

The background of the cover features a dark blue color with a subtle, repeating pattern of silhouettes of people in a meeting or collaborative setting. The silhouettes are arranged in a way that suggests a group of individuals interacting, with some standing and some sitting, all facing towards the center or slightly away from each other, creating a sense of a professional environment.

# ÉTICA

EN LAS ORGANIZACIONES


Eduardo Soto Pineda

José Antonio Cárdenas Marroquín

**Mc  
Graw  
Hill**



# Ética en las organizaciones





# Ética en las organizaciones

## **Eduardo Soto Pineda**

*Director de la Unidad de Estudios  
Laborales del EGADE,  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Monterrey*

## **José Antonio Cárdenas**

*Director de Extensión Universitaria  
y Educación Permanente,  
Universidad Regiomontana*



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA  
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK  
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO  
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos

**Director editorial:** Ricardo Alejandro del Bosque Alayón

**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón

**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez

**Supervisor de producción:** Zeferino García García

## ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



**Educación**

DERECHOS RESERVADOS © 2007, respecto a la primera edición por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A

Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN-13: 978-970-10-6264-7**

**ISBN-10: 970-10-6264-7**

1234567890

9865432107

Impreso en México

*Printed in Mexico*

# Contenido |

Prólogo . . . . .	IX
<b>1</b> La ética y las decisiones en los negocios . . . . .	1
Objetivos . . . . .	1
El mundo actual . . . . .	3
La ética en los negocios: práctica contemporánea . . . . .	4
¿Qué es ética y qué es moral? . . . . .	5
Ética o conocimiento . . . . .	6
Los valores . . . . .	8
El sentido común . . . . .	13
La moral o la práctica . . . . .	13
El proceso de la decisión . . . . .	14
¿Qué son los dilemas éticos? . . . . .	15
La ética en la administración . . . . .	17
El proceso de la reflexión ética . . . . .	18
La indecisión nunca ha sido eficaz . . . . .	20
Conclusiones . . . . .	21
Bibliografía . . . . .	22
<b>2</b> Habilidades éticas frente al reto de la globalización . . . . .	23
Objetivos . . . . .	23
El impacto de la globalización en la ética . . . . .	23
¿Cuál es la realidad? . . . . .	25
El cara y cruz de la globalización . . . . .	28
Principios éticos para la globalización . . . . .	35
Caso práctico: Habilidades mal utilizadas que cuestionan la ética . . . . .	37
Hacia una sociedad solidaria . . . . .	40
Conclusiones . . . . .	43
Caso práctico: Alberto Fujimori . . . . .	44
Preguntas del caso . . . . .	60
Bibliografía . . . . .	60

<b>3</b>	De la responsabilidad social al emprendedor social . . . . .	63
	Objetivos. . . . .	63
	¿Qué es un emprendedor social? . . . . .	63
	La nueva función de las organizaciones al comienzo del milenio . . . . .	69
	La implantación de la responsabilidad social corporativa. . . . .	77
	La responsabilidad del emprendedor social . . . . .	88
	Cuando la ética trasciende responsabilidades . . . . .	92
	Caso práctico: Peñoles. . . . .	94
	Objetivo del proyecto . . . . .	110
	Bibliografía . . . . .	111
<b>4</b>	La ética en la administración . . . . .	113
	Objetivos. . . . .	113
	La ética en la administración . . . . .	113
	¿Por qué los gerentes deben ser éticos? . . . . .	115
	Problemas éticos que enfrentan los gerentes . . . . .	116
	Modelos de moralidad de la administración . . . . .	118
	Administración inmoral . . . . .	119
	Administración moral . . . . .	120
	Toma de decisiones éticas . . . . .	122
	Determinación del clima ético de la organización . . . . .	124
	Nuevas tendencias de la ética en la administración . . . . .	125
	Doce mitos en la ética de los negocios. . . . .	131
	Conclusiones. . . . .	137
	Bibliografía . . . . .	138
<b>5</b>	Ética y liderazgo. . . . .	141
	Objetivos. . . . .	141
	Introducción . . . . .	141
	El verdadero liderazgo político . . . . .	141
	Cómo emerge el líder . . . . .	142
	Lo que no es y no puede ser nunca un líder . . . . .	145
	Filosofía del liderazgo político. . . . .	147
	Fuerzas divisorias . . . . .	147
	Fuerzas de inercia . . . . .	150
	La filosofía en acción. . . . .	152
	Luego de la era posEnron, ¿se necesitan más directores éticos? . . . . .	159
	¿Qué es liderazgo? . . . . .	164
	Conclusiones. . . . .	168
	Caso práctico: Donald Rumsfeld, Secretario de Defensa . . . . .	169
	Preguntas del caso . . . . .	183
	Bibliografía . . . . .	183



<b>6</b>	<b>La conducta ética del emprendedor</b> . . . . .	<b>187</b>
	Objetivos . . . . .	187
	Introducción . . . . .	187
	La ética y el joven emprendedor . . . . .	188
	El ecosistema empresarial: la comunidad empresarial y la empresa emergente . . . . .	190
	La práctica de los negocios: incompatibilidad de hacer negocio y la gestión socialmente responsable . . . . .	194
	La pequeña empresa y su cadena de suministro: la ética de comprar y vender . . . . .	196
	El emprendedor y su función en la economía del siglo XXI más allá de la ética profesional . . . . .	203
	Conclusiones. . . . .	206
	Caso práctico: La muerte de Fundidora Monterrey . . . . .	206
	Preguntas del caso . . . . .	217
	Bibliografía . . . . .	217
<b>7</b>	<b>Ética y ventaja competitiva</b> . . . . .	<b>221</b>
	Objetivos. . . . .	221
	Introducción . . . . .	221
	La responsabilidad de la empresa en la economía posmoderna . . . . .	222
	La responsabilidad social de ser competitivo . . . . .	225
	Ética y generación de riqueza: la toma de decisiones racional . . . . .	227
	Generación de bienestar: la toma de decisiones basada en valores . . . . .	230
	El imperativo económico de la gestión responsable de la empresa . . . . .	233
	Conclusiones. . . . .	235
	Caso práctico: Ford-Firestone: la responsabilidad social de la cadena de suministro . . . . .	235
	Bibliografía . . . . .	250
<b>8</b>	<b>La ética y los procesos humanos de negocio</b> . . . . .	<b>253</b>
	Objetivos. . . . .	253
	Introducción . . . . .	253
	Alineación de los procesos humanos: la planeación responsable de los recursos humanos . . . . .	255
	Atracción del talento: propuesta de valor e inducción real. . . . .	259
	La distribución interna de la riqueza: gestión del desempeño y distribución de beneficios. . . . .	263
	La estructura de la organización y la ética empresarial. . . . .	270
	Conclusiones. . . . .	272
	Caso práctico: Wal-Mart . . . . .	272
	Preguntas del caso. . . . .	278
	Bibliografía . . . . .	278

<b>9</b>	<b>Cultura y ética organizacional</b> . . . . .	283
	Objetivos . . . . .	283
	Introducción . . . . .	283
	Sociedad y cultura: las dimensiones culturales de las naciones . . . . .	284
	Ética y culturas nacionales. . . . .	287
	Resolución de conflictos éticos entre culturas . . . . .	291
	Los países de Iberoamérica: rasgos culturales y conducta esperada . . . . .	293
	¿Son socialmente responsables los iberoamericanos? . . . . .	296
	La cultura organizacional: formalizar la estrategia de negocios . . . . .	302
	Conclusiones. . . . .	307
	Caso práctico: Panamá y el pacto mundial de las Naciones Unidas . . . . .	308
	Preguntas del caso. . . . .	321
	Bibliografía . . . . .	321
<b>10</b>	<b>La ética en la organización multinacional</b> . . . . .	323
	Objetivos. . . . .	323
	Introducción . . . . .	323
	La nueva era de la empresa: la gestión más allá de las fronteras . . . . .	324
	La empresa trasnacional y la moralización de la sociedad . . . . .	327
	El directivo responsable en la empresa trasnacional. . . . .	329
	El código de conducta de la empresa trasnacional . . . . .	330
	El imperativo global: una gestión responsable de negocios . . . . .	334
	Conclusiones. . . . .	337
	Caso práctico: Mattel: La ética en la industria del juguete . . . . .	337
	Preguntas del caso. . . . .	353
	Bibliografía . . . . .	353
	Índice analítico. . . . .	355

# Prólogo |

En la actualidad, el sector privado desempeña un papel muy importante en la vida de las personas y las comunidades del mundo. No solamente destaca en su función de generador de empleos y de riqueza, sino también como agente de desarrollo en todas las sociedades en las que participa. Las empresas privadas, inmersas en una comunidad mayor, deben comportarse como ciudadanos responsables, ajustados a la ética corporativa y al respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, la empresa no sólo tiene una función económica, sino una serie de obligaciones éticas con respecto a la sociedad.

Durante las tres últimas décadas el interés académico por indagar de manera profunda sobre algunos aspectos de esta ética de los negocios ha renacido. La presente investigación ha procedido simultáneamente a lo largo de distintos frentes que se encuentran estrechamente relacionados, y presenta distintas visiones sobre este tema, emanando de diversas disciplinas como la filosofía, la administración y las ciencias sociales. De esta manera, los autores destacan lo que ocurre en el actual panorama de los negocios desde una perspectiva global y contemporánea, un mundo marcado por una imperante economía social de mercado y por una creciente y feroz competencia dentro de un ambiente altamente dinámico. La preocupación por la ética en los negocios no es, sin embargo, una novedad de nuestra era. Desde tiempos inmemoriales hasta acontecimientos recientes, la historia nos muestra que las inquietudes acerca de las prácticas comerciales rapaces o injustas son comunes.

Las coincidencias intelectuales entre los distintos autores dotan a esta obra de un excelente balance objetivo que se proyecta tanto en el fondo como en la forma del texto. Por un lado, todos ellos coinciden en que hay un sentido genuino en el cual la ética de los negocios está a la altura de la gente que participa en los mismos. Además, todos están de acuerdo en que la ética en los negocios es un concepto fundamental y que no es trivial que éstos se lleven a cabo con o sin ella. En consecuencia, ninguno de los autores considera que los negocios constituyen una zona libre en el aspecto ético. En otras palabras, para aquellos lectores que buscan una condena generalizada de todos los aspectos de las actividades de negocios no la encontrarán aquí; quienes por su parte esperan un elogio inmerecido al mundo de los negocios se sentirán igualmente desilusionados. Hay una gran diferencia entre la forma en que los negocios deberían conducirse y la manera en que algunas veces se conducen, y ninguno de los autores se desvió de esta visión.

Por el otro lado, encontramos en esta obra también un buen equilibrio entre la teoría y la práctica, demostrando que la ética en los negocios es en realidad una disciplina aplicada. Desde su nacimiento, el estudio sistemático de la ética empresarial es sin duda un esfuerzo que involucra muy diversos enfoques disciplinarios, aprovechando el gran acervo de experiencias de múltiples campos y utilizando conocimientos muy variados. Como nos muestran los autores, dentro de los ensayos más teóricos del libro encontramos una enorme influencia de acontecimientos y prácticas reales del mundo empresarial, mientras que en los artículos que parten de cierta disciplina académica se presenta a su vez un claro marco teórico. El uso de casos reales y experiencias personales a lo largo del presente libro dan validez a lo que los autores mismos afirman: en la ética en los negocios ha habido un intento genuino por garantizar que la práctica informe a la teoría y que la teoría esclarezca la práctica.

En la primera sección de la obra los autores nos permiten conocer una visión sobre la ética de los negocios a través de teorías normativas, utilizando algunos casos reales como aplicaciones prácticas. Cada capítulo en esta primera parte, que también es la de mayor extensión, nos propone y analiza una concepción distinta sobre la ética en los negocios. Los capítulos de la segunda parte son igualmente diversos y nos hablan de habilidades, responsabilidad, liderazgo, cultura, ventaja competitiva y otros temas de gran interés. Estos últimos, a diferencia de aquellos en la primera parte, no están dedicados ante todo a relacionar los negocios con teorías normativas específicas. La razón de este cambio en el énfasis reside en el desarrollo del campo académico de la ética en los negocios, y aunque aprovecha el trabajo realizado en la sección anterior, también se reflejan los intereses y la experiencia de los investigadores de una disciplina específica de la administración o las ciencias sociales, enfocando el tema desde ese punto de vista. Así, por ejemplo, en la segunda parte de esta obra hay artículos que colocan los problemas éticos en los negocios dentro del contexto de disciplinas tales como administración, finanzas, contabilidad, mercadotecnia, derecho y economía.

La tercera línea de investigación se sumerge en una serie de problemas complejos que han surgido en la ética en los negocios como consecuencia de los intentos por aplicar las ideas de las investigaciones normativas y disciplinarias a problemas específicos. De este modo, hay artículos sobre la ética en los negocios en el panorama internacional, los derechos de los trabajadores, la ética en el trabajo, y la ética y el medio ambiente. En esta parte de la obra también se incluye un capítulo sobre la moral corporativa, un problema que tiene sus orígenes en las preocupaciones filosóficas respecto a la atribución adecuada de la responsabilidad moral, además de otros artículos donde se abordan las relaciones intrincadas entre la ética en los negocios y la religión, por ejemplo. El libro nos presenta también el movimiento por la responsabilidad corporativa, la cual se funda en una ética empresarial, pero no se confunde con ella pues va más allá de la mera formulación de valores y postulados éticos.

Los capítulos restantes se derivan de o están motivados por las experiencias de la gente en corporaciones que han puesto en marcha programas de ética corporativa. Abordan los problemas prácticos que implica emprender y dirigir un programa de ética dentro de un entorno específico histórico, económico, de regulación y jurídico.

En consecuencia, son ejemplos de la cuarta línea de investigación, es decir, el intento por aplicar la ética en las organizaciones.

Finalmente, agrego una personal explicación y una breve advertencia, y se refiere a que aun cuando los capítulos del libro son tan completos y exhaustivos, en donde notamos el esfuerzo de los autores como las restricciones de tiempo y espacio se lo permitieron, no son, ni tienen la intención de ser, la última palabra sobre el tema específico abordado, y, en efecto, nos entusiasman con sus aportes. Espero que la bibliografía y las lecturas recomendadas sean útiles para quienes deseen conocer otros puntos de vista y estoy seguro que les agradará la lectura de esta magnífica obra.

ARMANDO J. GARCÍA SEGOVIA  
Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Cemex



# Introducción

Es un honor haber recibido la invitación de los autores para escribir estas líneas sobre un tema tan importante en estos primeros años del siglo XXI.

Los grandes avances científicos y tecnológicos han transformado la vida en nuestro planeta. Sin embargo, este increíble progreso ha estado muy lejos de estar acompañado por criterios éticos, humanos o ecológicos que permitieran un equilibrio con los principios fundamentales de la conducta humana.

La clase política y en los últimos años muchos líderes empresariales, han provocado que los ciudadanos dejen de confiar en sus gobernantes y empresarios en casi todos los países del mundo. Debido a ello se han incorporado un gran número de controles y normas de conducta que buscan poner barreras a los abusos de poder. Ni el desinterés de la sociedad en los procesos políticos ni los procedimientos burocráticos son soluciones efectivas. Mucho menos pretender que leyes más exigentes o sistemas modernos mejoren la situación. Un líder siempre será el reflejo de la empresa u organización; las aptitudes y el talento del líder son elementos fundamentales para encontrar la diferenciación y posicionamiento de la empresa dentro de su contexto competitivo. Hay diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que requiere enfrentar y a su propia visión de su responsabilidad. Sin embargo, se puede asegurar que sus retos más importantes son la prosperidad y el crecimiento a largo plazo. No existen los líderes perfectos, ni tampoco se pretende lograr tal concepción. La mayoría tienen un talento innato que requiere siempre complementarse con otros líderes en la organización. Aun así, todo lo que hacemos es susceptible de mejora, y también lo son los estilos y habilidades ejecutivas de las personas.

Los autores de *Ética en las organizaciones* nos llenan de ejemplos y casos que muestran lo complejo del tema. De manera paralela, reflexionan acerca de los valores y conductas que, incorporados a nuestra vida diaria, nos permiten asumir nuestras responsabilidades de manera efectiva y con respeto al entorno empresarial y social en que nos desenvolvemos. Respeto también por las instituciones, por las personas, por nuestro planeta. Respeto por nuestros colegas y superiores, por los proveedores y los clientes, por todo lo que nos rodea. Honestidad, consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Principios y valores que son la base de un comportamiento ético que beneficia a toda la sociedad, a las empresas y a la economía misma.

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital de las organizaciones en las últimas décadas. La misma globalización en la que estamos inmersos ha provocado la urgente aplicación de principios y valores fundamentales para evitar mayores efectos en las economías de varios países.

También debemos considerar el alto nivel de competitividad que es característico en prácticamente todas las actividades empresariales. Y no sólo me refiero a los mercados formales; también hay que mencionar al llamado mercado informal, que en la mayoría de los casos se encuentra fuera de la legalidad. No encontrar caminos de solución a esta realidad no favorece un entorno de alta productividad y desarrollo que merecen todos los países. La responsabilidad social también es abordada, así como su evolución hacia el emprendedor social, como característica de un nuevo estilo de liderazgo. Las empresas ya no se miden sólo por rentabilidad o ganancia de mercado. Su compromiso con la sociedad es ahora un activo importante.

En resumen, el libro nos ofrece la oportunidad de profundizar en los grandes retos que tienen los líderes al inicio del siglo XXI. Con casos detallados y definiciones precisas sobre los conceptos éticos que debemos emplear en todas las decisiones que tomamos, los autores nos transmiten las principales áreas de preocupación y las alternativas que tenemos para actuar de acuerdo con principios y valores fundamentales. Estoy seguro de que esta obra ayudará en gran medida a la comunidad empresarial y política a tomar conciencia de su actuación y responsabilidad frente a un entorno cada vez más complejo y diverso.

WALTER WESTPHAL URRIETA

Director General de Farmacias Benavides, S.A. de C.V.

## Eduardo René Soto Pineda

Profesor Titular del ITESM, Doctor en Organización de Empresas, Master en Psicología Aplicada a la Empresa, y Master en Toxicomanía Aplicada al Campo Laboral. Estudios de perfeccionamiento en Metodología del Caso (Harvard Business School); en Programación Neurolingüística (Calgary University de Canadá). Imparte las asignaturas de Comportamiento organizacional, Estrategias globalizadas y Ética empresarial.

Publicaciones recientes: *Las Pymes latinoamericanas* (1998); *Gestión de cambio* (2000); *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones* (2001); *Restricciones organizacionales* (2001); *Toma de decisiones y control emocional* (2002). Próximas publicaciones: *Institucionalizando la ética en la empresa*, *Complejidad y caos en las organizaciones* y *Manual de consultoría para Pymes*.

### Dedicatoria

A René, mi inolvidable padre (q.e.p.d.); a Gabriela, mi madre, que sigue luchando por su vida, que se agota a minutos; a Dochy, mi esposa, que ha asumido el rol de hija y



lleva meses ayudando a la supervivencia de mi madre, dándole calidad de vida en su agonía. A mi hija Lorena, que con cariño y responsabilidad me ayuda en mis libros y entrega de clases.

## Agradecimientos

Escribir es una actividad eminentemente personal y, por lo mismo, puede resultar solitaria. Los pensamientos tardan tiempo en madurar y desarrollarse; pueden volverse tan absorbentes que los otros aspectos de la vida pasan a segundo plano por algún tiempo. Y, naturalmente, esto hace que la vida se haga difícil a ratos para los miembros de la familia y los grandes amigos. Afortunadamente todos ellos supieron entenderlo y estar a la altura de las circunstancias, y me han apoyado incondicionalmente.

