En forma errónea, los valores y creencias, que estabilizan y legitiman las relaciones sociales y permiten las esperanzas y expectativas, son arrastrados por la corriente del cambio continuo. Debemos advertir los peligros de confundir el avance tecnológico con la flexibilidad en fundamentos éticos de las decisiones. En todo caso, el repensar los valores tiene que ver con nuevos consensos, no con las estrategias directivas.

Los principios (que reflejan los valores) son una condición para las relaciones, no una variable de ajuste. Sobre ellos se construye la cohesión, la posibilidad del "hacer juntos". Por ejemplo, la honestidad no es un concepto transitorio, válido por ahora o mientras sirva. La dignidad del trabajo, la transparencia en las comunicaciones, la remuneración justa y el respeto al usuario son ideas permanentes, no modas, opciones o estrategias directivas. Son un deber ser en la

medida que existe la voluntad compartida de respetar el carácter social de nuestros comportamientos.

Si el management considera que todo lo existente puede y debe cambiar (incluyendo los principios) ello también es una forma de debilitar la organización, porque se desdibujan sus rasgos y se hace impredecible. Bajo estos conceptos, los acuerdos duran lo que duran los intereses. También se debilita su posición ética porque sólo se hace lo que conviene en cada momento y no cuentan las convicciones. En este contexto, los contratos vendrían a ser como meras declaraciones de principios. No comprometen, sólo expresan la voluntad del momento (“era lo que pensaba cuando firmé”).

Si se pierden los límites de lo correcto o lo deseable, la organización se hace más vulnerable a las influencias externas, se hace permeable a entrar en negocios también borrosos. Los expertos hablan de empresas flexibles o transitorias como si fuera una estrategia pensada o deseable en un entorno cambiante. En realidad, en una organización sin principios o valores, lo correcto o verdadero es cualquier cosa que resulte. Para mostrar razonabilidad, los directivos dicen a posteriori que ese resultado es el pensado o el posible, que está dentro del modelo. Esta actitud implica armar una teoría después de los hechos, no hay razones sino descripciones. De allí que el management se asocie tanto con la moda (en cuanto a las formas de explicación).

La inestabilidad es también el resultado de no disponer de criterios operativos para distinguir entre lo correcto y lo incorrecto, lo justo e injusto. Se sabe como comercializar pero no como respetar la dignidad o la libertad en el trabajo. Las empresas que dicen ser competitivas se adjudican ser abiertas o desarrollar una cultura del cambio, pero es común que se cierren cada vez más tras sus propósitos de mercado. En la medida que deben prestar servicios con personal calificado enfrentan el dilema de tener que capacitar o preparar a sus empleados, con lo cual también les abren los ojos. Es el dilema que junto con los cursos de capacitación, el personal también toma conciencia que sólo importa como parte de un dispositivo de venta. Aubert (1993) en su crítica a la excelencia señala el vacío en que caen los individuos al no encontrarle sentido a su presencia en la empresa (aprenden que son prescindibles).

Es obvio que las empresas no son centros académicos. Su problema no es filosofar sobre la verdad, sino hallar mejores formas de producir y prestar servicios para mejorar la calidad de vida. Pero no ser una academia tampoco significa que en una empresa sólo se acepte aquello que funciona o rinde (el índice de camas ocupadas, o la productividad del quirófano en un centro de salud). Cuando se pierden los valores y principios y no existen códigos de conducta, la organización se hace improbable. Quedan los recursos, el poder y una trama de intereses que debe ser respetada. En este ambiente la comunicación no se basa en el intercambio de ideas sino en la relación de fuerzas.

En este contexto cambiante o en vías de transformación, coexisten aspectos positivos (trabajo, producción, educación) y también negativos (el doble discurso).

Es allí donde las empresas deben lograr sus legítimos propósitos, sus objetivos de rentabilidad y servicio. Hay muchas formas de crecer y hacer negocios, pero también es variable el riesgo y el esfuerzo que debe realizarse. También influye la vigencia de reglas de juego conocidas y la existencia de mecanismos de regulación y arbitraje que actúan ante situaciones de injusticia.