Agradezco además a mis colegas Bryand Husted, Simón Dolan, Ceferí Soler, Alfons Sauquet, Luis Ovalle y Ramón Ramos, amigos que contribuyeron con sus consejos a mejorar y comprender mejor nuestro trabajo. A mis amigos de SUMAQ, Antonio Montes, Marcos Gorgojo, Ernesto Gore, Patricio Donoso, Marlene de Estrella, Ligia Maura, María H. Jaen, Martha C. Bernal y Gabriel Aramouri. Siempre está mi pensamiento con ellos.

A mi amigo y maestro Oscar Johansen, que desde que nos conocimos sigue siendo mi mentor, consejero y guía año tras año en toda obra que emprendo. Es un orgullo contar con tu amistad. Gracias, Oscar.

Finalmente, no puedo olvidar a mis colaboradores en Monterrey: Antonio Martínez, incansable ayuda; a Pilar, que últimamente ha sido una excelente colaboradora, y en Barcelona (ESADE), mis ayudas de siempre: María Jesús y Josefina.

CON CARIÑO: EDUARDO  
2007

## José Antonio Cárdenas Marroquín

Catedrático, consultor e investigador mexicano. Ingeniero químico administrador por el ITESM. Maestro en Administración de tecnología por el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), y maestro en Administración de recursos humanos por la Universidad de UTAH. Actualmente es aspirante al grado de doctorado en Innovación educativa.

Ha sido autor de diversas publicaciones en revistas especializadas y ha participado como coautor en varios libros; es miembro de ERIAC Capital Humano y del Comité de Educación de Confederación Patronal de la República Mexicana, entre otras asociaciones.

Dirigió el Centro de Desarrollo Humano de Vitro, grupo vidriero internacional, por más de siete años, y actualmente ocupa el puesto de director de Extensión universitaria y Educación permanente en la Universidad Regiomontana.

## **Dedicatoria**

Con todo mi amor para mi esposa Elvira, mi apoyo e inspiración; para mis hijos Eugenio, Alejandra y Cordelia, mi legado; para mi nieto Juan Carlos, mi ilusión.

## **Agradecimientos**

A mi esposa Elvira, por sus comentarios, correcciones y sus puntos de vista sobre el trasfondo práctico de la moral y con relación al sentido común de la responsabilidad social.

En especial a Rodrigo Guerra Botello, rector de mi universidad, quien con su conducta ejemplar en el plano profesional y académico ha sido mucho más que apoyo e inspiración para esta obra.

A Juan Zapata Novoa y Fernando González González, inquietos intelectuales, por las interminables discusiones sobre el tema que nos ocupa y sus discretas orientaciones y advertencias.

A las decenas de alumnos de mis cátedras de Filosofía empresarial y de Ética de negocios en diferentes instituciones educativas, cuyas inquietudes fueron en buena parte la plataforma para el proceso de indagación asociado a nuestro trabajo.

JOSÉ A. CÁRDENAS M.  
2007

# Ética en las organizaciones

Es oportuno recordar a uno de los padres de la ciencia económica, Adam Smith, quien fue profesor de Filosofía moral de Glasgow antes de enseñar Economía. Esta misma economía, tal cual la concebimos hoy en su gran dominio, la economía de mercado, tuvo en su gran constructor intelectual los valores éticos desde el punto de partida, y considero que ello ha vuelto también en nuestros tiempos: es muy sintomático que hace unos años el Premio Nobel fuera otorgado a Amartya Sen entre otras razones porque su obra clave para ese reconocimiento mundial fuera *Ethics and Economics*. Esto significa que el tema está trascendiendo ya los límites de los que hablan solamente de filosofía, para pasar a aquellos directamente relacionados con la vida económica.

Los autores de esta obra se esmeran en destacar en que vivimos en una época histórica en la que los desafíos éticos están frente a nosotros y son, por lo tanto, ineludibles. El tema aparece en distintas dimensiones. Por un lado están los beneficios gigantescos que las revoluciones tecnológicas en plena ebullición hoy nos presentan. Esta ola de innovaciones en los instrumentos de la nueva economía, las nuevas tecnologías, crea oportunidades inmensas para la humanidad. Sin embargo, todo eso implica que los bienes y servicios que la civilización dispone no están ciertamente distribuidos con equidad.

Al escribir este libro da la impresión de que los autores desean poner de manifiesto la gigantesca transformación que atraviesa la sociedad contemporánea y describir la esencia de la nueva sociedad con las distintas fuerzas conductuales éticas que surgirán de ella. Son tantos los acontecimientos que colapsan la imaginación que, en todo caso, uno de los autores insiste en que no pretenden dar recetas, así como tampoco una lista de sugerencias concretas en cuanto a medidas políticas morales que deben aplicarse, ni mucho menos lineamientos y consejos directivos empresariales para suprimir la corrupción; no es un libro que pretenda eso.

El objeto es intentar situar la arrolladora transición que afrontamos en el presente, dentro del margen general del mundo laboral, para de esta forma intentar predecir cuáles serán los comportamientos éticamente adecuados que necesitaremos con miras hacia el futuro al que nos desplazamos y recurrir con más conciencia a la riqueza de las decisiones que aboguen por la responsabilidad social de las empresas, que no son decisiones casuísticas sino avaladas en la vivencia contractual que vivimos. De alguna manera intentan incrementar o, mejor dicho, maximizar los efectos transformadores en

el comportamiento ético de las personas y de las organizaciones que quedaron traumatizadas con los cambios que se iniciaron a mediados de los años setenta, y tuvieron su rúbrica 20 años después con la caída de la multinacional ENRON, todo un símbolo de empresa multinacional, muchas veces puesta como ejemplo de lo que múltiples empresas debían hacer con sus empleados.

Eduardo describe en los primeros capítulos de la obra el impacto de la globalización en la actitud ética y en la incidencia de ésta en el liderazgo; al respecto, señala con un estilo muy personal esta transformación. Qué duda cabe que en los últimos 20 años hemos atravesado un punto de inflexión en la historia del mundo. A este efecto, toda explicación acorde a la experiencia y el conocimiento alcanzado hasta ahora se cuestiona, o lisa y llanamente se anula. Son innumerables los ejemplos de conductas extravagantes de las personas y los mercados financieros, pero también son muchas las tendencias fundamentales concernientes al rumbo del progreso técnico y al nuevo tipo de empleo que buscan las empresas, que resultan igualmente atípicas o inescrutables. Esto último lo analiza en el capítulo sobre personalidad, dejando de manifiesto distintas características necesarias para mejorar y optimizar el proceso de selección en un ambiente globalizado. Con este marco de referencia como de telón de fondo, plantea que se acerquen cambios aún más radicales, y que aplicando inteligencia emocional a las nuevas perspectivas, éstas pueden no resultar tan impactantes.

El impacto sabe convertir en “autores-actores” a los que leen sus páginas. Impulsa el deseo de iniciativa y de autonomía; mediante la confianza que manifiesta en su lectura y se ubica en la capacidad del otro, motiva a cada lector a tener confianza en sí mismo para entender mejor los cambios y a las personas protagonistas del mismo cambio de actitud hacia el ambiente y la responsabilidad de las empresas en este cambio.

Para que la acción sea buena han de serlo el objeto, el fin y las circunstancias. Actuar éticamente consiste, según hemos visto, en buscar el bien propio y el de los demás –y el concepto de bien es muy rico–, moviéndonos por motivaciones superiores –inmanentes o trascendentes–, sin rechazar el bien propio ni las demás motivaciones, que no tienen por qué ser inmorales.

Alternativamente, actuar éticamente es observar unos principios no inventados, sino derivados del fin del hombre, de los bienes que intenta conseguir y de las motivaciones que le mueven a ellos. La ética de los fines no es, pues, distinta e independiente de la ética de los principios.

Eduardo describe muy bien en estos primeros capítulos que las dos posibles relaciones que se establecen entre las acciones humanas y su modo de ser (*Ithos*) son la bondad o la maldad. A ello les llama genéricamente moralidad. El bien y el mal morales son el bien y el mal que las acciones poseen en tanto que humanas. El bien moral coincide con el de la persona en la medida exacta en que está en juego la acción libre y se realiza a través de ella. Sigue describiendo que la ética pretende dirigir los actos libres hacia el bien perfecto o fin último de la persona. Por tanto, concluye acertadamente que la acción ética es la que cada sujeto realiza libremente dirigiéndose a sí mismo hacia su fin

último o felicidad. Un análisis ético de la acción consiste en definir por qué y cuáles son las acciones del hombre que lo llevan a sus fines últimos y cuáles no.

En nuestra opinión, la decisión ética es el impulso del espíritu por el que la persona se orienta hacia la búsqueda del bien, que necesita completarse con el conocimiento de lo que ese bien reclama. Este movimiento hacia la determinación que hace posible el bien puede requerir en ocasiones una reflexión detenida e incluso largamente dilatada en el tiempo; en otras, se realiza de modo connatural, inconsciente, como fruto espontáneo del saber y de la experiencia, pero no falta nunca. Y de ahí —de la necesidad de proceder del deseo del bien al conocimiento de los medios que lo hacen posible, y de la posibilidad de que en ese proceso se introduzca el error— deriva una importante consecuencia: una decisión ética. En ocasiones, una decisión ética seria y profunda puede resultar insuficiente, ya que por error sobre los medios puede no terminar en la realización efectiva del fruto al que aspiraba.

En la segunda parte del libro, José Antonio aborda el tema de la ética y la responsabilidad social desde el punto de vista de diversos aspectos de la realidad de la organización posmoderna. Sobresalen las consideraciones éticas relacionadas con los emprendedores y las empresas emergentes, tema que no es común encontrar en la literatura especializada. A este respecto, propone analizar la pequeña empresa como parte de un ecosistema y con una relación directa a los principios morales de sus dirigentes. Por otra parte, Cárdenas insiste en una fuerte vinculación entre la conducta ética de la empresa y la capacidad de ésta de dar resultados financieros y mantenerse competitiva, siendo la responsabilidad moral de la organización de particular importancia ante la pérdida de confianza del público, propiciada por los recientes casos de escándalos corporativos antes mencionados.

José Antonio abunda en particular en el papel y la responsabilidad del administrador de recursos humanos en cuanto a la conducta ética y responsabilidad social de la empresa. Mediante una acertada simplificación del impacto de las decisiones éticas en el trabajador, propone que la función principal de la gestión de recursos humanos desde el punto de vista moral consiste precisamente en evitar o minimizar el estrés laboral en los individuos bajo su responsabilidad o influencia, toda vez que esto conlleva a tratar al individuo como persona objeto de respeto y dignidad.

En los últimos capítulos de esta obra, Cárdenas subraya el imperativo de parte de las distintas corporaciones no sólo de ser capaz de amalgamar diversos estilos de gestión, sino de fomentar una cultura organizacional que respete y se adecue a los distintos valores, preferencias y motivadores de los individuos que laboran en ellos. A este respecto, insiste en que la cultura nacional y el conjunto de valores observados por una organización coexisten en un complejo sistema que influye significativamente en el código de ética de cada trabajador. Asimismo, en lo que se refiere a las corporaciones multinacionales, argumenta que estas empresas requieren un esquema que les permita operar en diferentes países y culturas, obteniendo resultados financieros sin sacrificar su conducta ética y responsabilidad social. De esta manera, estos enormes conglomerados se enfrentan al dilema no resuelto de imponer un único código de ética a todas

sus operaciones internacionales o de fomentar un ambiente de moralidad que responda a las diferentes culturas nacionales.

Los autores ostentan una formación tanto de ingeniería como de administración. No obstante, y como está ocurriendo en todas las disciplinas, al no tener explicaciones lógicas en su formación a “tanta novedad”, que nos conduce a mantener la incertidumbre y dudas, también empiezan a incursionar en el “mundo ético-filosófico”, y, frente a la rapidez de los hechos, intentan entregar en este escrito soluciones basadas en la intuición ética “un modo más dinámico para ayudar a gestionar las organizaciones en la contradicción”. Es decir, pretenden poder entender el tiempo, la evolución, el movimiento, pero por sobre todo esto, pensar, reflexionar como seres humanos para resolver los problemas que nos atañen, toda vez que al final del día son problemas de seres humanos. Esta acción es un proceso propio de un organismo vivo que crece según su propia lógica y es libre de tomar una dirección que no había sido prevista.

Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos porque muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos, especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas. Lo peor es que no tenemos ayuda ni respuesta a la corrupción que se cierne sobre la sociedad. Miramos sin respuesta a los gurúes que en otros tiempos tenían la solución “para todos nuestros problemas”; hoy se declaran incompetentes y su ayuda se traduce en encontrar sentido a la incertidumbre.

En este trabajo coadyuvamos en el propósito de buscar respuestas junto a los autores y de ofrecer opciones para alcanzar cierto sentido de cohesión. Creemos que utilizar al máximo nuestras mejores habilidades éticas nos ayudará a descubrir el futuro. Este trabajo intenta encontrar algún sentido en toda esta confusión que nos rodea, por lo que los autores trataron de organizarla en sus mentes para empezar a entender lo que realmente está sucediendo en el mundo. Esa es la intención de lo que entregan los autores en su libro. Deseo convencer a los lectores de que hay, al fin y al cabo, algún sentido en todo el enorme sinsentido que nos rodea.

El enfoque hacia la acción se fundamenta en aceptar que no existen respuestas simples o correctas a la vida, que la vida está llena de contradicciones y sorpresas, y que de hecho está llena de paradojas. Por otra parte, si podemos aprender a entender y aceptar estas paradojas, podemos llegar a encontrar un camino a través de ellas, podremos convivir con ellas y manejarlas. Eduardo Soto y José Antonio Cárdenas nos están indicando el camino para hacerlo.

DR. ENRIQUE VOGEL,  
Director de Administración y Finanzas, ITESM Campus Monterrey.

# La ética y las decisiones en los negocios

## OBJETIVOS

- Puesto que la ética en los negocios es fundamental, el objetivo es dilucidar las dudas que aparezcan mediante ejemplos y atenuar la complejidad de las decisiones que se toman frente a dilemas de difícil solución siempre apegadas a la más rigurosa ética.

La reflexión sobre la ética en la empresa ha sido prolífica desde los años setenta, y coincidió con la reivindicación de la necesidad de pasar de las palabras a los hechos. Esta necesidad de institucionalizar y hacer operativa toda esa reflexión en la *praxis* empresarial se concretó principalmente en el desarrollo de códigos éticos y otros documentos de autocontrol, los cuales tienen el objetivo fundamental de mejorar la actuación ética de las personas en la organización y así generar mayor legitimidad social y una cultura corporativa coherente. Pero los resultados de ese desarrollo son un tanto contradictorios. Si bien por un lado la mayor parte de las grandes empresas en todo el mundo ha elaborado códigos éticos, por otro el escepticismo hacia este tipo de documentos es cada vez mayor debido a la falta de un fundamento filosófico coherente y a un proceso de elaboración inadecuado de los mismos. La presente obra pretende subsanar, en alguna medida, estas dos carencias. Ofrece una definición precisa y una fundamentación de los códigos éticos, y propone un proceso para su desarrollo, el cual ha sido puesto en práctica en importantes organizaciones de México en los últimos años y puede ayudar a otras a mejorar su nivel ético.

En principio, la ética en los negocios no difiere en nada de la ética en la medicina u otras disciplinas, y los principios éticos generales se deducen del imperativo categórico o de alguna versión moderna de éste para luego aplicarse al contexto de los negocios.

En fechas recientes, algunos académicos adoptaron un enfoque distinto en el que tal vez se combinen ambas tendencias de la ética en los negocios. A continuación se

describen algunas de las características de este nuevo enfoque y se explica cómo encajan dentro de ciertas corrientes intelectuales más generales, que se denominan con nombres que tienen connotaciones políticas, como posmodernismo y pragmatismo.

Durante los primeros 50 años o más de su existencia, la ética en los negocios se desarrolló sobre todo en torno a dos corrientes de pensamiento. La primera, encapsulada en la frase *negocios y sociedad o problemas sociales de la administración de empresas*, trata de situar los negocios, concebidos como una actividad esencialmente económica dentro de una matriz social general. Los estudiosos que han aceptado este enfoque pertenecen fundamentalmente a las escuelas de administración y han adoptado muchos de los métodos de sus colegas, en particular los de las ciencias sociales. El segundo enfoque, también enclaustrado en la frase *ética en los negocios*, se analizó como un campo más en el que los filósofos trabajan dentro de la tradición kantiana o analítica. Tales estudiosos han llegado a ver la ética en los negocios como un campo más en el que los filósofos éticos pueden aplicar sus teorías, que en gran medida son kantianas.

De acuerdo con el pensamiento de Simon, en el que todas las decisiones tienen un componente de valor y una decisión mala, negligente o equivocada de un responsable de una parte del negocio, es posible afectar y hundir a toda una organización. Esto último parece un tanto exagerado, pero hay que recordar el siguiente hecho histórico negativo para las empresas que están compitiendo a diario por ocupar una posición destacada en los *rankings* de mejor gestión.

En 1989, en las costas de Alaska, el petrolero *Exxon Valdés* derramó una cantidad impresionante de petróleo en esas aguas, lo cual provocó una catástrofe ecológica de magnitudes tan terribles que aún no se puede establecer el equilibrio ecológico de esa zona del planeta. En ese entonces la prestigiosa revista *Fortune* situaba a este *holding* estadounidense entre las seis mejores empresas del planeta. Con este desastre cayó en la misma clasificación hasta el lugar 110.

Frente a este hecho, se puede plantear si “hubo mala suerte” o que “un error le puede ocurrir a cualquiera”. En fin, se puede minimizar el hecho, pero lo que realmente causó repudio mundial fue la falta de respuesta inmediata por parte de la empresa, lo cual se traducía en la carencia de artilugios técnicos adecuados y propios para actuar en estos casos. Habría que añadir la lentitud en las decisiones que se tomaron, así como el envío de personal de jerarquía media y poco calificado al lugar de la catástrofe. El estado de embriaguez del capitán del *Exxon Valdés* pasó a segundo plano ese fin de semana en que la burocracia quedó en evidencia una vez más frente a un hecho de proporciones gigantescas en donde una multinacional no supo dar soluciones a tiempo. Este acto de “irresponsabilidad social de una multinacional” se puede catalogar como un hito importante que sensibilizó a la opinión mundial sobre los desastres ecológicos que causan las empresas frente a la apatía generalizada de la sociedad mundial. Por fortuna, cada vez existe más conciencia de que el planeta es de todos, a pesar de que aún no haya acuerdos entre todos los países y las potencias importantes sigan negándose a seguir los Acuerdos de Kioto. Es absurdo que todavía el año anterior (2005) algunas potencias condicionaran la aprobación de decisiones trascendentales para mejorar la calidad de vida del planeta y evitar su destrucción.



Hechos como el de este ejemplo son los que realmente interesa comentar para llamar a la reflexión y poner en evidencia la importancia de la ética en las decisiones empresariales. Lamentablemente, el impulso reciente que ha recibido la ética empresarial en las organizaciones no está orientado a la función que tiene en las decisiones. Los directivos y gerentes aplican la ética para sancionar y controlar conductas. Todos los días las empresas se jactan ante sus competidores, o bien entre sus propios empleados, de instaurar “códigos de ética” en sus empresas, en los cuales se comprometen a avisar a la dirección que se ejecutan muy bien las cosas, o que un trabajador transgredió cualquiera de las reglas de la empresa. Es decir, se utiliza para *controlar*. Lo anterior no es otra cosa que sacar provecho interesado de la “ética”, lo cual no sólo desacredita el objetivo real de las decisiones éticas en la organización, sino que también frustra e impide que el resto de las personas de la misma la utilicen de la manera más adecuada. La ética, en sentido riguroso, forma parte del proceso de toma de decisiones de la organización. Es posible, y de hecho se da en la práctica, que aumenta los recursos para esa actividad y asegura que se tomen las decisiones más adecuadas y oportunas.

Existe la creencia en algunos directivos de que la principal finalidad de la ética en las organizaciones es cambiar las conductas de los individuos, y no reflexionan en que lo que realmente hace la ética es mejorar las decisiones en lo que se refiere a los grupos. Por otro lado, las decisiones políticas pueden beneficiarse de la reflexión ética.

A este respecto señalan De Mulder y Ortiz: “La evaluación de criterios de responsabilidad social está sosteniendo también un creciente impacto en las decisiones de inversión, sobre todo para inversores institucionales. En muchos países se han visto aparecer los fondos de inversión éticos, que no son más que un primer paso hacia una no muy lejana evaluación más homogénea y universal de indicadores de impacto social en las empresas.”

## EL MUNDO ACTUAL

El mundo actual cambia a ritmo vertiginoso. El panorama que una vez se conoció se trastornó. El Muro de Berlín desapareció. Las Alemanias se reunificaron. “El Imperio del Mal” —la Unión Soviética— ya no existe. El comunismo está agonizando. El *apartheid* está muerto y Nelson Mandela no sólo es un hombre libre, sino que fue presidente de la República Libre de Sudáfrica, en la que se instituyó un foro público, la Comisión de Verdad, para analizar abiertamente sus peores pecados. Ésta es la era de la globalización. La cooperación económica está reemplazando las diferencias ideológicas. La Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la APEC (Cooperación Económica Asia-Pacífico) evidencian la cooperación regional. La introducción del euro marca el primer paso hacia un Estado económico unido de Europa. La Organización Mundial de Comercio representa el surgimiento de la cooperación económica y el libre comercio en todo el mundo. Las consecuencias para las compañías son de proporciones formidables: Daimler Benz es propietaria de Chrysler Corporation;

British Petroleum adquirió a Amoco; Bankers Trust Company pronto formará parte del Deutsche Bank; Random House es propiedad de Bertelsmann, y Citigroup está en todas partes.

## LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS: PRÁCTICA CONTEMPORÁNEA

Ésta es la era de la técnica. La fibra óptica y los satélites conforman una sola red de información mundial. En la actualidad es posible comunicar cualquier cosa, a cualquier persona, en cualquier parte y por medio de cualquier forma (voz, datos, texto, imágenes) a la velocidad de la luz. Las computadoras de escritorio tienen hoy más capacidad de cálculo que las grandes computadoras centrales que la NASA utilizó para llevar al hombre a la Luna.

Es una era de reingeniería, reestructuración, ajuste del tamaño de las empresas, reorganización y organizaciones menos jerárquicas. A medida que los trabajadores intercambian a regañadientes las comodidades del viejo contrato social por ciertos entendimientos todavía por definirse, los efectos en el valor y la dignidad humanos han sido drásticos. La dependencia de la compañía y la lealtad a ésta han sido sustituidas por el distanciamiento y el cinismo. Existe el desafío de encontrar nuevas formas para recrear las interdependencias y buscar nuevas maneras de experimentar la “comunidad” en las organizaciones.

Es una era de información. Se dice que el conocimiento se duplica cada cinco años, y en ocasiones surge la pregunta de por qué se toman decisiones en el corto plazo. En la actualidad, la información está instantáneamente a disposición y abunda en todo el globo. El secreto del liderazgo, llega uno a descubrir, es que no hay secretos. Simplemente, en esta era de información ya no hay cabida para ocultar nada, como

- un derrame de petróleo en Alaska;
- la fusión accidental del núcleo del reactor en Chernobyl;
- una relación privada con el presidente en la Casa Blanca;
- prácticas de trabajo infantil en Vietnam;
- corrupción en los mercados emergentes;
- los efectos nocivos, causantes de cáncer, del tabaco;
- las prácticas de venta inaceptables en la industria de los valores y seguros;
- la ausencia de mujeres y minorías en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas;
- la diferencia cada vez más notable en las remuneraciones de ejecutivos y trabajadores.

La información es como un virus que exige la verdad, y la verdad requiere libertad. Cuando la gente adquiere conciencia de las opciones, las revoluciones surgen. Por cierto, ésta es una era de revoluciones. Tal vez, parafraseando el título de la famosísima obra de Alvin Toffler (1970), estamos experimentando el “*shock* del futuro”, es decir, la

“desorientación debido al cambio acelerado prematuro”. En virtud de la velocidad del cambio en el mundo actual, el hombre se confunde y se desorienta. A medida que los mapas y las fronteras nacionales, familiares en otras épocas, se desdibujan, el ser humano camina a ciegas hacia el futuro, buscando comprender el nuevo orden mundial y su lugar en éste. Es el final de una era y el principio de una época todavía indefinida. Además, el hombre tiene la oportunidad de participar en su definición. Y es el llamado del liderazgo.

## ¿QUÉ ES ÉTICA Y QUÉ ES MORAL?

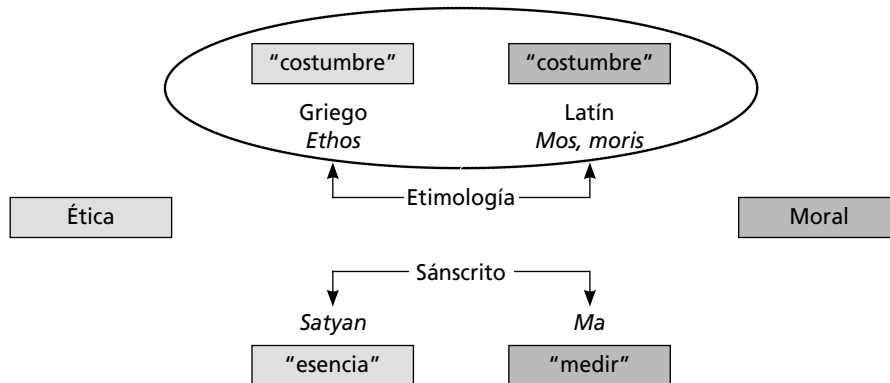
Si se va a hablar de ética, sería conveniente conceptualizar muy bien lo que se explicará. Tal vez algunos de los problemas más graves que atentan contra la conversación y la complican son las diferencias que pueden existir entre el pensamiento y la palabra que se utiliza para comunicarlo. Por ejemplo, cuando alguien señala que se debe incluir la ética en el plan de estudios de las escuelas de negocios, ¿qué se desea expresar realmente? Al parecer, los estudiantes tienden a confundir los términos de ética y moral, ya que los utilizan indistintamente, como si fueran sinónimos. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la moral es la ciencia que trata del bien general y de las acciones humanas en orden a su bondad y maldad.

No obstante lo anterior, existen diferencias entre ética y moral. Según la etimología de cada uno de los dos términos, ética proviene del griego *ethos*, que significa costumbre.

### ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ÉTICA O MORAL?

Ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Moral es la ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia.



Se puede concluir que la ética se inclina más hacia la teoría, en tanto que la moral lo hace más hacia la práctica.

Por otro lado, moral proviene del latín *mos*, *moris*, que también significa costumbre. Esto apoyaría la idea de que ambos conceptos son sinónimos. Sin embargo, si se profundiza en la etimología se observa que ética parece provenir del sánscrito *satyan*, que significa esencia, y parece que la raíz sánscrita del término moral es “ma”, que significa medir. Por consiguiente, tiene más sentido esta última raíz, ya que al parecer proporciona un sentido mucho más lógico de lo que se desea expresar, es decir, una situación puede ser a la vez ética y moralmente posible, ya que se podría medir el hecho en función del cuestionamiento ético que se hace.

Por otra parte, si la ética reúne la teoría y la moral la práctica, se podría suponer que de la investigación de la ética —si es suficientemente acertada y extensa— deberían inferirse, por ejemplo, principios morales de la misma manera que al estudiar la gravedad se desprenden principios para la construcción de aparatos que vuelan.

En riguroso sentido ético, un juez que imparte justicia representa en esencia “teórica” una intachable conducta que le da confianza a toda una sociedad para juzgar a otro individuo, pero en la práctica podría resultar moralmente cuestionable su criterio para impartir justicia, ya que puede medir el hecho minimizando los acontecimientos en la impartición de justicia.

Dada esta diferenciación entre ética y moral, pueden surgir las siguientes preguntas: cuando se habla de enseñar ética, ¿a qué se refiere: al estudio de la ciencia o de la práctica? ¿Se habla de ética o de moral? Estas interrogantes son muy pertinentes, ya que pueden describir no sólo dos campos diferentes, sino también representan dos métodos de enseñanzas distintos y dos objetivos también diferentes.

## ÉTICA O CONOCIMIENTO

La ética es una de las tres áreas de la filosofía. Las otras son la epistemología, o teoría del conocimiento, y la metafísica. El campo de estudio de la ética es el juicio moral. Es un campo propio de la filosofía y no puede ser asignado a otro especialista debido a que el juicio moral no es una actividad para expertos, sino que es un campo en el cual todos tienen autoridad. La ética puede considerarse como un estudio teórico en virtud del cual se tratan de clarificar los conceptos, al igual que los otros campos de la filosofía.

La ética es el estudio sistemático de la naturaleza de los conceptos axiológicos, como “bien”, “mal”, “correcto”, “equivocado”, etc., y de los principios generales que

**FILOSOFÍA**

} Epistemología  
Ética  
Metafísica

Filosofía es la ciencia que trata de la esencia, propiedades, causas y efectos de las cosas naturales

justifican la aplicación de ellos a alguna acción o acto. Su importancia radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, y éstas pueden tener grandes consecuencias en relación con la conducta de las personas.

La ética comparada es un área muy particular del estudio de la ética, que examina las reglas y los ideales que se han desarrollado a través del tiempo y del espacio en las diferentes sociedades que existen o han existido en este planeta, y el papel que ella ha cumplido en los asuntos conductuales de las personas. Su material de trabajo proviene de los diferentes códigos encontrados en toda sociedad, tanto a través de sus tradiciones orales o escritas como de los supuestos tácitos que se encuentran tras el marco legal constitucional. Tales códigos han tendido a desarrollarse naturalmente, y de esta forma han existido mucho antes de que el hombre comenzara a pensar en ellos.

La teoría filosófica de la ética se diferencia de la tarea ordinaria del hombre en que al tomar decisiones desarrolla juicios morales. No obstante, muchos estudiosos de la filosofía-ética sostienen que el examen o *test* principal que puede aplicarse a todo un sistema ético-teórico es si puede armonizarse ese sistema con lo que se puede denominar ética o juicios morales productos del sistema común; es decir, con aquellos juicios éticos que uno siente que está obligado a emitir de la mejor forma posible en la vida común, y que se producen por la necesidad de las acciones y no por las reflexiones especulativas. En otras palabras, se encuentran fuera de los argumentos filosóficos.

**Etapas de desarrollo moral (en cada etapa sucesiva, el juicio moral de un individuo depende cada vez menos de las influencias externas)**

Nivel	Descripción de la etapa
Preconvencional: está influido exclusivamente por el interés personal. Las decisiones se toman en términos del beneficio propio según se define por las recompensas y castigos que provienen de diferentes tipos de conducta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhesión a las reglas para evitar castigo físico.</li> <li>• Obediencia de reglas sólo cuando sea en el interés propio inmediato.</li> </ul>
Convencional: está influido por las expectativas de los demás. Comprende obediencia a la ley, respuesta a las expectativas de otras personas importantes y un sentido general de qué es lo que debe esperarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con lo que esperan las personas cercanas.</li> <li>• Mantenimiento del orden convencional al cumplir con obligaciones que se aceptaron.</li> </ul>
Cognoscitivo: está influido por principios éticos personales de lo que es correcto. Puede estar o no de acuerdo con las reglas o leyes de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de los derechos de otros y adhesión a valores y derechos no relativos sin importar la opinión de la mayoría.</li> <li>• Aplicación de los principios éticos decididos por uno mismo aun cuando violen la ley.</li> </ul>

Difícilmente se podría sostener que la ética o los juicios morales del sentido común son infalibles, pero su relación con la filosofía de la ética se puede comparar con la relación que existe entre las percepciones propias ordinarias y las ciencias físicas. De la misma forma como el científico debe partir de la percepción de los objetos físicos, el filósofo debe partir de los juicios éticos del sentido común, porque éstos son sus datos.

Ambos intentarán transformar sus datos en un sistema coherente, y también de hacerlos coherentes con otros sistemas.

La ética en los negocios también contiene normas y principios morales que rigen el comportamiento. La diferencia entre una decisión común y corriente y una decisión ética estaría en el papel principal que desempeñan los valores y los juicios en las decisiones éticas. Los directivos son particularmente vulnerables a las conductas sin ética por diversas razones. Por ejemplo, los servicios tienen pocos atributos para la búsqueda de la conducta ética, y por eso es difícil evaluarlos antes de tomar la decisión de adquirirlos. Muchas veces son técnicos, o especializados, o poseen ambas características, lo cual dificulta más aún la posibilidad de que el consumidor común y corriente los evalúe. Los servicios se venden sin garantías ni compromisos, y con frecuencia se ofrecen por personal no supervisado, fuera del área de la compañía.

Los problemas éticos más comunes son el conflicto de intereses, la confidencialidad en las relaciones de la organización, la honradez, la justicia y la integridad de las actividades de comunicación de la empresa. La conducta de los directivos durante la toma de decisiones éticas refleja los principios morales con los que se rigen. Las ciencias morales, como la teología, la deontología y el relativismo, son los principios o reglas que rigen a los directivos cuando deciden qué está bien o mal.

Las personas podrían tomar decisiones distintas en situaciones de ética similares debido al desarrollo cognoscitivo de lo moral y de algunos otros factores más, entre ellos los valores personales, las diferencias culturales, la cultura de la empresa, la estructura de la organización, la oportunidad, los sistemas de premio, los terceros importantes y las presiones que originan realizar actividades en un entorno competitivo. Los empleados que de manera frecuente tienen que manejar cuestiones éticas sufren constantemente tensiones relacionadas con el trabajo, tales como frustración, ansiedad, mal desempeño e insatisfacción laboral, lo cual provoca rotación de personal.

Las organizaciones aplican una serie de estrategias que pretenden controlar la conducta ética de los empleados, entre ellas la socialización de los empleados, la elaboración y aplicación de códigos de ética, la capacitación de los líderes, la capacitación para conocer el servicio/producto, la vigilancia del desempeño de los empleados y la educación de éstos relacionada con los beneficios de las relaciones a largo plazo con los clientes.

## LOS VALORES

Sin perder de vista lo económico, el término valor se utiliza aquí más bien con connotación de nivel de calidad de vida humana, con un matiz ético-moral, como el conjunto de aquello que conforma la axiología (del griego *axioma*, que originalmente es dignidad), que se ha considerado como el fundamento de lo que debe ser el hombre. La axiología se ocupa justamente de aquello que por su alto valor y valer es susceptible de mantenerse y enaltecerse, y se considera como el fundamento de algo que no necesita ser demostrado por ser evidente y reconocido por todos. Por lo general, esto último no se acepta en la actualidad, ya que es cada vez más predominante la concepción y los

planteamientos que asumen los valores como relativos. Los valores tienen características que se resumen en:

1. El valer, decir que todo valor es polivalente, es válido, y en ese sentido puede ser deseable o indeseable. Esto es un disvalor.
2. Objetividad, ya que no dependen de las preferencias individuales, sino que se asume que existen en una esfera ontológica diferente al ser propiamente dicho.
3. Son dependientes tanto entre sí como en su relación con las cosas. Son predicaciones del ser; en algunos casos se considera que son objetivos del ser, o deberes del ser, lo que constituye la deontología (*deon*, *ontos* = deber).
4. Polaridad. Este componente del valor hace que cada valor tenga su opuesto: a un valor positivo se contraponen un valor negativo. Estos valores negativos se denominan *disvalores*. La polaridad puede variar según las escalas de valores: lo que es valor positivo en una puede ser negativo en otra.
5. Los valores son entidades no mensurables ni precisables, y tienen validez cualitativa mas no cuantitativa. Hay quienes hablan de una jerarquía de los valores, pero el orden constituye un proceso subjetivo que hace que las jerarquías valorativas o las tablas de valores varíen.

Los valores son cambiantes debido a que han surgido en diferentes edades históricas, a que la perspectiva distinta que en cada momento histórico se tiene en cuanto a la concepción del mundo y porque dependen de la cultura en general y de los componentes religiosos, la raza y otros factores que cambian con el tiempo.

Por lo anterior, es claro que el tema de los valores está siempre en revisión. A continuación se presentan aquellos que pueden considerarse fundamentales en nuestra cultura y que afectan la vida cotidiana.

1. Valores éticos (morales), donde la contraposición es entre bueno y malo, y lo deseable es la consecución del bien (Wolf).
2. Valores morales (éticos), cuyos polos van de lo justo a lo injusto, con búsqueda de la equidad y de la justicia.
3. Valores eróticos, cuya polaridad va de lo erótico propiamente dicho (de *eros*, amor) al rechazo (lo fóbico) en la búsqueda del amor.
4. Valores vitales, donde se contraponen la vida (*bios*) y la muerte (*tanatos*), y se pone en juego la concepción de la inmortalidad como supervivencia.
5. Valores bioéticos, en los que la polaridad es el bienestar-malestar humano y lo deseable es el fomento de la calidad de la vida del hombre.
6. Valores estéticos, donde se contraponen lo bello y lo feo en lo que es la concepción del arte.
7. Valores del conocimiento, verdadero-falso, con la posibilidad de alcanzar la sabiduría.
8. Valores religiosos, donde se confronta lo sagrado con lo profano en la búsqueda de la santidad.

#### ¿Qué es un valor?

Es un grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienes y deleite.

9. Valores místicos, que van de lo finito (finitud) a lo infinito, y cuyo camino es el éxtasis.
10. Valores espirituales, que van de la inmanencia a la trascendencia, con la búsqueda de esta última, como en la eternidad en el más alto sentido. Hay quienes consideran que todo valor lleva consigo un componente espiritual.
11. Valores hedonísticos, con la polaridad desagrado-agrado, y que se orientan hacia la búsqueda del placer. El acercamiento a cada valor es fuente de valor hedonístico agradable; la frustración en el logro de un disvalor origina desagrado, dolor.
12. La libertad es un valor cuya polaridad va de la sumisión al poder, con la búsqueda de un tenue equilibrio comprometido entre ambas polaridades.
13. La paz es un valor cuyos alcances van de la serenidad a la violencia.
14. Valores de calidad humana entre los que cuentan la dignidad, la decencia, la fidelidad, la lealtad y la honestidad, con sus opuestos en los disvalores indignidad, corrupción, infidelidad, deslealtad y ruindad.
15. Valores ambientales referidos a los aspectos ecológicos de la calidad de vida y a impulsos vitales biófilos; corresponden a una ecofilia y oscilan entre la convivencia con el entorno y la destrucción del mismo, lo que lleva al disvalor del anquilamiento del frágil equilibrio telúrico.