No todas las organizaciones están dispuestas a asumir su responsabilidad social y en un contexto de desregulación y lucha en los mercados, algunas recurren a su poder de negociación, imponen sus objetivos. Frente a ellas están aquellas que ven el contexto como una realidad inamovible con la cual hay que negociar o pactar. Para otras, las relaciones de fuerza son un estado inaceptable que debe ser reformado. Las visiones cambian según la posición de las empresas en el mapa de las relaciones de poder y la importancia de sus valores y principios éticos a la hora de tomar decisiones.

### **3. Las dualidades y tensiones entre eficacia y principios.**

La complejidad en la organización no lleva solamente a estudiar y buscar respuestas desde lo técnico o lo formal para tratar con lo impensado o lo imprevisto. Es un desafío más sustantivo, que implica la adopción de una posición ética en la función directiva. La situación de ansiedad y temor de los individuos frente a la crisis y la lucha en los mercados, no es solo el tema de hallar el discurso y las técnicas adecuadas para bajar la tensión. Es también buscar una salida justa. Considerando que la propia estrategia de confrontación y exigencia creciente, son fuentes del malestar en la empresa.

La complejidad tiene un componente crítico en el plano de los valores, que advierte sobre el uso directivo de la ambivalencia y el doble discurso. Esto implica que se predica la colaboración pero se exigen resultados individuales, se habla de motivación y se conduce pensando en los resultados financieros. Se aprecia el éxito y no el modo de llegar, se premia al sobreviviente o vencedor, sin reparar en la violencia ejercida sobre las personas, el tejido social, la credibilidad de la empresa.

Una de las realidades a considerar refiere al tratamiento de la cuestión de los valores sociales como parte de las prioridades de la función directiva, y desde allí su expresión en los modelos de organización y los enfoques de conducción. Para el presente trabajo creo importante formular algunas distinciones entre los enfoques directivos, señalando sus impactos de orden social y cultural. Señalo las brechas entre la realidad o praxis y lo deseable en términos del bienestar o calidad de vida. Explico las grandes dualidades de las decisiones directivas en las empresas sólo orientadas por los resultados.

Destaco los impactos sobre las complejas relaciones entre individuo y organización, entre el compromiso emocional y la estructura dominante, entre la libertad de pensamiento y el orden establecido. La idea de fondo es mostrar la intencionalidad que está presente en estas dualidades entre estrategias directivas y dimensión

humana de la organización. Concluyendo que el enfoque del capital social permitiría superar los aspectos conflictivos de estas relaciones en la organización.

### **a) Ambivalencias entre las premisas culturales en la comunidad y el orden racional establecido en la organización (los códigos internos).**

En este nivel de análisis, se consideran los valores más estables de la comunidad, que son parte un orden social. Ellos están presentes en las instituciones básicas como la educación, la justicia, el trabajo, en el sentido de constituir una sociedad mas justa, tolerante de la diversidad, buscadora de un crecimiento de conjunto. Los valores tienen que ver con una posición frente a las situaciones de pobreza, el derecho al trabajo, el reclamo por equidad en las relaciones.

Como premisas culturales, no como ideología o discurso de un grupo en el gobierno. Me refiero aquí a los “valores institucionales”, en tanto reconocidos y legitimados socialmente. Valores que expresan la voluntad de mantener un tejido o cohesión social, preferencias compartidas, conductas deseables que permiten la convivencia y el crecimiento conjunto, en un contexto y tiempo determinados. En esta dimensión se ubica la cuestión del atravesamiento de la organización con los valores culturales, la medida en que las decisiones están reflejando la educación en el medio, como también la influencia de la estructura social sobre las relaciones laborales.

El orden de las instituciones (familia, escuela, aparato estatal) incluye valores y creencias sostenidos en la vida cotidiana y ello atraviesa la organización. Este orden no es una fuerza unilateral porque la organización también educa y controla las ideas que se consideran deseables en su ámbito. La frase “nuestro modo de pensar aquí” refleja esta influencia corporativa. También están los códigos y creencias que los individuos construyen en sus grupos de trabajo. Hay aquí una fuente de ambigüedades en cuanto a lo considerado deseable en el medio social respecto de los intereses de la organización. Por caso la idea de equidad o justicia distributiva que se construye en el contexto, es interpretada en la organización desde la perspectiva del poder dominante.