El conjunto de los valores positivos, deseables, variables para todos, jerarquizados en una escala de valores también diferente para todos, es lo que ahora conforma el concepto de la dignidad humana y constituye el fundamento de los planteamientos humanísticos. En efecto, el ser humano, en cierta forma soberbio y supuesto dominador de su ambiente ecológico interno, es decir, de sí mismo y de su ambiente ecológico externo, se ha adjudicado todos los elementos valiosos para diferenciarse de los otros animales, y cada vez más desde la época del Renacimiento, en razón de:

- su espiritualidad, su posibilidad de alcanzar el éxtasis místico y la noción de la infinitud;
- su esfuerzo por llegar a la santidad en una comunicación religiosa, bajo el imperio de lo sagrado, y en algunos casos contando con un Dios existente y hecho a la medida de sus propios deseos;
- su búsqueda de la sabiduría mediante el conocimiento y la distinción entre lo verdadero y lo falso.

El animal humano es el generador de lo estético, y es el único creador voluntario y no instintivo de la belleza a través de una constructividad fina y delicada; el único ser de la creación susceptible de esforzarse por lograr mejorar su calidad de vida y de contraponer las fuerzas constructivas a las destructivas a fin de prolongar su existencia terrena y acercarse a la posibilidad de ser inmortal. Es el único animal poeta que concibe la posibilidad de alcanzar la eternidad a través de un amor sublime y desinteresado, que utiliza los valores éticos-morales para la consecución del bien, de la bondad, de la equidad y de la justicia. Además, es también el único ser de la creación suscepti-



ble de salir fuera de sí, en muchos casos utilizando drogas enteógenas, que lo hacen generador de dioses, y por último, es el único animal orientado hacia la búsqueda del placer y que considera que tiene la posibilidad de no buscarlo egoístamente para así, en el sacrificio, alcanzar valores aún más valiosos para los otros, todo ello en conjunción con los dioses.

Los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral; en la vida de alteridad y en el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que rodea al hombre. Los valores éticos realzan la libertad del ser humano y le ayudan a guiar sus acciones y elecciones individuales. Los gerentes pretenden manejar el clima ético en las organizaciones buscando la manera en que dichos valores participen en los negocios.

## ¿Qué son los principios y valores empresariales?

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa.

Los principios empresariales fueron diseñados para ser utilizados por grandes, pequeñas y medianas empresas. Se aplican en el caso de soborno a funcionarios públicos y a las transacciones comerciales dentro del sector privado para mantener sana la empresa y así conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

## Algunos valores éticos en el marco empresarial

Las empresas se deberían instituir por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o *stakeholders*, que son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etcétera.

Se exige de la actividad empresarial una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que su comportamiento le repercute directa o indirectamente. Ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. Las señales que emite una empresa afectan a muchas personas, quienes confían en la información, y a partir de ella toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas.

La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad.

Además, la confianza necesita el reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y la consecución de calidad real son parte de la confianza. Su quebrantamiento perjudica directamente a las personas.

Se debe poner especial atención en tratar de actuar justamente tanto al otorgar oportunidades en el interior de la empresa como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización.

**¿Qué es un principio?**  
Es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Se debe evitar también someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con integridad supone una conducta leal frente a las obligaciones y tareas que deben emprenderse, en el marco de la confianza depositada al empleado. En su más completo sentido, se debe actuar conforme a los requisitos morales, aunque presuponga un costo.

El respeto significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, vida privada, dignidad, derechos y necesidades.

Por otra parte, los ejecutivos deben procurar el respeto a la propiedad intelectual y privada, poniendo especial cuidado cuando la actividad comercial se relaciona con la propiedad ajena, pública o propia de la naturaleza.

En suma, la conducta basada en estos valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta. Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general cuando perciben que pertenecen a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

Por lo tanto, el hombre tiene valores con los que conforma sus principios y actitudes ante la sociedad. Los valores y las actitudes tienen acción directa en la formación de los conocimientos socioculturales, de las tradiciones y de las estructuras de una sociedad.

En la ciencia económica se ha identificado el valor de un objeto con su precio. Se considera que éste es una medida de su valor. Cuanto más escasa es una mercancía, más valiosa se hace y, por consiguiente, su precio sube más. El valor de un objeto dependería de lo apreciado o deseado que fuese por los miembros de una sociedad. Si se buscan definiciones del valor que no se restrinjan a su sentido económico, se encuentra el mismo tipo de imprecisión que en el caso de las definiciones del bien y del mal. Lo característico del valor, señalan, es que vale. El valor no es un objeto, sino una cualidad que hace que los objetos sean valiosos. Las definiciones de este tipo no aclaran mucho: repiten lo que ya se sabe sobre el valor.

Lo primero en que se piensa ante la pregunta ¿qué significa ser valioso? es ¿para quién? El significado en el sentido económico del valor, la apreciación, la preferencia, lleva a plantear la misma pregunta. Varios autores han respondido a esta pregunta diciendo que para todos, pretendiendo que los valores son absolutos y universales. El valor, según ellos, es una cualidad objetiva, real, que tienen las cosas, las situaciones, etc. El valor de una cosa no lo produce la preferencia, sino que se le prefiere ante otras porque es más valiosa que ellas.

Por otra parte, se puede responder a la pregunta: valioso ¿para quién?, delimitando quién o quiénes definen el valor de las cosas. Se puede considerar que algo es valioso para un individuo, para un grupo, para una cultura. En este caso, se plantea que los valores son relativos, que se originan en las preferencias individuales y en la evolución de las sociedades y las culturas.



## EL SENTIDO COMÚN

El sentido común es la práctica de nuestro existir, la expresión de los cambios históricos a que estamos sometidos. Para el hombre común del medioevo era sentido común afirmar que la Tierra era plana, tal como en el hombre contemporáneo es de sentido común declarar que la Tierra es redonda. El sentido común cambia de acuerdo con los cambios en la necesidad humana. Para el hombre medieval no era de sentido común bañarse todos los días; en cambio, sí lo es para muchos hombres en la actualidad. Por lo tanto, el sentido común responde a necesidades reales y concretas.

Cualquier clase de conocimiento da cierto grado de poder. Un conocimiento de los detalles ha servido en muchas crisis. Un conocimiento de los detalles a menudo descubre un error antes de que se convierta en catástrofe.

*Aimee Buchanan*

## LA MORAL O LA PRÁCTICA

Es evidente que en este universo toda sociedad posee una ética. Ese sistema ético particular contiene sus propios códigos morales compuestos de reglas que definen lo que para esa sociedad particular es bueno, malo, bello o feo. De esto se puede deducir que mientras la ética es un concepto universal, la moral es un concepto local. Es propia de una comunidad particular que traduce su sentido ético en normas particulares de conducta que constituyen su código de juicios morales. Así hay el código moral de los turcos, de los vascos de los habitantes de la isla de Pascua. Se puede discrepar de ellos, pero todos son respetables.

La educación hace a la persona fácil para dirigir, pero difícil para controlar, fácil para gobernar pero imposible de esclavizar.

*Henry Brougham*

Es posible encontrar algunas similitudes entre dichos códigos, por ejemplo, la prohibición del homicidio, la violencia corporal, los insultos o el ataque al honor personal, o el respeto a los derechos a la propiedad. De alguna forma uno estaría tentado a pensar que estos valores comunes podrían constituir alguna evidencia para postular la existencia de una moral universal. En relación con esto último, en el siglo XVIII el filósofo italiano Giovanni Battista Vico logró dar fama a su teoría de los *ricorsi*, mediante la cual intentaba esclarecer el devenir histórico. Según él, toda formación histórica o nación reproduce en su curso un mismo ciclo en tres etapas, a saber: edad divina o teocracia, edad heroica y edad humana, que se repite de continuo. Buscó en el sentido común de los pueblos los vestigios de un sistema ético-político universal. A su juicio, estos vestigios eran tres: primero, todos los pueblos poseen una religión; segundo, todos poseen la institución del matrimonio solemne o ritual, y tercero, todos entierran también a sus muertos en ceremonias. Esta filosofía de la historia constituye el precedente único de un género de reflexión que es característico del siglo XIX. Como lo anterior podría resultar un argumento débil, resulta más sencillo observar la propia realidad. En ella se encuentra una gran diversidad entre los juicios morales que aparecen en los códigos éticos de las distintas sociedades humanas. Es común, sobre todo en este proceso de

globalización, que cualquier persona haya permanecido durante algún tiempo en alguna cultura diferente a la propia. Así, por ejemplo, es posible ver que el español difiere del chileno, como el mexicano del argentino, no obstante que Chile, México y Argentina son países de origen latino, pero evidentemente difieren bastante. Podemos concluir que es posible encontrar vestigios de un sistema ético universal a través de ciertos juicios morales comunes, pero lo que caracteriza a éstos es su gran diversidad, que es proverbial. Es evidente que esto se nota, y es cierto que se supera lentamente, pero es difícil la adaptación.

Resulta interesante que estos códigos locales son resultado de los juicios morales que ha dictado el sentido común de esas sociedades durante su historia. y que se basan a su vez en los valores propios de esa cultura. Lo importante es que esos códigos rigen en esas sociedades, y dirigen o frenan las conductas de toma de decisiones de los miembros de esas comunidades. El conocimiento es importante para poder comprender y explicar las razones de esta o aquella conducta y las consecuencias de las decisiones que las generan.

## EL PROCESO DE LA DECISIÓN

Para entender plenamente la acción humana hay que dejar clara la interacción de inteligencia y voluntad que se da en todo acto libre. Para que un acto sea libre debe ser voluntario, y para ello debe intervenir la razón.

Las decisiones nacen de la voluntad impulsada por la inteligencia; la voluntad no puede pretender nada si no se lo presenta antes el intelecto. La inteligencia no impera sobre la voluntad, sino que muestra a la voluntad su objetivo. Este proceso es de particular importancia para el tema de la decisión, pues ésta requiere de todo el proceso, ya que la voluntad es la que decide.

Primero se tiene una simple aprehensión del bien, es decir, se conoce un objeto concreto y se le quiere como un bien concreto; después se formula un juicio (acto de la inteligencia) y se ve que ese bien es conveniente, es decir, uno ya lo quiere para sí. Hasta ahora este bien concreto es el fin. Sigue la deliberación de los medios para alcanzarlo, la voluntad lo quiere como medios, el juicio práctico determina qué medios son adecuados para lo que se quiere alcanzar, la voluntad los elige. La inteligencia, por lo tanto, no impera sobre la voluntad para que se mueva para alcanzar ese fin, y la voluntad disfruta con el bien conseguido.

Como se puede ver, en el proceso de la acción humana para llegar a la decisión se requiere buen uso de inteligencia y voluntad conjuntamente. La decisión es acto propio de la inteligencia, por ello es tan importante que el empresario, para tomar una buena decisión, investigue profundamente los elementos de cada caso y reúna los más importantes a fin de conocer con objetividad la situación real. También se mencionó que la inteligencia no actúa sola para decidir, sino que interactúa con la voluntad. El empresario, como todo hombre, no es pura inteligencia; su toma de decisiones requiere inteligencia y voluntad. Una persona puede tener muchos conocimientos, pero si no ha forjado su voluntad a través de las virtudes, entonces no llevará a cabo sus decisiones o estarán in-

fluidas por vicios personales, a saber, falta de fortaleza, caprichos, engaños, deslealtad, entre otros. Es importante analizar este proceso para ver con mayor claridad que es una acción de la persona entera, e influyen no sólo las ideas, sino también los hábitos.

Se comprueba entonces que la acción humana requiere la educación o forja de la voluntad. Ningún hombre sensato piensa que es innecesario educar la inteligencia, pero a veces parece que la voluntad no requiere educación. El directivo debe tener muy claro que para actuar correctamente necesita educar la voluntad con la formación de hábitos o virtudes, sin los que sería imposible actuar bien, de modo eficiente y productivo, es decir, de modo ético.

## Métodos para la toma de decisiones éticas

Cuando se toman decisiones éticas, se reflejan los principios morales en los cuales se ha crecido, que son las reglas que se aplican para decidir si algo está bien o mal.

La teología se refiere al consecuencialismo; por consiguiente, los teólogos determinan si sus decisiones son morales con base en las consecuencias. Si la decisión desemboca en un resultado deseado cualquiera, como un aumento salarial, un ascenso o un reconocimiento, entonces esa decisión será aceptable. Por otro lado, el deontólogo, a diferencia del teólogo, piensa que el bien o el mal inherentes a un acto deben regir el comportamiento, independientemente del resultado. Los relativistas, a diferencia de los deontólogos y los teólogos, suelen suponer que las decisiones éticas correctas podrían dejar de serlo con el transcurso del tiempo. Éstos evalúan las decisiones éticas subjetivamente, caso por caso, con base en experiencias pasadas, ya sean individuales o de grupo.

## ¿QUÉ SON LOS DILEMAS ÉTICOS?

¿Qué es un problema ético? De acuerdo con LaRue Tone Hosmer (1987), “los problemas éticos son verdaderos dilemas gerenciales porque representan un conflicto entre el desempeño económico de la organización (medido por las ventas, costo y beneficios) y su desempeño social (expresado en términos de obligaciones a las personas tanto dentro como fuera de la organización)”.

Los dilemas éticos son una realidad diaria en la empresa. La mayoría se enfrenta a dilemas en algún momento, quizás a menudo. Considere lo que haría usted ante una de las siguientes situaciones:

- Usted descubre que uno de los productos de la compañía es defectuoso y que el gerente de línea responsable de su producción conoce la situación, pero no ha dicho nada.
- Usted observa una imperfección en el diseño de un nuevo producto, pero al informar sobre ello, la persona responsable no le hace caso.
- Usted se entera que un superior hace uso indebido de las propiedades de la empresa.

**¿Qué es un dilema?**  
Argumento formado de dos proposiciones contrarias disyuntivamente, con tal artificio que, negada o concedida cualquiera de las dos, queda demostrado lo que intenta probar (duda/disjuntiva).

- Usted se encuentra bajo presión continua de un superior para que engañe a un cliente.
- Uno de los vendedores, que es cuñado de su médico, lo invita a un elegante club de golf. Sabe que este vendedor está enviando la mercancía defectuosa a su empresa.
- Usted sabe que varios miembros del departamento de ventas están manipulando la contabilidad para que parezca que cumplen con sus cuotas de venta.

Una vez más, ¿qué es lo que debe hacer? Si se tratara de una situación continua, ¿podría dejarla pasar?, ¿debe intentar cambiarla? Si no pudiera, ¿debería abandonar la compañía a causa de ello? ¿Cómo se sintió durante el proceso de decisión? Son preguntas difíciles de contestar. La realidad es que tales dilemas éticos pueden ocurrir en cualquier parte o en cualquier momento. Puede ser en cualquier área de la organización, como operaciones, servicios, comercial, administración, etcétera.

## Dilucidar los dilemas éticos puede ser incómodo

Se puede tener reticencias a contestar la última pregunta porque se refiere a los sentimientos. La emoción puede parecer trivial en el duro mundo de los negocios, pero es una cuestión seria. Para la mayoría no es fácil elegir la opción más inteligente al enfrentarse a un dilema, y es natural sentir inseguridad en especial cuando intervienen las emociones. Es posible sentirse enfadado, frustrado, aturdido, asombrado o molesto por tener que tratar con la situación porque no se tiene todavía una solución que ofrecer.

## Resolver dilemas éticos causa molestias

Se sabe que los problemas éticos tienen difícil solución. Son preocupantes, comunes y, con frecuencia, llenos de facetas intangibles. Pueden causar daño y tener toda una serie de consecuencias para diversos colaboradores.

Por lo tanto, los dilemas éticos son situaciones que no son ni negras ni blancas, sino grises. Resolverlas requiere tomar decisiones cuando las leyes, los reglamentos, los estatutos o las verdades absolutas no dan la pauta. Los dilemas éticos rebosan de frases como “y qué pasa si...”, “tal vez...”, “por una parte, deberíamos... pero por la otra si lo hacemos..., pero aun así yo no... ellos podrían...”.

En un caso real se pone a Elizabeth P. Tierney en una posición difícil cuando su jefe le pide aceptar la solicitud de su hija para un puesto de trabajo. Ella lo relata de esta forma:

### *El caso de la hija del jefe*

Relataré un caso real de una experiencia personal con un dilema ético. Yo era una directiva en una organización importante de servicios. Un día el director general, que también era presidente del consejo, me preguntó por teléfono si había recibido la solicitud de su hija para una vacante. Le dije que sí, pero fuera del plazo. Entonces él dijo: “No vas a permitir que se excluya a una candidata en toda regla sólo por haberla recibido fuera de plazo.” Y añadió enseguida: “Pero no quiero influir en tus decisiones.”

Al colgar el teléfono repetí mentalmente la conversación y sopesé las posibles consecuencias. Más tarde, ese mismo día, el presidente del sindicato, que medraba con cualquier turbulencia, pidió verme. Pese a que le ofrecí una silla, prefirió permanecer de pie junto a la puerta que había cerrado y dijo: *“Acabo de enterarme de que la hija del jefe ha solicitado ocupar la vacante. No va usted a considerarla, ¿verdad? Ella trabajó aquí hace años, y hubo problemas. Va a haber jaleo si se la vuelve a contratar.”* Y agregó sonriendo: *“Sólo quería que lo supiese para ayudarle.”* Y se marchó.

¿Qué haría usted en una situación como la descrita? Yo sólo sabía que quería hablar con alguien, pero ¿con quién? Me dije: *“Piensa bien todo lo que has oído de ambas partes para determinar dónde está la verdad, para definir qué es lo justo.”* Intenté separar todas las alternativas y decidir quién resultaría afectado por lo que yo hiciera. A su juicio, incluso sin conocer la organización a fondo, ¿qué grupos o personas podrían resultar afectados por mi decisión? En la situación que se estaba desarrollando en torno a la solicitud de la hija del jefe, hubo que revisar las opciones y tratar desesperadamente de decidir qué era lo justo y lo correcto. Por supuesto, yo también era parte implicada. ¿Qué precio había que pagar por la decisión final? ¿Debía respetar la fecha del plazo? Después de todo, ¿era totalmente inamovible? ¿Era ella la mejor candidata? ¿Era mejor que los demás candidatos? ¿Qué historial tenía en la organización? ¿Había registros? ¿Eran completos e imparciales? ¿Se me estaba presionando? ¿Quién lo hacía? ¿Aparecería yo como un peón del sindicato? ¿Del jefe? ¿Qué nuevos problemas acarrearía mi decisión? ¿Qué precedentes estaría sentando? Mi mente daba vueltas mientras las preguntas se agolpaban una tras otra.

Me dolía la cabeza y me invadía la preocupación. Dedicaba tiempo y energías a tratar de decidir qué hacer. El problema era no saber en quién podía confiar para hablar sobre los pros y los contras, o quién podía ver más consecuencias de largo alcance que yo. En un momento dado, estaba segura de lo que debía hacer y un minuto después se me ocurría otra cosa. ¿Estaba sopesando qué era lo mejor para la organización o qué era lo mejor para mí? ¿Estaba sopesando lo que era mejor para los candidatos? ¿Y si lo que era mejor para los candidatos era también lo mejor para la organización?

Me llevé el problema a casa; dormí mal y estaba irritable. De vuelta a la oficina, otras tareas quedaron relegadas, no tenía paciencia con los otros asuntos de la empresa. En esencia, estaba enfadada y me sentía amenazada; no obstante, sabía que tenía una responsabilidad ante la organización.

De modo que si ha eludido la pregunta acerca de sus sentimientos durante el proceso de resolver el dilema que está afrontando, vuelva a ella ahora y recuerde lo que sintió durante el proceso de decidir. Si se sintió estimulado ante el reto, le felicito, pero lo más probable es que se haya sentido vacío. Así me sentía yo mientras barajaba las posibles opciones y consecuencias durante ese lapso de 36 horas.

## LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Ya se habló de ética y de moral. La primera aparece como un estudio teórico y la segunda obviamente como un estudio práctico de códigos particulares vigentes y propios de

cada sociedad humana. Son juicios morales concretos que practica esa comunidad de hombres. Enseguida se plantea una interrogante: ¿de cuál de las éticas se habla cuando se piensa que es necesario incluir estos estudios de ética en la administración? Según el profesor Johansen (1990), de ninguna de las dos éticas, y justifica su negativa agregando lo siguiente:

“Ambas, la ética y la moral, tienden a ser estudios descriptivos y teóricos, y mi impresión es que no estamos pensando en ese tipo de conocimiento.” Señala que lo que se echa en falta en la información a los estudiantes no es eso, “sino que estamos pensando en desarrollar en ellos un código moral particular que se encuentre basado en nuestro sistema ético particular. Es nuestro interés recalcar en ellos lo que es bueno hacer y lo que es conveniente evitar”. Y agrega: “Deseamos formarlos de acuerdo con actitudes y conductas que nos parecen que son la base de nuestra civilización y de nuestra cultura, y que, por alguna razón, creemos que se está perdiendo. Y esto motivado por el cometido que creemos que esos estudiantes desempeñarán mañana cuando se integren a la comunidad como profesionales y como actores en roles que pueden ser importantes.”

## EL PROCESO DE LA REFLEXIÓN ÉTICA

En esta parte se señala una de las características elementales en las estructuras de las organizaciones para la toma de decisiones según Argyris y Schön (1978), French (1984) y McCoy (1985). Al cumplir una función dentro de esa estructura, cada miembro de la organización toma decisiones que repercuten no sólo en lo personal, sino también en las consecuencias de todo el grupo relacionado con la organización,

La ética es una reflexión sobre las decisiones que hay que tomar y desarrollar los criterios para jerarquizar las prioridades entre valores y propósitos.

*Charles McCoy*

es decir, trabajadores, consumidores, inversionistas y público en general. El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar tales decisiones éticas, porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que intervienen de forma implícita en todo el proceso de toma de decisiones.

Es lógico para cualquier individuo tomar una decisión “política” sin emplear juicios de valor y supuestos. Infortunadamente, como estos aspectos del proceso de toma de decisiones no son tan obvios como los datos empíricos, es común que se les ignore, aunque cumplen un rol más importante en la determinación de las elecciones que todos los datos disponibles. El análisis ético facilita la comprensión, la evaluación y la aplicación de esos elementos en el proceso. En los próximos capítulos se tratan algunos criterios éticos que permanecen en el tiempo, precisamente por su validez trascendental. A continuación se presenta un pequeño ejemplo real de esto:

Saul W. Gellerman explora por qué quienes toman las decisiones en ocasiones actúan en forma no ética. Basado en tres casos corporativos, Gellerman identifica y analiza las raíces de la mala conducta que la gerencia practica a lo largo de las diferentes empre-



sas. Además, provee recomendaciones prácticas y ejemplos para asegurar la conducta ética.

El autor identifica cuatro racionalizaciones sostenidas comúnmente que explican por qué los que toman las decisiones no se comportan en forma ética: 1) la creencia de que la decisión no es “realmente” ilegal o amoral; 2) la creencia de que la decisión es por el mejor interés del individuo o la corporación; 3) la creencia de que la decisión es “segura” porque nunca va a ser descubierta o publicada, y 4) la creencia de que ya que la decisión ayuda a la compañía, ésta la ignore y hasta proteja a la persona que la lleva a la práctica.

Con referencia a la primera racionalización, Gellerman argumenta que para evadir malos entendidos las compañías deben establecer guías éticas para todos los empleados. Cuando éstos enfrentan una situación ambigua, algunos pueden concluir que todo lo que no está señalado como indebido debe ser correcto. El autor invoca el viejo principio: “Cuando la gerencia debe operar en zonas fronterizas oscuras, su guía más confiable es ‘cuando hay duda, no hacerlo’.”

En la segunda racionalización, la ambición desempeña un papel principal. La gerencia ambiciosa busca formas de atraer la atención propicia al alcanzar los resultados esperados, aun cuando en última instancia signifique poner en riesgo a la organización. Muchas gerencias han sido promovidas con base en los resultados obtenidos de esa forma dada la falta de una revisión objetiva de sus éxitos. El autor recomienda que una forma de evitarlo es contratar una agencia auditora independiente que informe a los directores externos.

La tercera racionalización, anota el autor, es tal vez la más difícil de combatir, dado que muchas de las conductas restringidas no son detectadas. ¿Cómo evitar malas acciones que difícilmente sean detectadas? “Haciéndolas más detectables”, argumenta Gellerman. El autor propone incrementar la frecuencia de las inspecciones y de selección al azar junto con otras técnicas, como inspecciones programadas sin aviso.

La cuarta racionalización — la creencia de que la compañía va a ignorar las acciones que son emprendidas en su interés — está ligada con el tema de lealtad a la compañía. Gellerman argumenta que mientras los ejecutivos tienen el derecho a esperar lealtad por parte de sus empleados, ellos no pueden esperar tal lealtad si la misma depende de cuestiones que interfieren con la ley o la moralidad. Por el contrario, las organizaciones deben presionar formal y regularmente para que la lealtad a la compañía no excuse los actos que comprometan su reputación.

Gellerman concluye que ejemplos más extremos de mala conducta corporativa se deben a fallas en la gerencia. Por lo tanto, una comunicación más clara, más objetiva y con mecanismos más frecuentes de control sería más efectiva para evitar el mal comportamiento de la gerencia.

Ahora bien, el hecho de que usted elija tomar una decisión en particular por el hecho de que sea legal no hace que esta decisión sea la correcta. Ver sólo el cumplimiento legal como la meta para llegar a la ética en vez de verlo como el punto de partida lo puede conducir a tomar malas decisiones que pueden tener consecuencias desastrosas para las personas y sus organizaciones.

## LA INDECISIÓN NUNCA HA SIDO EFICAZ

“Las alternativas varían con el problema —dice Drucker en *The Practice of Management*—. Pero siempre debe considerarse una solución posible, porque no tomar ninguna decisión, no tomar acción es una decisión tan completa como el tomar una acción específica. Sin embargo, pocas personas se dan cuenta de esto. Creen que pueden evitar una decisión desagradable no haciendo nada.

¡¿Preparados?!

¡Apunten... apunten...apunten...

*General Patton*

La única forma de evitar que se engañen a sí mismos con esa conducta es haciéndoles ver las consecuencias que pueden resultar de una decisión contra la acción.”

Una manera de bloquear todas las actividades es tener la administración llena de los “sí, señor” y los “no, señor”. Los “sí, señor” serán siempre amables, pero no podrán decidir nada por sí mismos, y los “no, señor” encontrarán siempre mucho más fácil decir que no y encontrar pretextos que dar vía libre a cualquier iniciativa.

La indecisión puede provocar frustración, resignación, fracaso, infortunio y olvido. Los vacíos que deja la indecisión vacilante son llenados por quien tiene las cosas más claras. Los indecisos son absorbidos como por una aspiradora. Una empresa se puede derrumbar como resultado de las decisiones nunca asumidas. De hecho, los directivos no son culpables de ningún delito, pero provocan el quiebre por lo que no han hecho. “El individuo al que se le niega la posibilidad de tomar decisiones importantes empieza a considerar importantes las decisiones que se le permite tomar.”

El individuo al que se le niega la posibilidad de tomar decisiones importantes empieza a considerar importantes las decisiones que se le permite tomar.

La indecisión hace que se desperdicie un tiempo muy valioso y tiene un plus: aumenta los niveles de estrés, ya que lo aleja a uno de realizar sus sueños y de alcanzar sus metas. La mayor parte de las veces la inactividad no se debe a la indecisión, sino al miedo. Pero cada vez que se saca adelante algo que asusta y uno se atreve a hacerlo, aumenta la autoestima. Es un éxito imponerse al miedo de la decisión. Es necesario evitar a toda costa caer en la trampa de la indecisión, porque es sabido que “no tomar una decisión es tomar una decisión errónea”.

Uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de un directivo es su habilidad para el análisis de problemas y la toma de decisiones. Para abordar adecuadamente el problema es aconsejable dar respuesta a cuestiones como: ¿cuál es el problema?, ¿cuándo sucedió?, ¿cómo se produjo?, ¿dónde pasó?, ¿cuántas veces sucedió?, ¿cuál fue su alcance, magnitud o costo? y ¿qué consecuencias tiene? Una vez seleccionada la causa del problema, se trata de buscar la mejor solución, así como de llevarla a la práctica. Para ello hay que determinar qué hay que hacer, cómo se ha de efectuar, quién tiene que realizarlo, para cuándo hay que terminar y cuánto va a costar. Por último, es necesario estar seguros de que el problema se resolvió, para lo cual es necesario seguir muy de cerca todo el proceso de solución adoptado y comprobar finalmente que se logró el objetivo.

¡La ética no es para miedosos!

La toma de decisiones es la función principal de un dirigente que se caracterice como tal. Toda decisión se compone de dos elementos fundamentales: la información y el riesgo, a los que se añade la personalidad del sujeto que toma la decisión. Asimismo, a mayor información menor riesgo. Además, es fundamental saber distinguir entre lo principal y lo accesorio. El exceso de información puede aplastar y volverlo a uno inoperante. El riesgo es un factor inherente a todo directivo. Sin riesgo no hay negocio, y quien no se atreve a asumir la incertidumbre o su cuota razonable de riesgo nunca triunfará en la actividad profesional. La esencia de una buena decisión consiste en minimizar y determinar el riesgo más aceptable, así como evitar el riesgo inútil.

La personalidad de quien toma las decisiones es otro factor determinante. Entre las diferentes personalidades se encuentran los impetuosos (deciden a ciegas por impulsos), intuitivos (deciden por olfato), gregarios (siguen las decisiones y vías asumidas por los demás) y racionales (se fundamentan en los hechos reales, analizan e interpretan los datos). Entre los errores más frecuentes en la toma de decisiones están la ausencia de objetivos claros; la falta de información, capacidad o interés; la indecisión y la precipitación; la parálisis por exceso de información; la intuición; seguir a la mayoría, y la falta de una metodología. Un dirigente eficaz ha de tener objetivo, empuje, rapidez y carácter.

¿Sabía que en el mundo de los negocios se pierden más ganancias y oportunidades por indecisiones que por decisiones equivocadas? Por lo tanto, hay que considerar siempre una solución.

## CONCLUSIONES

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital de las organizaciones en las últimas décadas. Las encuestas indican que el público no tiene alta estima a las empresas y a la ética en la administración. Para revertir esta situación el reto es comprender el verdadero significado de la ética en la administración, el porqué de su importancia y cómo debe integrarse en la toma de decisiones. Tanto la filosofía moral como la teoría de la administración contienen principios éticos que informarán a los gerentes interesados.

Uno de los desafíos más notables es evitar la administración corrupta y pasar del modo amoral a la administración moral en el liderazgo, comportamiento, toma de decisiones, políticas y prácticas. La administración moral exige liderazgo ético. La administración moral requiere que los directivos comprendan y sean sensibles a todas las personas que se relacionan directamente con la organización y los intereses de cada uno de estos grupos. Si se pretende aplicar el modelo de administración moral, los directivos deben integrar la sabiduría ética a su sabiduría administrativa, y adoptar las medidas necesarias a fin de crear y mantener un clima ético en sus organizaciones. Si esto se logra, los objetivos deseables de la administración moral son alcanzables.

“Una institución en decadencia... es aquella en la que los dirigentes han perdido el rumbo, han olvidado sobre todo qué es lo que están intentando hacer exactamente.”

Esto indica la importancia de los objetivos que son la base de las decisiones y el pilar fundamental del liderazgo. Pero lo importante es lo que le parece a cada uno cuando observa su organización y las conclusiones que obtiene para lograr la mayor eficacia de las empresas en entornos competitivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chris. *Overcoming Organizational Defenses*. Prentice-Hall, USA, 1990.
- Blanchard K, O'Connor M. *Administración por valores*. Colombia: Grupo editorial Norma. Primera reimpression.
- Boatright, J. R. *Cases in Ethics and the Conduct of Business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994.
- Colectivo de autores. *Ética*. Moscú: Editorial Progreso, 1989.
- Drucker, P. F. *The practice of management*. Nueva York, Harper & Brothers Publishers, 1954.
- Ethics in Action*, Oxford: Oxford University Press, 1994.
- Fernández A. Bernardo. *Ética de la dirección: una decisión con libertad*. México: Ediciones Granica, 2000.
- Filosofía, ciencia y valor*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1985.
- Frederick, R.E. *La ética en los negocios*. México: Oxford University Press México, 2001.
- Garza Treviño, J. *Administración contemporánea*. México: Alhambra Mexicana. Segunda reimpression, 1996.
- Hoffman, W.M. y Frederick R.E. (ed.). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. Hightstown, NJ.: McGraw-Hill, 1994.
- Jaulí, I., Reig, E. y Soto, E. *Decisiones y control emocional*. México: CEPESA, 2001.
- Johansen, B.O. "La ética y el estudio de la administración", *Revista Académica de Estudios de Administración*, julio-septiembre de 1990, p. 22.
- Jones, D.G. y Bennett, P. (ed.). *Bibliography of Business Ethics, 1981-1985*, University of Virginia: Edwin Mellen Press, 1986.
- Lolas, F. *Ensayos sobre ciencia y sociedad*. Buenos Aires: Estudio Sigma-Editorial El Ateneo, 1995.
- Raciman, D., Mescon, M., Bovée, C. y Thill, J. *Introducción a los negocios*. 8a. ed. México: Interamericana Editores, 1997.
- Robbins S. y Coulter M. *Administración*. 5a. ed., México: Prentice Hall, 1996.
- Sada, Zambrano A. *El empresario, su responsabilidad social*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1990.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning México, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. Brasil: Thomson Learning, reimpression en portugués, Brasil, 2003.
- Tierney, P. Elizabeth. *Ética empresarial: guía para directivos*. Madrid: Editorial Griker, 1998.

# Habilidades éticas frente al reto de la globalización

## OBJETIVOS

- Al finalizar el capítulo los estudiantes sabrán diferenciar y entender qué es ejercer una función directiva no sólo con el conocimiento, sino con habilidades para crear un ambiente ético en la organización, y en función de su cargo definir políticas y ser soporte práctico a través de la integración de habilidades y competencias, así como consolidar el camino recorrido hacia el propio crecimiento personal.
- En este capítulo se reflexiona sobre cómo es el mundo en la actualidad, qué referencias pueden ayudar a orientar y con qué actitud se debe actuar en él. En el fondo se trata de preguntas de gran contenido ético, primero porque la ética es la ciencia que estudia cómo las acciones humanas influyen en el desarrollo personal del propio hombre, modificando sus valores y creencias y su propia personalidad, y en segundo lugar porque, como se ve a lo largo del texto, la ética puede servir de punto de referencia para no perderse en el agitado mundo cotidiano.

¿Qué son habilidades?

El concepto de habilidades se entiende como las estrategias intelectuales puestas en juego por las personas para reflexionar sobre algo con el fin de dar una respuesta.

## EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA ÉTICA

La globalización es una realidad que nadie pidió, pero en la que está inmersa la humanidad. Es una realidad y no una teoría. Pero como señala Ohmae (2005), una autoridad en el tema de la globalización, la palabra globalización nos sugiere una manera de enfrentar la realidad de un mundo interconectado, virtual y real, visible e invisible; una red delicadamente tejida y asistida por sus diversas fuerzas participantes: industria, academia, gobiernos, gremios, entre otros, que establece y promueve un mundo más abierto, competitivo y desafiante.

En este contexto, la economía tradicional necesariamente sufre cambios importantes que exigen un reconocimiento de nuevas opciones y estrategias, que permitan a todos los actores potenciar sus ideas, proyectos e inversiones, siempre y cuando comprendan las condiciones de una economía globalizada.

Una economía global, según Ohmae (pág. 24), cuenta con cuatro características fundamentales, descritas a continuación, las cuales deben ser comprendidas y analizadas por los diferentes participantes del mundo globalizado, como condición necesaria (no suficiente) para repensar sus estructuras de negocio.

La economía global **no tiene fronteras**. Esta característica es posible gracias al desarrollo de las telecomunicaciones; el desarrollo de Internet y el avance en las tecnologías de información que por definición no establecen fronteras, sólo una red interconectada cuyos límites aún están por descubrirse.

La economía global **es invisible**. Una condición derivada de la característica anterior, pues las acciones sobre los mercados ahora se realizan por medios electrónicos, los flujos de capitales avanzan de un continente a otro alimentando economías y fortaleciendo negocios. En este contexto es claro que son muy pocos los beneficiados de esta dinámica por limitaciones propias de acceso a la información, tecnologías o niveles de educación, entre otros elementos.

La economía global **está tecnológicamente conectada**. Apalancada en las condiciones anteriores, la economía global se contextualiza en servicios de información de valor agregado, que ofrecen el mayor capital y beneficio a sus usuarios creando redes virtuales y servicios 7 × 24 (siete días, las 24 horas) que abren el camino a relaciones permanentes e iniciativas innovadoras que van más allá de lo imaginable.

Finalmente, la economía global **se mide en múltiplos**. “Los múltiplos son signos que los accionistas transmiten a la dirección de la empresa con el fin de que apunte a las oportunidades de negocios en el horizonte.” (*idem*, pág. 33). Esta característica exige de los actores la capacidad de ver el futuro y tener la valentía de crearlo. No es posible una economía global sin la capacidad de innovación y prospectiva permanente de la red invisible de conocimiento y experiencia propia de un mundo interconectado.

Con estas ideas en mente y sabiendo que formamos parte de una economía global en la sociedad de la información, detallaremos algunas ideas y estrategias para proponer políticas o directrices relativas a tecnologías de información y comunicación, que apalancadas en experiencias y realidades internacionales proyecten a nuestra nación al ambiente global, entendiendo este último como el modelo de madurez requerido para alcanzar una nueva dimensión de lo nacional en un mundo interconectado. En este contexto se revisarán elementos relativos a la globalización de la ingeniería, las reflexiones alrededor del tema de sociedad de la información y las tecnologías de información, las reglas de colaboración requeridas en un ambiente global y un modelo intuitivo de madurez global, finalizando con reflexiones sobre estos temas en la realidad del país.

Este experto revela en su último libro situaciones “frías e impersonales” como el dinero, carente de toda sensibilidad ética y de una injusticia social tremenda, que se

extraen de una afirmación muy fuerte al señalar en su obra *El próximo escenario global* (pág. 189) que

Como dijo en cierta ocasión el candidato a la vicepresidencia Lloyd Bentsen, en Estados Unidos, “la política es un deporte de contacto”. Dicho con toda crudeza, la gente de un país africano o asiático puede estar muriendo de hambre, pero por desgracia no tiene sufragio en las elecciones de ningún país de Occidente, ni contribuye con impuesto alguno que ingrese en sus arcas.

La globalización es un proceso imparabile al que están impulsando en forma definitiva la tecnología y el afán humano y económico por romper las barreras. En este entorno en el que la competitividad, el consumismo o la lógica de los resultados se erigen como principios generales de funcionamiento, los directivos necesitan afianzar algunos valores, creencias y su propia personalidad para no perder la orientación y las referencias necesarias.