Los valores institucionales son el marco donde se plantea el dilema de las consecuencias sociales indeseables por el avance indiscriminado del poder desigual, la racionalidad y la tecnología en las organizaciones. Además, la transformación en las ideas y creencias culturales lleva tiempos más extensos que los requeridos por los nuevos conocimientos y actitudes que reclaman las organizaciones productivas. Se plantea la cuestión de hasta donde las estrategias competitivas pueden avanzar por sobre los principios éticos que la sociedad ha legitimado e incorporado en sus rasgos culturales. Cuando se utiliza la idea de valores en la empresa como un recurso funcional a los intereses de un grupo dominante en la organización, se los distancia del concepto del bienestar general y ello es una fuente de tensiones en las relaciones con el contexto.

En una obra anterior, sobre La Doble Moral de las Organizaciones (1997), he señalado que: “la presencia de intereses específicos no declarados en la definición de los principios sociales que difunde la Dirección, relaciona a dicha declaración con el concepto de ideología dominante”. Una realidad más cercana al dominio de

la política que a los temas de orden cultural y social en la organización. El discurso ideológico, permite difundir valores sin mencionar los intereses que respaldan la propuesta. En este sentido, la ideología implica un doble discurso, no es una comunicación transparente.

La llamada cultura de empresa, se impregna con los planes oficiales, su sola existencia no la acredita como un aporte al bienestar general. En la realidad, la cultura de empresa expresa distintos modos y climas de trabajo. Modelos donde predomina el ambiente de competencia-colaboración, confianza-temor, ayuda-confrontación, aprendizaje-rutina, tolerancia-sumisión. En la cultura de empresa se instalan ciertos valores dominantes o excluyentes, alineados con las prioridades y decisiones de gobierno. Y también existen valores “disidentes” o “resistencias” al orden establecido. Son brechas de insatisfacción, fuentes de crisis y tensiones en una realidad compleja.

b) Ambivalencias entre los intereses e influencias en el interior de la organización, dado que ella está constituida por diversidad de grupos que plantean sus fines y condiciones, con distintos grados de poder.

El hecho que la organización funcione no significa que su trama de relaciones sea congruente y los modos de pensar sean compartidos. Esto ocurre cuando predomina la orientación hacia resultados, y los acuerdos constitutivos se hacen basados solamente en los aportes y las retribuciones de los participantes. El funcionamiento implica que ciertas condiciones son respetadas. Una realidad con postergaciones y desigualdades, que se sobrellevan en tanto los diferentes grupos son retribuidos con el mínimo que requieren como condición para su permanencia en la organización. En este entorno de intereses y no de ideas compartidas, deviene una lucha por acceder a posiciones de poder desde donde revisar los acuerdos, buscando nuevas ventajas.

En esta dimensión de la realidad compleja, los valores son construcciones derivadas de las relaciones de poder en la organización, compatibles con los propósitos establecidos desde la conducción. Podemos llamarlos “**valores funcionales a la organización**” donde el concepto de organización se confunde con los intereses de los grupos dominantes. En todo caso se trata de una selección de principios que destacan las obligaciones del individuo hacia la organización, que debe enfrentar sus problemas de supervivencia. Los valores se ponen al servicio de la funcionalidad del trabajo.

En el discurso directivo se insiste en la necesidad del aporte y compromiso individual con la empresa. No se reconocen valores que limiten los alcances del poder, aunque esos mismos valores son parte de los reclamos de equidad en el contexto social más amplio. La empresa eficientista solo toma los valores que refieren a virtudes personales, la dedicación plena al trabajo, la mayor productividad, la responsabilidad por la tarea, el respeto a las normas, la lealtad a la conducción. Se postergan las referencias a la responsabilidad de los niveles directivos en la tarea de superar las desigualdades o necesidades insatisfechas en la propia empresa. Se afirma que las brechas que existen respecto de los valores sociales



reconocidos y promovidos en la comunidad son transitorias, sujetas al logro de metas, en un sistema que habrá de mejorar en el tiempo.

**c) Ambivalencia entre las condiciones de la producción, la tecnología y la adversidad en los mercados, todo ello distanciado de las necesidades sociales y las legítimas aspiraciones humanas o expectativas en el trabajo.**

Aquí se plantea la cuestión del sujeto como recurso aplicado a ciertas metas de producción que determinan las relaciones y pautas de conducta deseables. Los valores se redefinen como eficacia y eficiencia. El argumento es que ello permite a la organización sobrevivir y crecer en un entorno incierto y agresivo. Es la Dirección basada en la gestión de recursos (materiales y humanos) y orientada a resultados. Nos muestra a la conducción dejando de lado consideraciones de orden ético y social, privilegiando el uso del poder y la racionalidad económica.