Cada época tiene características propias que la hacen única y que permiten a quienes viven esa época sentirse parte de un momento culminante en la historia de la humanidad. Sólo el paso de los años y la necesaria distancia permiten juzgar con objetividad la importancia de esa época y de sus protagonistas en el conjunto de la historia. ¿Qué grupos de música serán recordados en el futuro? ¿Qué libros actuales se estudiarán dentro de un siglo? ¿Cuántos políticos que ahora ocupan las primeras páginas de los periódicos caerán en el olvido?

Ciertamente, hay algunas circunstancias que permiten suponer que el hombre actual es protagonista —o, más bien, espectador— de uno de esos momentos de cambio en la historia de la humanidad. Ya se vivió un cambio no sólo de siglo, sino también de milenio, aunque es cierto que al cruzar la barrera de 2000 las cosas han seguido más o menos como estaban: ni se ha sufrido la fiebre de un *milenarismo* que asocia estos acontecimientos a grandes catástrofes, ni se han visto las imágenes de las películas de ciencia-ficción. Casi toda la humanidad ha vivido de primera mano la irrupción de grandes avances tecnológicos: se vio nacer la Internet y, a este paso, con cambios que se suceden en forma exponencial, aparecerán otras muchas innovaciones.

Sólo dentro de muchos años lo sabrán quienes nos sucedan si de verdad ahora está el hombre en un momento histórico. No obstante, al menos es cierto que para vivir en este mundo y tener ciertas probabilidades de sobrevivir en él es necesario ser consciente de cuáles son las circunstancias existentes. Los hombres prudentes —se dice— son aquellos que saben prever los acontecimientos; los necios tan sólo los constatan.

## ¿CUÁL ES LA REALIDAD?

Una pregunta así no puede tener una respuesta exhaustiva y, por lo tanto, no es ésta la intención. Se trata de hacer una descripción suficientemente amplia de algunas características de la realidad que den pie a la reflexión y al análisis.

Una primera idea que aparece al caracterizar el mundo actual es la globalización. Es un término habitual y recurrente en conferencias, congresos y artículos de prensa. Se sabe que vivimos en un planeta redondo, pero hasta ahora era una realidad inabarcable. Durante siglos fue una realidad desconocida para el hombre; después, durante otros cuantos siglos, fue una realidad conocida, pero, desde el punto de vista práctico, inalcanzable. Dar la vuelta al mundo era una de esas gestas que quedaban en los libros de relatos o, al menos, en el libro Guinness de récords.

Inició el 2006 con la sensación de que se escuchaban los mismos buenos propósitos de hace 20 años. Incluso cuando inició el milenio hubo cambios importantes en lo político, social y económico, pero en las naciones más desarrolladas no se ha logrado hacer reformas de fondo, en lo político y social, que erradiquen la pobreza “global” que sigue siendo el gran pendiente de la sociedad mundial. Las soluciones dadas en los últimos años siguen teniendo respuestas atrasadas a los problemas o son sólo “parches”, pero no se ve una política preactiva para combatir la pobreza generalizada que hay en los cinco continentes. Por muy loables que sean los programas de instituciones globales no dejan de ser reacciones tardías y más bien asistenciales. “Reparten pescados, pero no enseñan a pescar.” Como decía recientemente un periodista de *El Norte* (Sarmiento, enero de 2006), “ayudan a quienes están en condiciones precarias, pero no crean las condiciones para que la gente pueda salir por sí misma y forjarse un mejor futuro. No se toman las medidas necesarias”.

Luego, si se mira a Latinoamérica, se advierte que está viviendo un efecto cada vez más negativo en el proceso de globalización, hasta el punto que las sociedades empiezan a radicalizarse y comienzan a vivir un retorno al populismo decimonónico que propició doctrinas tan extremistas como el neoliberalismo puro. Es evidente que luego de la sucesión de golpes militares de derechas, los países al sur del Río Grande empiezan una nueva etapa en donde la característica es “el retorno al populismo”, como el reciente triunfo de Evo Morales en Bolivia. A esto hay que añadir las victorias de Tabaré en Uruguay, anteriormente Kirchner en Argentina, Lula da Silva en Brasil, así como la consolidación de Chávez en Venezuela, y se espera algo parecido a lo de Bolivia en las próximas elecciones en Perú. Esto debe mover a la reflexión profunda, ya sea que el retorno al populismo sea explicable o inevitable.

Los políticos han logrado difundir la idea de que la pobreza es producto de la aplicación de políticas “neoliberales”, o de la falta de competitividad de las economías, o de ambas situaciones. Pero en todo caso es posible ignorar que la elección de Morales ocasionó un gran impacto mundial y que esto se refleja en que antes de asumir la presidencia, Castro y Chávez fueron los primeros en invitar al recién electo vecino de Bolivia. Pero más llama la atención que en Europa, España y Francia, con grandes inversiones en Bolivia, hayan dado una cordial bienvenida a Evo Morales. Es obvio que son inversiones muy importantes las que tienen en el pequeño país, el segundo más pobre de Latinoamérica después de Haití. Curiosa resulta también la invitación del gobierno chino, del que nadie duda que es el país con más competitividad a nivel mundial. La gira “sorpresa” ha sido todo un éxito y obliga a profundizar la reflexión.



La historia moderna se ha escrito en buena medida a partir del desmembramiento de los imperios, la aparición de los estados, las guerras entre países y las uniones políticas. También desde el punto de vista económico, la historia se ha escrito a partir del comercio entre naciones, las políticas proteccionistas, la división entre países desarrollados y subdesarrollados, el poder económico de ciertas naciones o los tratados internacionales. Desde el punto de vista social, el llamado “choque de civilizaciones” puso de relieve las diferencias culturales entre los hombres y pasó por distintas fases hasta alcanzar en la actualidad un entorno de respeto y mutua aceptación, no sin ciertas tendencias de colonialismo cultural por parte de las naciones más poderosas.

El afán por la globalización no debe hacer que se pierda de vista que el hombre es un ser espiritual y corpóreo, que necesita una serie de coordenadas espacio-temporales para existir y que le sirven a la vez de referencia en su actuación para no perderse, de igual modo que los hombres de la mar se guían por las estrellas para no perder el rumbo. Por eso el hombre necesita referentes para su actuación: la familia, el ejemplo de aquellos que le merecen autoridad, la legislación o modelos a quienes imitar.

Lo curioso del caso es que los ejemplos que pueden combatir con éxito la pobreza requieren cada vez mayores reformas de mercado. El ejemplo en el mismo hemisferio sur es Chile, que es la economía más exitosa de la región que debería ser un modelo a seguir en el resto de Latinoamérica y que los últimos seis años ha sido regida por un “gobernante socialista”. Es lamentable que estos hechos no se imiten y, al parecer, no hay ningún interés en hacerlo.

Por otra parte, resulta una ironía que el segundo país más grande de Latinoamérica y con unas inmensas riquezas naturales, es decir, México, tenga a 47% de su población viviendo en la pobreza. La miseria afecta al 17% de los mexicanos. Son cifras inaceptables para un país que durante un siglo ha tenido gobiernos que han intervenido directamente en la economía con el pretexto de que de esta manera podrían acabar con la pobreza y mejorar la distribución del ingreso. Ya es hora de darse cuenta de que algo se ha hecho mal, no en un sexenio, sino en casi un siglo, para enfrentar el problema fundamental de México.

Terminó el 2005 con la sensación de que se fracasó una vez más. Casi todos los problemas de México, que ha sido líder en Latinoamérica, son producto de la pobreza. Se podría cuidar mejor el ambiente si hubiera los recursos para hacerlo, y el sistema de seguridad y de justicia funcionaría con mayor eficacia si se pudiera pagar mejores policías y mejores tribunales.

Pero la pobreza y la injusticia social no se pueden acabar con programas asistenciales. Se necesita generar más inversión que promueva mayor actividad económica y mayor creación de empleos. No tiene caso inventar el hilo negro. Pero mientras se siga pensando que la pobreza se combate con soluciones mágicas, como las que proponen Evo Morales y Hugo Chávez, y no con medidas que aumenten la competitividad, como las que se han aplicado en Chile y España, se seguirá arrastrando ese mal ancestral que tanto daño le ha hecho a América Latina. Para muestra se añade del mismo periodista, Sergio Sarmiento, que en el año 2000, 53.7% de los mexicanos era pobre

**IMD**  
**ANUARIO MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 1998-2004**  
 Ranking de abril 2005 www.imd.ch

País	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Estados Unidos	1	1	1	1	1	1	1
Singapur	2	4	8	3	2	2	2
Canadá	3	6	8	9	8	10	8
Hong Kong	6	10	13	4	9	6	5
Taiwán	12	17	20	16	17	15	14
Alemania	21	20	17	13	13	12	15
Japón	23	25	27	23	21	24	20
Chile	26	26	22	27	30	25	27
Estonia	28	22	21	22	—	—	—
Francia	30	23	25	25	22	23	22
España	31	27	23	24	25	20	26
India	34	50	41	42	41	42	38
Colombia	41	45	42	44	45	45	45
São Paulo	47	43	—	—	—	—	—
Italia	51	41	34	33	32	30	31
Brasil	53	52	37	40	38	34	35
México	56	53	43	36	33	35	34
Argentina	59	58	48	45	42	33	30
Venezuela	60	59	46	49	46	44	46

1. Estados Unidos
2. Singapur
3. Canadá
4. Australia
5. Irlanda
6. Hong Kong
7. Dinamarca
8. Finlandia
9. Luxemburgo
10. Irlanda
11. Suecia
12. Taiwán
13. Austria
14. Suiza
15. Países Bajos
16. Malasia
17. Noruega
18. Nueva Zelanda
19. Zhejiang
20. Baviera
21. Alemania
22. Reino Unido
23. Japón
24. Territorio Chino
25. Bélgica
26. Chile
27. Cataluña
28. Estonia
29. Tailandia
30. Francia
31. España
32. Isla de Francia
33. Israel
34. India
35. Korea
36. Escocia
37. Phnom Penh
38. Maharashtra
39. Portugal
40. República Eslovaca
41. Colombia
42. Hungría
43. República Checa
44. Grecia
45. Eslovenia
46. Lombardia
47. São Paulo
48. Jordania
49. Sudáfrica
50. Rusia
51. Italia
52. Filipinas
53. Brasil
54. Rumania
55. Turquía
56. México
57. Polonia
58. Indonesia
59. Argentina
60. Venezuela

y 24.2% vivía en la miseria. Para el 2004 estas cifras se habían reducido a 47 y 17.3%. El logro es incuestionable, pero se basa en los subsidios gubernamentales y en las remesas de los mexicanos que viven en el exterior, no en la generación de actividad económica e ingresos.

## EL CARA Y CRUZ DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización tiene muchas cosas a favor. Abre infinitas posibilidades de actuación. La supresión de barreras y de límites es siempre algo bueno para favorecer la libertad humana, pero, al mismo tiempo, se corre el peligro de perderse en un mundo que de pronto se torna inmediato. Ésta es la idea de la *global village*: el mundo entero se vuelve del tamaño de una aldea. Todo está al alcance de la mano, todo es inmediato, fácil, instantáneo.

Sin embargo, el problema es que se puede perder la perspectiva porque todo está a la misma distancia, como quien utiliza gafas que ve el mundo sin perspectiva y achataado. Entonces, lo cercano y lo lejano se confunden. Hace unos años la gente estaba perfectamente informada de lo que ocurría en su calle o a sus vecinos, y no tenía ni

## LISTA DE CRITERIOS

### **Desempeño económico**

Economía doméstica  
Comercio internacional  
Inversiones internacionales  
Empleo  
Precios

### **Eficiencia gubernamental**

Finanzas públicas  
Política fiscal  
Infraestructura institucional  
Infraestructura de negocios  
Educación

### **Eficiencia de los negocios**

Productividad  
Mercado laboral  
Mercados financieros  
Prácticas administrativas  
Impacto de globalización

### **Infraestructura**

Infraestructura básica  
Infraestructura tecnológica  
Infraestructura científica  
Salud y ambiente  
Sistema de valores

El Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (International Institute for Management Development, IMD) representa un grupo de diversas compañías internacionales. Publica en marzo de cada año el Anuario Mundial de Competitividad (AMC, WYC), que es un estudio de la competitividad de las naciones y constituye un referente para el análisis de cada país en el contexto internacional.

Este anuario tiene las siguientes características

- Abarca 60 economías industrializadas y emergentes.
- Promueve 314 criterios diferentes, agrupados dentro de cuatro factores de competitividad.
- Las fuentes de datos son organizaciones internacionales y regionales e institutos privados.
- Los datos comprenden un periodo de 5 años.
- Asegura exactitud a través de la colaboración de 57 institutos de todo el mundo.
- Se publica desde 1989.

idea de lo que pasaba en África o en el Lejano Oriente. En la actualidad se cuenta con información instantánea sobre la cotización de la bolsa de Japón o de los problemas de Sierra Leona, pero ignorar lo que le pasa al vecino. Se empieza también a confundir lo real y lo virtual: un personaje de ficción, Ananova, que ha sido adquirido por 95 millones de libras esterlinas, lee las noticias durante las 24 horas del día. Y, lo peor, se confunde lo importante con lo urgente: se interrumpe el trabajo cuando la computadora avisa que ha llegado un correo electrónico, o el teléfono móvil suena en las situaciones más comprometidas.

El tema de la globalización es ya un punto sin retorno que está cambiando y modificará los hábitos de conducta, y también las formas de hacer negocios. Conviene adelantarse astutamente para aprovechar las indudables ventajas que encierra, pero procurando reducir los peligros, que también existen. Para ello es necesario cierto orden con el fin de poner en perspectiva adecuada las ventajas y los inconvenientes, las promesas y las realidades, las modas y las responsabilidades.

Otra característica evidente es el progreso técnico en el que se está inmerso. Sin él sería imposible la globalización. El mundo parece cercano porque cada vez es más fácil hacerse de él. Los cambios técnicos crecen a una velocidad exponencial. Se tiene incluso la sensación de que el avance de la técnica nos rebasa.

El mandato divino de dominar el mundo quizá no ha tenido nunca un cumplimiento tan efectivo como hasta hoy. La mentalidad moderna supuso un cambio en la relación del hombre con su entorno. Hasta entonces había predominado la actitud contemplativa del hombre hacia el mundo. El humanismo renacentista, en el que el hombre estaba en el centro de los intereses intelectuales, cedió el paso al triunfo del método científico, al auge de las ciencias empíricas, a la transformación del mundo, como Marx sentenció en su famosa tesis undécima sobre Feuerbach. El paso del predominio del método empírico al auge de la técnica no es más que la consecuencia lógica en este proceso desde la contemplación hasta la acción. El método ayuda a explicar las leyes de la evolución del mundo; la técnica, en cambio, permite transformarlo.

El progreso técnico pone de manifiesto la enorme potencialidad de la inteligencia humana. Sin embargo, no deja de ser sólo un medio. Como tal, el progreso puede ser bien o mal utilizado, porque además no le corresponde a él determinar los fines. De ahí que se ciernan algunas sombras de duda sobre el progreso técnico, que a menudo quiere presentarse como un paisaje idílico. Puesto que el hombre no es capaz de prever todas las consecuencias de su acción, siempre queda abierta la posibilidad de la aparición de efectos secundarios no previstos. Que no se prevean no significa liberarse de la responsabilidad. No obstante, más responsabilidad hay en aquellos efectos que sí eran previsibles y que no se supo o se quiso prever.

Muchas de las preguntas que desde el punto de vista ético surgen con respecto al progreso técnico se concentran en una de estas dos situaciones: efectos secundarios no previstos a los que hay que dar solución o efectos previsibles que por omisión no se plantearon. Éstas son algunas de las cuestiones que recientemente se han planteado: ¿puede ponerse límites a la libertad de expresión, es decir, censurar contenidos en la red? ¿Cómo se puede proteger la vida privada en la red frente a la posibilidad de almacenamiento y comercialización de datos particulares? ¿Puede mantenerse la propiedad intelectual? ¿Hay que poner límite a la clonación humana? ¿Debe dejarse que la investigación del genoma humano se convierta en un negocio? ¿La modificación genética de alimentos es una contribución al desarrollo o es un negocio para las multinacionales?

No parece que el progreso técnico pueda responder por sí mismo a estas preguntas. Desde la técnica no se puede dar respuesta a preguntas sobre el *porqué* o el *para qué* de las cosas, sino tan sólo sobre el *cómo*. Sin embargo, dejar a la técnica una autoría de acción es lo que ha provocado la aparición de estos efectos. La ética es expulsada por la puerta, pero vuelve a entrar por la ventana. Al hablar de la globalización, parecía que se reclamaba un cierto orden para no perderse en un mundo que se viene encima. Ahora, al hablar del progreso, parece más bien que la carencia viene por la falta de finalidad, porque es importante plantearse el *para qué* y no sólo el *cómo*.

Se habla mucho últimamente de la “sociedad del conocimiento”. Hay muchos términos que se han acuñado y que demuestran la actualidad de esta idea: se construyen edificios inteligentes, se gestiona el conocimiento en las empresas y se *navega* por las autopistas de la información. También en este caso el progreso técnico ha contribuido al auge del conocimiento. En la actualidad estamos en condiciones de acceder, casi desde cualquier lugar del mundo, a una cantidad de información que ningún ser hu-

mano sería capaz de recopilar y, menos aún, de asimilar. De todos modos, es equivocado pensar que la sociedad del conocimiento se reduce a disponer de complejos instrumentos electrónicos que hacen más fácil el acceso a la información. Éste es el tenor de muchos de los libros que llevan por título “gestión del conocimiento”. Se espera encontrar en ellos ideas brillantes sobre el conocimiento, y se sufre una gran decepción cuando lo que hay son sólo diagramas de procesos y flujo de información, asequibles sólo para conocedores de la ingeniería.

Otra posible confusión es pensar que la sociedad del conocimiento significa tener más información. La información es sólo un aspecto del conocimiento. Confundir ambos términos es trastocar los medios con los fines, porque una cosa es tener información, algo externo que está disponible, y otra cosa es conocer algo que sucede en el interior del sujeto. Tener información en un medio para conocer, pero tener más información no significa necesariamente tener más conocimientos.

La sociedad del conocimiento ha venido de la mano del auge de las empresas de servicio en detrimento de industriales tradicionales. Desde el punto de vista de los trabajadores, supone el auge de un tipo de trabajo que Robert Reich, ex ministro del trabajo de Bill Clinton, ha llamado “simbólico-analítico”. Este fenómeno tiene una vertiente evidentemente positiva en cuanto a que realza aquello que es lo superior en el hombre, a saber, su inteligencia. Alejandro Llano señala en *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*: “El paso hacia la sociedad del conocimiento consiste, sobre todo, en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras empresas tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de los hombres que integran cada organización.”

Todos experimentan la paradoja que sucede con respecto al acceso y uso de la información. El ingenio cibernético facilita el acceso a una cantidad enorme de información, pero llega un momento en que el exceso de ésta puede saturar y hacer imposible aquello para lo que se desea la información: pensar, aprender, decidir. La cantidad de información no puede sustituir a la calidad o a la relevancia de esa información para la decisión que se debe tomar. Es necesario no perderse en una cantidad limitada de información, y considerar que esto es un medio para un fin, a saber, conocer con más profundidad al hombre y el mundo, es decir, ir a su raíz o a su esencia. No importa tener mucha información, sino disponer de la información pertinente para tomar una decisión. Si antes se hablaba de orden y de finalidad, ahora se refiere a una radicalidad, que valora la intensidad del conocimiento por encima de la extensión de la información.

Nuestra sociedad valora la competitividad, sobre todo desde que la caída de los regímenes de orientación marxista en Europa y en casi la totalidad del mundo ha puesto de manifiesto la superioridad y evidente bondad de la economía de mercado. La competencia tiene efectos muy positivos sobre la acción humana: estimula la creatividad, requiere una actitud proactiva del directivo, equilibra el poder y da mayor importancia al cliente, mejora el servicio y reduce los precios. Según la teoría del precio justo, el mercado es un buen mecanismo para determinar la justicia en la asignación de pre-

cios en situaciones generales, es decir, cuando no se trata de bienes de primera necesidad y no hay asimetrías excesivas en la información de la que disponen los partícipes.

De todos modos, la bondad de la competencia no debe exagerarse. Que el mercado sea un buen mecanismo para regular las transacciones comerciales no significa que ese mercado no necesite algunos principios que lo orienten en su funcionamiento correcto, ni mucho menos que todo deba reducirse a las leyes del mercado. Un mecanismo de mercado que no considere otros principios de justicia, distribución equitativa de la riqueza o preocupación por los menos favorecidos acaba en una competitividad desencarnada que justifica el principio del darwinismo social: el triunfo del más fuerte. Cuando la justicia se deja en manos del más fuerte, difícilmente se hace justicia.

Además, no todo puede reducirse a las claves de mercado. Difícilmente se dan las condiciones de competencia perfecta que aseguran un justo funcionamiento del mercado. El autor mira más adelante y opina que si se detiene uno a pensar un momento, uno advierte que hay muchas cosas en este mundo que tienen valor pero no precio. El mercado no puede considerar esas cosas. El mercado es capaz de poner precios astronómicos a obras de arte, contratos de ejecutivos o deportistas. Aun así, cuando se ponen estos precios, en el fondo se están considerando como una inversión. Hay cosas en apariencia insignificantes que tienen un valor que no se puede reflejar en un precio; es más, cuando se les intenta dar un precio, se desnaturalizan, y entre esas cosas están por ejemplo el amor de una madre por su hijo, una puesta de sol, un recuerdo de familia o un detalle de servicio de un amigo.

La competencia supone pensar en el corto plazo: un hombre compite con el que está delante. En esta época en la que el tiempo se acorta, en la que todo incita a vivir el instante, también la empresa se ve constreñida por el corto plazo, por los resultados inmediatos. Por ejemplo, refiérase a la dependencia de las empresas con respecto a su cotización en la bolsa. El mercado de valores nació como un instrumento de financiación al servicio de la empresa, pero ahora mismo sucede que las empresas están atrapadas por la dinámica de los mercados financieros. Las empresas necesitan tener buenos resultados casi constantemente, generar noticias o rumores favorables para que el mercado reaccione y haga subir el valor de la acción si ocurre al revés. Los días de los ejecutivos de estas compañías están contados. No es de extrañar que lo primero que hagan muchos directivos, incluso antes de llegar a una compañía, sea asegurarse un paracaídas, porque nunca saben cuándo tendrán que saltar del avión.

La competencia no puede entenderse sólo como una lucha por el poder o por la cuota de mercado, porque entonces la convivencia se convierte en un juego de suma cero. Antes que nada, hay que entender la competencia como “ser competentes” o ser capaces, estar preparados para llevar a cabo las actividades de la empresa. Se habla entonces de las competencias distintivas de las empresas o del desarrollo de competencias directivas. Esto exige pensar en un plazo más largo que el que exige la reacción del mercado. No es extraño que algunas empresas con un fuerte compromiso social se encuentren incómodas con una dependencia del mercado bursátil, y opten por salir de él y buscar otras formas de financiamiento, como recientemente ha ocurrido con Ben & Jerry's.

Una institución funciona bien si tiene objetivos a largo plazo, y al perseguirlos la institución crece y se convierte en agente de cambio, porque es capaz de transformar fines inmediatos en medios para la obtención de fines superiores. Si la competencia se entiende así, los resultados económicos se convierten en medios para otros objetivos. Al fin y al cabo, el dinero no tiene ni carácter de medio: es útil cuando se gasta, cuando se utiliza para algo.

Hay en este punto una importante referencia a la libertad. Lo propio del hombre es transformar en un medio lo que para él puede ser un fin para buscar así un fin más alto. El hombre es más libre cuanto más capaz es de convertir fines en medios, porque entonces tiene menos limitaciones para su acción. G. Díaz nos dice que, según L. Polo, por el contrario, cuando un medio es amenazado, la protección ante esta amenaza se convierte en fin y coloca al hombre a la defensiva (L. Polo). La competencia tal como se entiende hoy provoca una actitud defensiva en las empresas, lo cual las hace menos libres para perseguir fines más altos que la cotización diaria en el mercado bursátil.

Muy en relación con la competencia está otra idea: el consumismo. Marx (1867) perseguía la unidad de todos los proletarios del mundo, pero se equivocó en su apreciación porque el sistema capitalista no ha convertido a todos en proletarios, pero sí en consumidores.

Mediante el consumo se satisfacen las necesidades propias y, por lo tanto, puede decirse que el consumo es una fuente de bienestar. En esta tarea es donde las empresas cumplen su función social, puesto que les corresponde a ellas proporcionar los bienes y servicios útiles que la sociedad demanda. De todos modos, no es fácil encontrar el punto medio en esta función: ¿cuándo puede decirse que las empresas contribuyen a satisfacer necesidades y cuándo empiezan a crear necesidades en los consumidores? ¿Cuándo satisfacen necesidades reales y cuándo estas necesidades son aparentes? ¿Qué puede considerarse útil y qué nocivo? ¿Hay que satisfacer todo aquello que es solicitado?

De la misma forma, la cuestión del consumo encierra interrogantes desde el punto de vista del consumidor: ¿cómo compaginar el consumo, que es necesario, con el ahorro, que también lo es? ¿Qué nivel de endeudamiento, en el que se compromete el patrimonio personal o familiar, se puede tolerar? ¿El hombre se crea necesidades “innecesarias”?

En los últimos años se ha hablado mucho de la crisis del “Estado del bienestar” (*welfare state*), porque el modelo de un Estado que se encarga de facilitar a todos sus ciudadanos la satisfacción de sus necesidades materiales ha resultado ser insuficiente y con efectos secundarios nocivos evidentes. También se ha hablado recientemente —al menos en Europa— del “pensamiento único”, una postura más cercana a planteamientos liberales, que pretende explicar toda la realidad desde los parámetros del mercado. “Estado del bienestar” y “pensamiento único” son en el fondo planteamientos muy cercanos, en cuanto que parecen reducir las necesidades del hombre a las materiales.

Pero el hombre no sólo necesita satisfacer necesidades materiales. El consumo se dirige a un tipo de bienes que se caracterizan por agotarse, por consumirse. Son bienes que bien se podrían llamar “excluyentes” porque no se pueden compartir o, mejor dicho, porque disminuyen al ser compartidos, por ejemplo, un pastel —en sentido literal,

y también en sentido figurado—, los cargos directivos en la empresa, las oficinas o los beneficios. No obstante, hay otros bienes que no se comportan así, sino todo lo contrario: al compartirse, crecen. Estos bienes “compartibles” escapan a las leyes del mercado y de la sociedad de consumo. Están relacionados con aquellos bienes mencionados antes que tienen valor pero no tienen precio: la amistad, el amor, la solidaridad, etcétera.

El hecho de que estos bienes escapen a los dictados del mercado significa que hay una realidad en el hombre que escapa a las estructuras organizativas (políticas y económicas). Es el mundo o *ethos* vital, que se rige por criterios distintos al de maximización u optimización de recursos. Estos bienes compartibles crean unas relaciones sociales que se fundan en el valor de las personas y no en el precio de sus servicios. Los bienes excluyentes se mueven en el orden del tener —el orden de la propiedad—, mientras que los bienes compartibles se mueven en el orden del ser, porque pertenecen al interior de la persona. Por lo tanto, frente a un consumismo que se mueve en el orden del tener, hay que reclamar una primacía del ser. Sólo si el hombre sabe quién es, puede usar en forma adecuada aquellas cosas que posee.

Una última característica que es en parte consecuencia de todas las anteriores es una orientación hacia los resultados. Parece que en las sociedades actuales se valoran las acciones de las personas en términos de éxito, resultados económicos y portadas de los periódicos y revistas. La lógica de los resultados se guía por el principio de que “lo eficaz es verdadero”, es decir, que sólo importa aquello que demuestra su eficacia. Esta postura ha sido alimentada en buena medida por la crisis de las ideologías. El ocaso del marxismo ha supuesto un cierto desencanto sobre la conveniencia de fundar las actuaciones propias en ideales. Max Weber hablaba de la distinción entre una ética de las convicciones —que apela a principios de acción para analizar la moralidad de la conducta humana— y una ética de la responsabilidad —que se rige por las consecuencias de la acción—. Sin embargo, no nos engañemos. No se trata de haber renunciado a una guía por los ideales y haber adoptado una actitud mal llamada pragmática que sólo se fija en los resultados, porque guiarse sólo por los resultados es ya en sí una opción ideológica.

La pregunta que más bien correspondería plantear es si esta lógica de los resultados trata suficientemente bien todas las variables que deben considerarse en la decisión. Es necesario preguntarse: ¿qué se entiende por “eficaz”? ¿A qué se llaman “resultados”? La lógica de los resultados considera exclusivamente los resultados extrínsecos de la acción, pero esto supone una visión reduccionista de todos los posibles efectos que se infieren de la acción, porque no sólo hay efectos externos de la acción, sino también efectos en el interior de los individuos que intervienen en la acción. La concepción utilitaria de la acción —que está en la base de esta lógica de los resultados— reduce la acción a los resultados, y éstos a los resultados externos.

La postura utilitaria tiene muchas dificultades en cuanto a su capacidad de dar una respuesta a la moralidad de la acción. Algunas de estas dificultades se refieren a la propia operatividad del modelo: ¿cómo valorar las consecuencias?, ¿hasta cuándo ampliar en el tiempo el cálculo de las posibles consecuencias de la acción?, ¿son todos los resultados comensurables en términos económicos? No obstante, en el contexto de lo tratado quizá el punto que hay que resaltar es que no puede haber una referencia a los



resultados sin una referencia a los principios, porque son sólo desde los principios como los resultados se pueden observar, analizar y juzgar.

En la acción humana no es posible distinguir entre hechos y valores, como se ha querido hacer creer en un intento de dotar de objetividad a la ética. Los hechos están siempre tamizados por los valores: se juzga desde las creencias y principios. Esto no significa necesariamente caer en el relativismo. La decisión es subjetiva porque es del sujeto —el cual decide desde sus convicciones—, pero no es subjetivista en el sentido de que no todos los principios o valores subjetivos son igualmente buenos para el hombre. De este modo, una ética de la responsabilidad debe tener en cuenta no sólo la responsabilidad de los resultados, sino también los principios desde los que se evalúan estos resultados.

Quizá sea bueno resumir lo planteado hasta ahora. Se ha enumerado una serie de características que ayudan a definir el mundo contemporáneo. Se vio cómo, desde el punto de vista ético, estas características abren una serie de interrogantes y apelan a la necesidad de otros parámetros que sitúan en su lugar adecuado a estas características. La globalización reclama un orden para las acciones; el progreso técnico hace cuestionarse no sólo qué se hace y cómo se hace, sino también para qué se hace. La gestión del conocimiento recuerda la necesidad de pensar; la competitividad hace que el hombre se pregunte por el largo plazo; el afán consumista olvida que el ser tiene primacía sobre el tener. Por último, la lógica de los resultados hace abrir los ojos ante la necesidad de no olvidar los principios por los que se actúa. Todas estas ideas, a menudo olvidadas, tienen un profundo contenido ético. Por eso, apelar a la necesidad de una visión ética en la empresa no es sólo una cuestión de supervivencia de quienes se dedican a estas cuestiones, sino también una necesidad real.

## **PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA GLOBALIZACIÓN**

A continuación se plantea una serie de principios generales que, de acuerdo con el autor, deberían tenerse en cuenta si se quiere adoptar una actitud éticamente comprometida en la sociedad actual. Estos principios, llevados convenientemente a la práctica, asegurarían la presencia de aquellos parámetros que hace un momento faltaban. Estos principios son los siguientes: el principio personalista, como principio básico de la ética; la orientación al bien común, como principio normativo de la actividad empresarial; el orden de responsabilidad, como principio de orientación; y, finalmente, el principio de la prudencia directiva, como principio de decisión.

### **Principio personalista**

Este principio se enuncia del siguiente modo: la persona es siempre un valor en sí misma y por sí misma, y como tal exige ser considerada y tratada. Esto equivale a decir, en términos negativos, que la persona nunca puede ser utilizada como objeto de propiedad o con fines utilitarios.

La actividad de la empresa debe orientarse al desarrollo del individuo. Esto tiene relación con los empleados de la empresa, que tienen una serie de derechos (salario

justo, puesto de trabajo digno, desarrollo personal, etc.) que debe respetarse. Pero también se relaciona con otros *stakeholders* de la empresa: con los clientes, a quienes hay que proporcionar un servicio y unos productos que no sólo sean útiles, sino también buenos, es decir, que contribuyan a su desarrollo; y con los proveedores y demás *stakeholders*, para con los cuales se tienen que cumplir obligaciones de justicia.

El principio personalista orienta adecuadamente el progreso técnico, y le confiere la radicalidad que se reclama. No todo lo técnicamente posible debe hacerse. Hay cosas que aunque sean técnicamente posibles, debe evitarse hacerse porque pueden suponer un deterioro para las personas. El principio personalista orienta también el afán consumista, en cuanto que justifica la razón de la primacía del ser sobre el tener.

## Principio de orientación al bien común

Aristóteles se pregunta en la *Ética a Nicómaco* por la ciencia que debe considerarse superior a todas y contesta que es la política, porque es aquella que contribuye al bien de la sociedad y no sólo del individuo. Una dirección de empresas éticamente responsable debe tener este mismo objetivo. La orientación al bien común estimula a la persona y a la empresa a ir más allá de los intereses particulares, y a buscar aquello que es bueno para el conjunto de la sociedad. La postura que sostiene que la empresa cumple con su responsabilidad social sólo con generar beneficio ignora la compleja realidad de lo que es la empresa.

La orientación al bien común tiene como dos puntos de referencia propios el principio de solidaridad y el principio de subsidiariedad. El primero reclama por parte de la empresa la obligación de actuar pensando en el bien de la sociedad; el segundo justifica el derecho de actuar libremente en aquello en que se tiene capacidad de actuación.

El bien común da a la globalización un nuevo sentido, porque da a entender un significado profundo de la globalización, más allá de los términos puramente económicos. El bien común lleva a una mentalidad global. Por la misma razón, modera la competitividad y busca que la sociedad se convierta en un juego de suma positiva, donde todos ganen.

## Principio de orden de responsabilidades

Este principio ayuda a no perderse en el sentido de responsabilidad y a señalar prioridades en las acciones. Según este principio, las responsabilidades del individuo deben ordenarse en función de lo que está más al alcance.

En el cumplimiento de las responsabilidades se puede caer tanto en posturas minimalistas (es decir, conformarse con responder de lo que afecta directamente) como en posturas maximalistas (sentirse responsable de todo lo que sucede). Para hallar un término medio entre estos dos extremos, el principio de responsabilidad lleva a pensar en lo que es próximo.

El sentido de responsabilidad lleva a ocuparse de aquellas cuestiones que dependen más directamente del individuo. Si la orientación al bien común supone un momento de expansión de la responsabilidad propia, el orden de responsabilidades ayuda a dar prioridades, empezando por aquello que está más cerca, no sólo en el tiempo

y en el espacio, sino también con respecto a las obligaciones personales y profesionales (J. Casals Llano, 2003).

## Principio de prudencia directiva

Las decisiones empresariales tienen una gran complejidad, porque el directivo necesita considerar muchas variables antes de tomar una decisión. Por esa razón, el directivo necesita “detenerse a pensar”, una actitud nada frecuente en el mundo actual. Sin embargo, precisamente por esto es importante dedicar un tiempo a pensar. El directivo que piensa es el que prevé, el que sabe adelantarse a las situaciones; de otra forma, se limita a dejarse llevar por las circunstancias.

Para tomar decisiones no hay reglas aritméticas, ni pautas predeterminadas. Cada decisión es un proceso en el que se pone en relación los principios y valores propios —las ideas generales— con las circunstancias concretas de la situación, y se emite un juicio que lleva a afirmar “esto está bien”, “aquello está mal”. Como en cada situación las circunstancias cambian, no hay dos situaciones iguales. No es posible actuar sólo con grandes principios, sino que en cada situación es necesario considerar las circunstancias. Por eso, sólo una ética de las convicciones no sirve para dirigir empresas. No obstante, sin principios tampoco se puede concluir nada, o, mejor dicho, se puede concluir cualquier cosa. Por eso, una ética de la responsabilidad que se guíe sólo por los resultados tampoco serviría sola para dirigir empresas.

El modo como se concibe el mundo influye en las decisiones y, a su vez, las decisiones influyen en las ideas, porque cambian al individuo o lo reafirman en ellas. El hombre no dispone de reglas, sólo de virtudes. Las virtudes son como el *stock* donde se almacenan las experiencias, los ideales y anhelos más profundos, y transforman y facilitan las acciones futuras.

A partir de estos principios puede desarrollarse toda la ética. Por lo tanto, se entiende que no se pueda detener en ellos. El deseo era tan sólo ilustrar cómo a partir de ellos es posible recuperar los parámetros éticos que se echan de menos al descubrir la situación actual del mundo, proponer que estos principios se tomen en cuenta a la hora de pensar en la toma de decisiones en la dirección de empresas y en la vida en general.

## CASO PRÁCTICO

### HABILIDADES MAL UTILIZADAS QUE CUESTIONAN LA ÉTICA

#### *Biografía económica*

(Banesto y Mario Conde, *Financiero español*)

Nació el 14 de septiembre de 1948 en Tui, Pontevedra, España. Cursó estudios en la Universidad de Deusto. En 1974 llegó a Madrid como jefe de estudios en

la Dirección General de lo Contencioso del Estado. No cabe duda que la personalidad de Conde llama la atención por el carisma que posee y por una serie de habilidades que lo hacía altamente notable, ya sea por su imaginación, perseverancia, innovación, buena comunicación y trato fino con todos los niveles. Además era gran negociador y poseía una elegancia que lo hacía muy atractivo para todos los sectores de la sociedad española. Lo anterior era tan evidente que muchos padres deseaban que sus hijos siguieran los pasos de este ícono que en un corto tiempo se elevó a posiciones que ni él mismo imaginaba. Conoció al empresario Juan Abelló, con quien trabajó durante cuatro años en los laboratorios farmacéuticos de éste, primero como secretario general y después como director general. Posteriormente creó su propio bufete de abogados junto con Enrique Lasarte, aunque volvió al sector farmacéutico, donde obtuvo su gran éxito empresarial con la venta de Antibióticos, S.A., a cambio de la cual obtuvo un paquete de acciones de la multinacional. En octubre de 1987 se convirtió en uno de los mayores accionistas a título individual del Banesto, entidad bancaria no muy relevante hasta ese entonces, con lo que consiguió inicialmente un puesto en el consejo de administración y, más tarde, la vicepresidencia. Apenas un mes después, la OPA presentada por el Banco Bilbao lo impulsa a la presidencia del banco. Este breve relato bibliográfico indica que su carrera en el mundo de las finanzas se convirtió en un salto cuántico en el breve tiempo que se gestó su ascenso.