En esta realidad se promueven los “valores sociales productivos”, un eufemismo utilizado para encubrir los comportamientos atrapados en una relación de fuerzas, presionados por metas de eficacia y exigencias de una lucha por vencer o conquistar espacios en los mercados. Las reglas de juego se convierten en un principio por el hecho de explicar los resultados, porque “funcionan” en la práctica, olvidando si esa praxis tiene que ver con el desarrollo humano o sólo con los negocios. Está pesando la idea que el fin justifica (legítima, valoriza) los medios.

Es un modelo de organización con una relación excluyente (intencionada) entre pragmatismo y valores, entre objetividad y subjetividad, entre relaciones materiales y humanas en la producción, entre necesidades económicas y motivos de orden emocional. En este entorno carente de principios y orientado a la eficacia, se toma como una cuestión fuera del sistema a las necesidades de trabajar en un ambiente solidario, cooperativo y confiable. En todo caso, deben acomodarse al orden establecido. Las relaciones solidarias se toman como una cuestión que “está fuera” de la agenda directiva. O sea, la ambivalencia y el conflicto existen, pero son adjudicados a factores ideológicos externos, no a la estrategia directiva.

En este ambiente la dimensión humana (en cuanto a la necesidad de comunicaciones y lazos de solidaridad) no es tema del sistema-empresa. Porque se considera que no hay racionalidad en las necesidades sociales, que son cuestión de apreciación y materia opinable. La discusión sobre las dualidades de la empresa en términos de lo justo o lo correcto, de la motivación y la programación se desplaza entonces al dominio de la estructura y cultura externa. Allí se originan las pautas y desigualdades que la organización recibe y no está en condiciones de resolver. La empresa es sólo una problemática de conducción, diseño y producción. La llamada pasión por la excelencia es en realidad la devoción por el plan de negocios y los resultados del balance. Es el retorno a la visión primitiva de la organización sometida a las decisiones asimétricas e impersonales de planeamiento, dirección y control.

**4. El mito de la eficacia: si funciona y es rentable, también es correcto.**

El modelo de gestión relativista o indiferente en materia de valores afirma que sólo son sostenibles las decisiones y procesos que funcionan y convienen (utilitarismo).

De allí se infiere que lo eficaz es también lo verdadero. Ser pragmático significa que los acuerdos o compromisos son transitorios y oportunistas. Esta falta de principios lleva a la incertidumbre y la contradicción en la organización. Por ejemplo, se necesita y se declara que los empleados deben ser innovadores y creativos, pero ellos deben hacerlo dentro del pensamiento único o hegemónico de la empresa. Este pensamiento hace que sólo se acepten las ideas que son una fuente de recursos, que permitan aumentar las ventas o reducir los costos (una visión muy parcial de lo creativo, aunque rentable).

Para que la organización pueda avanzar en ciertos temas, como el planeamiento, la construcción de la imagen corporativa o el desarrollo de nuevos productos, se requiere un trabajo en equipo, una dinámica de grupos, integrar esfuerzos detrás de una visión compartida. Pero es difícil el liderazgo y la articulación en grupos, cuando al mismo tiempo desde la Dirección se promueve una ideología individualista y actitudes egoístas. Un ambiente donde cada uno debe salvarse y “el ganador se lleva todo”, donde prevalece el “yo gano, tu pierdes”. Donde no importan las relaciones humanas sino tan sólo la eficacia en el trabajo. Bajo el enfoque utilitario, la calidad de vida preocupa en tanto permite la mejora en los rendimientos, no es un valor en sí misma.

Es cierto que en todas las organizaciones y no sólo en las pragmáticas o utilitarias se dan procesos controvertidos. Esto tiene que ver con la existencia de diversidad de opiniones y esquemas uniformantes en toda estructura organizativa y formas de gestión. Pero en el modelo pragmático además es baja la posibilidad de una reflexión crítica sobre el propio orden o sistema oficial. Los empleados que se animan a cuestionar el modelo (a la eficiencia impersonal, las fuerzas del mercado o las prácticas desleales), corren el peligro de ser considerados como adversarios por la autoridad vigente.

En este ambiente competitivo, las oposiciones (de opinión, de intereses, de saberes) se resuelven con más presión desde la cúpula, con más fuerza o exigencias. O bien con nuevos mecanismos de persuasión, pero no con ideas superadoras. Los avances se dan solo en el plano de lo tecnológico, en los negocios y lo financiero. Pero no en la dimensión de lo humano, lo social o cultural. Lo pragmático o utilitario lleva hacia el mito de la “empresa virtual”, una organización que articula lo existente, antes que creadora de nuevos puestos de trabajo. Virtual porque se basa en las redes informáticas y el marketing de servicios, antes que en el desarrollo humano o la interacción social.

El enfoque eficientista opera haciendo abstracción o tomando distancia de los valores y principios sociales. No tiene una noción del deber ser, una idea de lo correcto visto desde la perspectiva de lo social. La organización aparece sólo comprometida con los procesos productivos. A la pregunta ¿eso es bueno o malo?, los directivos eficientistas contestan diciendo: funciona, da resultados, en términos económicos o de poder. Como señala Mouel (1992) consideran en forma errónea que las técnicas son neutrales y si una proceso es eficaz también es positivo o constructivo. Con este razonamiento, lo ético es lograr lo que la dirección se propone, bajo la idea que el fin justifica los medios.

Pero la eficacia no implica que los efectos sean buenos o correctos, si no hay un reconocimiento de los objetivos de orden social y cultural. Si un periódico tiene una dirección pragmática, cuando una noticia vende entonces será publicada porque da resultados mas allá de sus impactos indeseables sobre la sociedad. La idea es: si nos beneficia, lo hacemos. En un laboratorio, aunque pueda tener contraindicaciones, una droga se publicita y se promueve sin advertir al usuario sobre la magnitud del peligro. Se construyen nuevas fábricas, pero también se degrada el medio ambiente. En los centros de salud los servicios se orientan hacia quien puede pagarlos y sólo hacia las operaciones rentables. Se abren hogares de ancianos, pero ellos mantienen en cautiverio a sus internados (ignoran sus libertades). Una escuela incorpora profesores cada vez más jóvenes, no por su creatividad sino porque se les paga menos y se les exige más.

Hay un pragmatismo irresponsable que actúa siguiendo o respondiendo a la fuerza de las circunstancias y bajo esa presión no repara en las consecuencias de sus actos. Pero otras versiones incluyen a dirigentes preactivos que programan sus decisiones y ejercen sus influencias. No hablamos de errores sino de estilos o políticas de dirección. Que generan efectos colaterales peligrosos, para terceros y para sí mismos. Por caso cuando se ofrece empleo pero también se plantean exigencias crecientes y enfermantes (por lo contradictorias). Aunque no siempre están fuera de la ley, estas prácticas son inmorales o destructivas y se mantienen a través de la fuerza o el abuso del poder. En este sentido son sistemas perversos, con intereses y recursos, actores y víctimas, socios del silencio pactos y alianzas, que cubren las injusticias bajo la máscara de “las reglas de juego”.

## **5. Crisis de valores y orientación utilitaria: la organización pragmática.**

De la relación entre los propósitos (legítimos) de la empresa y este contexto agresivo, surge una situación de tensión que debe ser enfrentada. Tensión entre las fuerzas de producción y las condiciones del entorno (amenazas y obstáculos) que deben salvarse para continuar con vida. Por ejemplo, en los proveedores del Estado, la tensión entre su disposición para ofrecer sus servicios y las condiciones para ser aceptados (pagos indebidos que deberían ofrecer). Para “entrar” en el mercado no basta con calidad y precio. Las dificultades llevan a que también al interior de la organización aparezcan grupos que sostienen la necesidad de actuar en forma pragmática. La condición externa suele derivar entonces en una oposición interna, que pone a prueba la fuerza de los principios. Para nosotros, ceder es caer en la trampa. Sin embargo la realidad muestra distintos caminos.

La respuesta a la tensión difiere entre las diversas organizaciones y unidades de negocios. Quisiera distinguir entre tres categorías de empresas con sus formas asociadas de gestión: a) las pragmáticas o hipócritas, solo basadas en resultados económicos, b) las indiferentes o amoraless, que aceptan lo bueno si es conveniente, c) las socialmente responsables, respetuosas de valores éticos y de su responsabilidad ambiental. Como sus nombres lo indican, las diferencias de estilo se basan en los criterios para decidir y en la actitud que los directivos toman frente a las amenazas y la incertidumbre en el contexto. Son enfoques por cuanto las

empresas adoptan o rechazan la inmoralidad no por razones accidentales sino que toman posición al respecto, desarrollan pautas distintivas respecto a los principios éticos y la responsabilidad de la organización en su contexto.

El vacío ético tiene que ver con las llamadas organizaciones pragmáticas donde el fin justifica los medios (que funcionan). En ellas se privilegian los resultados y sólo se piensa en el modo de ampliar los espacios de poder. Sus directivos consideran que si algo es práctico (aún el engaño), su eficacia también justifica la decisión o la legítima en el mundo de los negocios. Por ejemplo la publicidad construida sobre información deformada. Estos directivos no están solos en su razonamiento egoísta. Ellos actúan en un contexto donde existe la ley, pero también operan mecanismos normalizados que amparan o dan impunidad a las relaciones de fuerza y las acciones ilegales. Los directivos deciden así porque dicen que “se puede”, porque “lo hacen los demás”, porque “no está reprimido”, porque en los negocios “todo vale”. Para los gerentes la prueba de su eficacia es que hacen esto, y quedan impunes.

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

En todo modelo de organización o proceso productivo hay imperfecciones. No es una enfermedad sino parte de los procesos de aprendizaje y el crecimiento. Hay conceptos que lo reflejan, como la idea del desorden creativo. Pero también es cierto que muchos directivos sólo piensan en bajar los costos monetarios como un ejercicio irreflexivo que ignora su responsabilidad social. Pero esta actitud puede traer consecuencias opuestas a las buscadas. ¿Cuál es el costo de conducir la empresa en un ambiente hostil y de bajo compromiso? Esos directivos se preocupan por su imagen pensando que el espejo adecuado es el balance o el cuadro de resultados. Que un sistema sea imperfecto o perfectible, no quiere decir que su lado débil deba ser la injusticia, el vacío ético.

Una contradicción sustantiva de la gestión eficientista es el efecto indeseable para la misma organización, que se debilita en lo interno debido a su propia indiferencia o complicidad con el contexto inmoral. La falta de valores es un enemigo interno, que se fortalece con esta actitud intencional, complaciente o cómplice de los directivos. Los empleados desconfían de la dirección y recelan entre sí. Saben que están solos, a pesar que se les pide trabajar en equipo. Es posible que se logren resultados en el corto plazo, y se reemplace a los empleados disconformes. Pero con ello también se reduce la cohesión en la organización, crecen las tendencias a la dispersión de esfuerzos. En este ambiente es ingenuo e inocuo hablar del

capital intelectual, activo humano, visión compartida o la misión social de la organización. Todo queda en el plano de las buenas intenciones y el nivel del discurso directivo.

¿Cómo se puede conducir una empresa cuando las partes desconfían entre sí, cuando toda relación es sinónimo de transacción o especulación, cuando todos están pensando en su conveniencia personal y no en lo importante o razonable para el conjunto?. De hecho se puede conducir, pero sobre la base del poder, los controles y un fuerte sistema de recompensas y sanciones. Y esto es opuesto a la necesidad de motivar al personal y delegar decisiones para hacerlas más eficaces y oportunas. En este ambiente, delegar es como darle recursos a un adversario. Estas organizaciones operan con altos costos no por falta de programación y control sino por carecer de principios y proyectos compartidos. Costos que no afectan a la Dirección sino a los actores marginados de las decisiones de conducción, como los empleados, proveedores, clientes o usuarios.

Las organizaciones eficientistas y utilitarias dependen mucho más de la trama y ejercicio del poder que de los acuerdos voluntarios o compromisos personales. El enfoque mercantilista de sus directivos les lleva a pensar (y promover) que en las relaciones humanas toda conducta tiene su precio. Este mercantilismo hace escuela a favor y en contra del sistema. Porque todos salen a transar y buscar ventajas. Así aparecen los negocios dentro del mismo negocio, las aduanas internas con sectores que exigen peajes o comisiones, la compraventa de información entre ejecutivos, el tráfico de influencias para el manejo de ciertas operaciones o cuentas clave (que “cotizan en la bolsa interna”) y otros mercados paralelos no declarados.

Los directivos eficientistas rechazan la crítica sobre la hipocresía y el doble discurso. Afirman que sólo “hacen los deberes” y siguen las “reglas de juego”. Dicen que aún viendo la inmoralidad de sus acciones, no las pueden evitar y además las consideran normales (“todos lo hacen”). Otros directivos sostienen que no pueden salirse de una realidad que ellos no han creado y fuera de la cual no pueden operar. Tal como afirma Peters (1993) en su “chaos management: nada de estados de ánimo, lo que cuenta es la acción”. Pero también la realidad nos muestra la existencia de empresas eficaces y rentables que actúan en forma responsable, no entran en negocios ilícitos y respetan al ciudadano en sus derechos, sean o no clientes y se sienten comprometidas con el desarrollo de su medio social.

## **6. Acuerdos de base y explicitación de los principios éticos.**

Las empresas instituciones reflexivas, conscientes o responsables, se hacen fuertes en sus principios o valores éticos. No por seguir creencias místicas o abstractas sino porque han resuelto operar en el plano de lo legítimo, lo honesto y lo socialmente aceptable. Sus socios, directivos y empleados se ponen de acuerdo en construir y mantener un ambiente sano. Respetan los códigos de comportamiento acordado, por convicción pero también como un rasgo de inteligencia. Saben que esa es la fuerza que los puede sostener en un entorno agresivo. No negocian con operadores corruptos. No puede haber excepciones al respecto. No están solos, se unen con otras empresas honestas para defender reglas de juego equitativas en los mercados.

La fortaleza de la organización y la conducción ética se basa en factores concretos, no sólo en intenciones. Consiste en la calidad de los servicios, la imagen de empresas confiables, la preocupación por los usuarios, lo cual es vital por ejemplo en el mundo de los servicios públicos, la salud, la educación o las finanzas. El carácter ético y la responsabilidad social no es discurso. Es un rasgo de identidad, una capacidad interna que cohesionan y moviliza. Es también una ventaja comparativa frente a los negocios oscuros o riesgosos. La conducción ética no es voluntarismo. También requiere un saber profesional, en cuanto a la transparencia en las comunicaciones, la equidad en la apropiación de recursos, las formas participativas de gobernar y hacer política.

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

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

En el dominio de la ética y la moral coexisten múltiples formas de gestión y esquemas de organización. Aún para las que dicen ser éticas hay situaciones

límites que las ponen a prueba y traen dudas. Pero son dudas respecto de los valores a priorizar, por ejemplo la cuestión del empleo y la tecnología, o el derecho a la privacidad frente a la libertad de expresión en los medios masivos de comunicación. Son debates que no niegan ni ignoran esos valores; discusiones acerca del alcance de la libertad, la justicia o la equidad en las relaciones con los clientes, usuarios o empleados. Por ejemplo los límites a partir de los cuales el interés es usura, o un arancel médico discriminan entre ricos y pobres. También la discusión acerca del sacrificio de los individuos respecto de los objetivos de la organización. Con esto queremos destacar que la condición ética no es una materia “objetiva” sino un tema intersubjetivo, que requiere diálogo y consenso.

## **7. Desarrollo de la organización socialmente responsable**

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

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

Frente a esta realidad compleja, nuestra posición en este trabajo ha sido destacar el carácter contradictorio de los modelos de gestión empresariales que buscando crecer en un contexto agresivo, incorporan en su interior la inmoralidad y la injusticia que quieren enfrentar hacia afuera. La paradoja es que pretenden que sus integrantes sean leales y creativos, que se esfuercen bajo la consigna de vencer o morir. Se pretende que sean mercenarios hacia afuera y místicos hacia adentro. Se supone que pueden mentir para capturar clientes, pero deben ser creíbles en su trabajo con los demás. No hace falta ser un iluminado para darse cuenta que este exagerado modelo de competencia, sostenido en el doble discurso y la inmoralidad, termina por afectar sus propias capacidades y a “quemar” sus integrantes. Y ello significa que la inversión en capacitación, motivación y actitudes de adhesión o lealtad, también habrán de perderse.

Si lo vemos en términos sociales o comunitarios, esta realidad se nos aparece como algo irracional. Porque las relaciones sostenidas en la dualidad, la fuerza o el interés egoísta llevan hacia oposiciones y conflictos. Frente a ello, las empresas responsables ofrecen otras posibilidades. No solo por creencias o voluntarismo sino por cuestiones que hacen a la inteligencia de las relaciones. A esta capacidad refiere el concepto de "inteligencia social" de la organización (Schvarstein, 2006) tanto en lo interno como en lo externo. Inteligencia que implica decisiones responsables que permiten un clima de cohesividad, credibilidad, confiabilidad, compromiso personal y legitimación en el contexto. Capacidad social derivada de la existencia de principios compartidos que integran los esfuerzos mediante lazos de colaboración y que otorgan a la organización la creatividad que requiere para crecer en un entorno incierto y cambiante.

A medida que avanzamos con la visión ética aparecen situaciones cuya solución se vincula con decisiones de política en la organización. Porque el debate sobre las desigualdades, la práctica de la libertad o los dispositivos de justicia se relacionan con el mapa de poder y los acuerdos constitutivos. La ética tiene una versión formal o declarativa que refiere al análisis conceptual sobre los valores y principios, y su necesario respeto en el tiempo. Y también una versión aplicada a realidades concretas, orientada hacia la misión y objetivos de la empresa, la calidad de sus servicios y condiciones de equidad en las relaciones laborales (entre otras cuestiones críticas). En esta visión concreta, es importante el debate sobre las formas de participación, los mecanismos de gobierno, los criterios para la distribución de ingresos y las bases de legitimidad del poder de quienes conducen la organización.

Si la preocupación por la responsabilidad social de la organización es sincera, la ética no debe quedarse en el plano de la reflexión crítica, las declaraciones de misiones y propósitos. Pasar a la práctica no es sólo redactar códigos de conducta, es promover acciones educativas, crear espacios de discusión, mejorar las comunicaciones y las relaciones con el personal. En su versión aplicada a realidades concretas, la posición ética también implica revisar las bases de los acuerdos constitutivos de la organización, como parte de un proceso de democratización. En el sentido de Rawls (1971) la democracia como sistema equitativo de cooperación entre personas libres e iguales.

Hay entonces una necesaria afectación entre la posición ética y las bases del poder y la política en la organización. La distinción entre lo declarativo y lo sustantivo en la posición ética, indica hasta donde quieren llegar realmente los directivos con sus proyectos de cambio organizacional. Dada la disparidad de fuerzas que operan en la organización y las presiones del contexto, la versión sustantiva o profunda de la ética "no acepta la idea de la competencia como mecanismo armonizador de intereses y de eficiente asignación de recursos" (De Sebastián, 1999). La posición ética no se limita a denunciar desigualdades; también requiere una actitud movilizadora, un proyecto de cambio en el plano de los principios y prioridades para enmarcar las decisiones técnicas.



En el marco de las organizaciones justas y honestas, las decisiones siguen siendo racionales en lo económico. Lo ético no es un razonamiento utópico. Lo importante es que la decisión directiva no se agota en el cálculo financiero; los cursos de acción también se evalúan y se siguen considerando su equidad, su respeto por la ecología y la condición humana. Bajo estas condiciones es razonable (y no contradictorio) pensar que en el compromiso de los individuos, y que ellos serán creativos en forma voluntaria. Es lógico pensar que van a buscar los medios de innovar en un medio incierto, cambiante y competitivo, pero también con reglas aceptadas y respetadas.

La visión ética incorpora algunos dilemas en cuanto a los valores a priorizar, pero también permite superar oposiciones y situaciones contradictorias. Los problemas se analizan en términos de equidad para el conjunto y no sólo de conveniencia para algunos. La visión ética es superadora, no sólo en el plano del análisis sino también de la acción. Como orientación de política, este es un enfoque que enfatiza en la responsabilidad comunitaria de las empresas y en su necesario aporte para mejorar la calidad de vida, tanto de los integrantes como de los usuarios y clientes en el medio social más amplio.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aubert, N. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona, España: Paidós.
- Brown, M. (1992). *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós
- Davis, M. (2005). *El management cooperativo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- De Sebastián, L. (1999). *El rey desnudo. Cuatro verdades sobre el mercado*. Madrid, España: Trotta.
- Etkin, J. (1997). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- (2004). *La gestión de la complejidad*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Le Mouel, J. (1992). *Crítica de la eficacia. Mito, verdad y utopía*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid, España: Gedisa.
- Peters, T. (1993). *Le Chaos management: manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. Paris, Francia: Interéditions.
- Rawls, J. (1971). *Theory of Justice*. USA: Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Schvarstein, L. (2006). *Inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Watzlawick, P. (1989). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, España: Herder.