Este ambicioso y preparado abogado del Estado, formado académicamente en Deusto, acrecentaba su fama con el paso de los años, y sus actuaciones en el campo empresarial impresionaban a muchos. Su mito iba ganando adeptos día a día. Se codeaba con los más poderosos en España.

A principio de los años noventa era muy común entre los universitarios españoles querer ser como Mario Conde. Había creado un estilo y una forma de vida que cautivaban a la juventud, necesitada de ídolos y modelos de hombres *self-made* como Mario. Muchos jóvenes querían ser como él, el joven abogado del Estado que, haciéndose a sí mismo, había llegado a la presidencia de Banesto. Reiteramos, era el ícono del momento.

## Antecedentes

El año 1993 trajo uno de los hechos más graves de la historia bancaria española con la intervención el día 28 de diciembre del Banco Español de Crédito (Banesto) y la salida, se diría casi violenta, de su presidente, Mario Conde, y de todo el Consejo de Administración. Banesto fue intervenido por las autoridades monetarias tras descubrirse un agujero en su caja de 3 636 millones de euros (605 000 millones de pesetas), un agujero patrimonial en la entidad que dejaba en la estacada a siete millones de clientes, a medio millón de accionistas, a 15 000 trabajadores y a 50 empresas en las que participaba la entidad. Tras varios años de juicios y recursos, en julio de 2002, el Tribunal Supremo condenó, entre otros ex directivos, al ex presidente

de Banesto, Mario Conde, a 20 años de prisión y a 13 años y ocho meses al ex vicepresidente Arturo Romaní por los delitos de apropiación indebida, estafa y falsedad documental.

## Presuntas operaciones de Mario Conde

### 1. Operación *Isolux*

En julio de 1990, Valyser, empresa vinculada con Mario Conde, compró a Corporación Banesto, por 600 millones de pesetas, el 40% del capital social de instalaciones eléctricas Isolux (150 millones cada 10%). Un año y medio más tarde, vendió el 10% de esa participación a Portland Ibérica, del grupo Banesto, por 1 100 millones de pesetas, con un beneficio de 950 millones para Valyser.

El 30 de enero de 1993, continuaba el fiscal, el 30% de Valyser en Isolux fue adquirido por Ibiser en 3 300 millones, y vendido inmediatamente, el 31 de enero de 1993, al grupo Metallgesellschaft Corp. por igual cantidad. Posteriormente, la Corporación Industrial de Banesto adquirió a Metallgesellschaft el citado 30% en 3 576 millones. La Corporación se había comprometido a comprar esas acciones mediante una opción a favor de Metallgesellschaft.

“De esta manera —concluía el fiscal— Valyser, entre julio de 1990 y enero de 1993, obtuvo un beneficio por la compra a Banesto, y posterior venta al mismo de Isolux-Wat, de 3 800 millones, de ellos 950 millones en la primera parte de la operación (el 10% vendido a Portland Iberia) y 2 850 millones en la segunda parte (venta del 30% restante). En esta operación han actuado como “pantallas” las sociedades Ibiser y Metallgesellschaft, como demuestra el hecho de que las acciones terminaran en Corporación (Banesto), que había concedido la citada operación de venta.”

Se acusa a Conde de lucrar privadamente y de manera indebida a costa de los legítimos intereses de Banesto, del que era presidente.

### 2. Operación *Promociones Hoteleras (Protelsa)*

La segunda operación fue la compraventa de la sociedad Promociones Hoteleras (Protelsa), cuyo único activo era un palacete de la calle Fernando el Santo de Madrid, números 12 y 14. También en julio de 1990, Protelsa fue adquirida por tres socios, vinculados con Mario Conde, que pagaron 856 millones. Valyser compró el 48.5% con una aportación de 395 millones; la sociedad suiza Asni Investments, un 47% con 402 millones, y Mariano Gómez de Liaño y Botella el 4.45% con 58.5 millones. El pago se hizo con pagarés avalados por el Banco de Desarrollo Económico (Bandesco) del grupo Banesto.

El 18 de septiembre de 1990, Arturo Romaní, directivo de Banesto, propuso en la reunión de la comisión ejecutiva de Banesto tomar en arrendamiento el inmueble de la calle Fernando el Santo 12 y 14 por un plazo de seis años prorrogables y al precio de 5 500 pesetas el metro cuadrado. Según el acta de la comisión ejecutiva

tuvo lugar un “extenso debate”, tras el cual “se consideró conveniente obtener una opción de compra sobre el inmueble objeto de arrendamiento en favor de esta Corporación (Banesto) para sí o para la sociedad participada que en su momento se determine”.

El 1 de octubre de 1990 se firmaron el contrato de arrendamiento y el contrato de opción de compra. Por el primer concepto la Corporación Banesto pagó 13.5 millones de pesetas mensuales, y por el segundo 130 millones a pagar en treinta días.

Una vez arrendado el edificio, la Corporación Banesto procedió el 5 de diciembre de 1991 a adjudicar a Isolux Wat, entonces propiedad de Valiser al 40%, la realización de obras en el edificio. Con anterioridad, Isolux ya había hecho trabajos de reparación en el sótano del edificio, por lo que la Corporación le debía unos 10 millones de pesetas.

El edificio fue finalmente rehabilitado con fondos de la Corporación, pero no fue adquirido por ésta sino por la aseguradora La Unión y El Fénix, que la registró con “un valor neto de 3 218 millones”. Según el fiscal, “máximos gestores de Banesto, a través de Valiser, Asni y Gómez de Liaño, que adquirieron Promociones Hoteleras, obtuvieron un fuerte beneficio económico (3 218 millones menos 856 millones; es decir, 2 362 millones) por la posterior venta del mismo al propio grupo Banesto”, a La Unión y El Fénix, filial de la Corporación Banesto.

Se acusa a Mario Conde y a otros directivos de Banesto de gestión abusiva del banco en beneficio propio y en contra de los legítimos intereses de los accionistas de Banesto. Actualmente cumple condena de cárcel y...

## HACIA UNA SOCIEDAD SOLIDARIA

Para finalizar, considérese el tema de las virtudes apenas mencionadas. Todos los hombres son herederos de la modernidad. El momento culminante de ésta fue la Revolución francesa, y con ella el lema de “libertad, igualdad y fraternidad”. Estas tres palabras marcan de algún modo las aspiraciones del hombre y han sido también un referente continuo de las reflexiones que el hombre se hace sobre sí mismo y sobre el mundo. No obstante, como a menudo se ha puesto de relieve, estos tres ideales no han tenido la misma fortuna.

Las ideas de libertad e igualdad han sido ampliamente tratadas y buscadas como ideales, no así la idea de fraternidad, que en las últimas décadas del siglo XX todavía no recibía la misma atención que sus dos compañeras. El hombre ha luchado por un mundo más libre y más igualitario, pero el olvido de la fraternidad lo ha llevado a una sociedad más individualista y a sus corolarios de relativismo, permisivismo, cumplimiento de mínimos y a dejar en manos del Estado las responsabilidades sociales. En cambio, un énfasis en el ideal de fraternidad llevaría al hombre a un mundo más solidario y a una mayor preocupación por el bienestar del prójimo.

La libertad no puede entenderse simplemente como una ausencia de restricciones físicas, ni tampoco como una simple capacidad de elegir. La libertad tiene una dimensión más profunda, porque el hombre es esencialmente libre. La libertad ayuda sobre todo a ser menos dependiente del entorno, a tener una plenitud interior más rica. La libertad reclama una actitud de saber rectificar, porque nada es más enemigo de la libertad que el empecinarse en el error, aunque se tenga la libertad de hacerlo.

La igualdad no significa tratar a todos por igual, ni es tampoco facilitar las mismas oportunidades para todos. La igualdad radica también en la persona, porque todos, más allá de las diferencias sociales o económicas, tienen una igualdad radical: la de compartir una misma naturaleza.

Una buena actitud para orientar la igualdad es la de *saber escuchar*. El directivo que *sabe escuchar* a sus empleados empieza a considerarlos como sus iguales. La igualdad no significa que todos tengan la misma posición social, sino que todos sean respetados a pesar de las diferencias. Una empresa donde todos dirijan no es igualitaria, pero sí lo es una donde todos, cada uno en su nivel, tengan una cierta capacidad de dirigir, es decir, de decidir libremente.

Desde el punto de vista particular del autor, la fraternidad es la gran olvidada de la sociedad. Al menos lo ha sido en su origen, y ahora se perciben las consecuencias de este olvido. La fraternidad no sólo es vivir la justicia, sino que también reclama vivir la virtud de la solidaridad. El ideal de fraternidad está también profundamente enraizado en la naturaleza humana, porque el hombre es un ser social por naturaleza, es decir, necesita reconocerse como persona en otros, coexistir con otros.

¿Cómo crecer en la solidaridad? Una buena actitud que ayuda a crecer en el ideal de fraternidad es la de saber perdonar. Saber reconocer que los demás pueden equivocarse es el primer paso para hacer una sociedad solidaria, en la que la debilidad de unos se suple con el esfuerzo de todos. La condonación de la deuda externa, que con ocasión del nuevo milenio se ha reclamado desde foros muy diversos, es una manifestación de esta capacidad de perdón, que puede contribuir a un mundo más solidario.

Los ideales de la modernidad siguen siendo válidos en un mundo que, sin embargo, sufre cambios radicales. No obstante, conviene dotar a estos ideales de un significado más profundo para que no se conviertan sólo en reivindicaciones, sino que sean reflejo de la riqueza de la naturaleza humana. Desde esta radicalidad se presentan tres actitudes para que el hombre se maneje en el mundo: saber rectificar, saber escuchar, saber perdonar.

A partir de estas actitudes y con los principios generales de la ética, el hombre es capaz de dotar al mundo contemporáneo de la necesaria dimensión ética que permita una orientación en medio de la globalización, y evitar perderse en ella. La aplicación de dichas teorías permite un mejor conocimiento entre los hombres.

## **La aplicación de estas teorías permite un mejor conocimiento**

Vuelva al principio de por qué las personas toman decisiones poco éticas, e intente entender qué relación tiene eso con lo recién tratado. Sí, cada uno se forma con un

conjunto de valores que le transmiten diferentes personas, y sí, todos los hombres poseen una idiosincrasia, con sueños y aspiraciones que varían en cada individuo. Además, cada individuo participa de un complejo conjunto de normas y sueños, de dudas y convicciones. También posee diversas motivaciones y necesidades en distintos momentos de la vida. Si se tiene en cuenta lo que cada uno quiere y considera importante, y si se considera lo que motiva y lo que se valora, entonces la conducta se ajusta en cualquier momento a la forma que mejor permita conseguir lo que se desea y se necesita.

## Las presiones pueden provocar acciones no éticas

Diversas influencias pueden afectar a la ética. El querer o el necesitar puede llegar a tener más peso que la apreciación del bien y del mal. Como resultado, las presiones personales pueden hacer que el individuo ponga sus necesidades por encima de las de los demás. En algunas ocasiones esas presiones son tan grandes que la conducta del individuo es poco ética. La persona se concentra tanto en lo que hace que no se detiene a reflexionar sobre los principios inherentes a las situaciones:

- Imagine a alguien para quien sea importante agradar a su jefe porque quiere el reconocimiento que vendrá a continuación. Imagine que ese alguien quizá se encuentre bajo tanta presión que hace pasar el trabajo de otra persona como propio en un esfuerzo por ser elogiado en público o en privado por su supervisor.
- Imagine que para alguien puede ser tan importante para su ego un Rolls Royce, un Rover o una gran oficina que esté dispuesto a tomar atajos, o a hacer algunos negocios dudosos con tal de lograrlo.
- Imagine que alguien que ha fracasado en otros aspectos de su vida hace cualquier cosa para que su departamento sea considerado como el mejor de la compañía.
- Imagine que alguien tiene tal ansia de poder o de salir ganando a toda costa que le lleve a no tener en cuenta a los compañeros a los que perjudica en su ascenso. Esa presión por ganar puede tener más fuerza que todo lo que haya aprendido sobre no hacer daño a los demás.
- Imagine que alguien ha aprendido a justificar lo que hace. Tiene necesidad de gustar a los demás. No tiene el talante de persona íntegra porque es más fácil disimular y darle la razón a todo el mundo. Imagine que cree que diciendo siempre “sí” puede aumentar las posibilidades de que se piense bien de ella.
- Imagine que alguien quiere demostrar a la administración lo inteligente que es como persona de negocios, ahorrando algunos pesos utilizando materiales de calidad inferior en el producto.

En muchos casos la poca capacidad de introspección, de ver el interior del otro, de entender qué es lo que lo motiva como individuo o como directivo o como supervisor provoca que se desechen como inconsecuente la condición humana. El individuo



tiene debilidades, es envidioso, se enfada, busca venganza, se preocupa, es codicioso, se comporta de forma poco ética. En ocasiones se soslayan esas realidades cuando se trabaja. Ese detalle hace que algunas personas puedan estar motivadas por alguna maquiavélica necesidad de tener poder sobre los demás, y puedan en forma deliberada llegar a límites extremos para obtener sus fines. Cuando se trata de tomar decisiones poco éticas, con mucha frecuencia es porque simplemente no se reflexiona en la ética de la situación.

## Olvido de los principios

No es que un empleado sea una mala persona por querer telefonar a su madre o a su hermano. De hecho, puede ser una persona muy considerada, y sólo necesita saber cómo está su familia. Probablemente ni siquiera piensa en las consecuencias éticas de utilizar el teléfono de la empresa. Y también es posible que nadie le pida que las tome en cuenta.

Ciertamente, la persona que hizo pasar como propio el trabajo de otro no tomó una decisión consciente. Simplemente quería tener el trabajo terminado y bien hecho. Así que es probable que ni siquiera reflexionara sobre lo que pensarían las otras personas.

Es habitual que una persona calle ante algún problema existente en su empresa, y piense que la decisión más sabia es no decir nada a nadie, en vez de fastidiar a sus colegas y arriesgarse a que se enfaden con él. Quizá supuso que deberían saber lo que estaban haciendo. Puede que no pensara en quién más podría resultar perjudicado por su silencio.

Pese a las sugerencias contrarias de los medios de comunicación, los actos que reflejan una falta de preocupación por los principios no son necesariamente premeditados. Sea cual sea la motivación propia, con frecuencia se toman decisiones que corresponden rigurosamente a tareas concretas. Esas elecciones se hacen de modo apresurado y pasando completamente por alto las consecuencias de quien resulta afectado o perjudicado, o si se dispone de otras opciones en ese momento.

## CONCLUSIONES

Los ideales de la modernidad siguen siendo válidos en un mundo que sufre cambios radicales. No obstante, conviene dotar a tales ideales de un significado más profundo, y más que nunca es necesario encauzar de manera permanente a los directivos por habilidades que los lleven a reafirmar los valores y principios en las organizaciones. Esto dota a estos ideales con un significado más profundo para que no se conviertan sólo en reivindicaciones transitorias, sino que sean reflejo de la riqueza de la naturaleza humana. Desde esta radicalidad se presentan tres actitudes para que el individuo se maneje en este mundo global: saber rectificar, saber escuchar, saber perdonar.

A partir de estas actitudes y con los principios generales de ética es posible ofrecer habilidades y competencias oportunas y necesarias a los directivos contemporáneos, y así guiarlos por el camino correcto y en la adecuada dimensión ética que permita una reorientación permanente en medio de la globalización imparable y constante que transforma principios y valores.

### ¿Qué es pensar?

Examinar algo en la mente antes de tomar una decisión o darle una solución: tengo que pensar si acepto o no.

# CASO PRÁCTICO

## ALBERTO FUJIMORI

Alberto Fujimori, el destituido presidente peruano, que reside en Japón luego de su huida en noviembre del año 2000, está preparado para retornar al Perú. Afirma sentirse reconfortado por estar ganando en el campo de la experiencia: vivir en una gran potencia mundial como Japón, que le está dando muchas ideas y fórmulas que, según dice, aplicadas en Perú, bien podrían significar un aporte en la generación de empleos.<sup>2</sup>

Las noticias que diariamente veo por Internet me dicen que estoy físicamente lejos del Perú, pero mi corazón me dice otra cosa, que estoy muy cerca. Ha pasado... desde que decidí quedarme en Japón, pero para mí, el tiempo se ha detenido, es solamente una pausa, un pequeño alto en el camino.

Alberto Fujimori<sup>1</sup>

Ante tales afirmaciones surgen distintas interrogantes: ¿A qué regresa Fujimori a Perú? ¿Qué objetivo tiene su retorno? ¿Qué se llevó consigo del Perú? ¿Por qué piensa en generación de empleos en el Perú, si su oportunidad de hacerlo caducó hace mucho? Éstas y otras interrogantes son las que se plantea el pueblo peruano mientras espera la resolución de este epígrafe en su historia.

Alberto, desde que ha estado amparado en Japón, ha sido objeto de muchas acusaciones en su supuesta tierra natal: Perú. El Congreso peruano denunció constitucionalmente en abril del 2004 al ex presidente Fujimori, en el unicameral legislativo, por los delitos de usurpación de funciones, peculado y asociación ilícita para delinquir.

Montesinos, mano derecha de Fujimori, a quien éste autorizara para convertirse en el jefe *de facto* del SIN (actualmente desactivado), permanece recluido en una prisión militar acusado de diversos delitos. Se le señala como cabecilla de una red de corrupción que operó durante el régimen fujimorista y se extendió a todas las instituciones del país.<sup>3</sup>

Alberto Fujimori es una persona muy preparada desde el punto de vista académico, ya que posee maestrías y posgrados en Estados Unidos; laboró como decano y rector en instituciones educativas, y ha recibido condecoraciones tan altas como la de *Honoris Causa*. Esta vida académica es la que llevaba antes de subir al poder del gobierno de Perú en 1992, poder del cual no fue desprovisto hasta su controversial caída en noviembre del 2000, luego de haber gobernado consecutivamente por

<sup>1</sup> Fujimori, Alberto. Mensaje al pueblo peruano. Especiales. 8 de julio de 2004. <http://www.fujimori.alberto.com/index.php?selection=special&articleId=121> 8 de julio de 2004.

<sup>2</sup> Noticias TERRA. Perú: Asegura Fujimori que está preparado para retornar a Perú. 19 de noviembre de 2002. <http://www.terra.com/actualidad/articulo/html/act115065.htm>, 8 de julio de 2004.

<sup>3</sup> Notimex. Agencia. "Aprueban nuevas acusaciones contra Fujimori." Lima, Perú. 15 de abril de 2004. <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/internacionales/357430.html>, 15 de abril de 2004.

2 periodos. Su último periodo de gobierno duró poco tiempo, y su victoria, supuestamente, se debió a la falsificación de votos.

El ex mandatario que gobernó Perú por 10 años, que derrotó al afamado literato Mario Vargas Llosa en su primera postulación, que logró la captura del terrorista Abimael Guzmán, que logró la reinserción de Perú en la comunidad internacional, que logró la paz con Ecuador, que consiguió el rescate de rehenes en la casa del embajador japonés en Perú, que redujo los cultivos ilícitos en más de 50%, que fue ovacionado por millares de peruanos, tuvo que huir de Perú en medio de un escándalo de corrupción. Surgen entonces las siguientes interrogantes: ¿Qué ocurrió en sus gobiernos? ¿Cómo un hombre dedicado a la vida académica y al desarrollo del agro en el Perú pudo convertirse en un dictador? ¿Cómo pudo hacer que el pueblo peruano lo aceptara una y otra vez?

En la actualidad, Japón afirma que Alberto Fujimori también es japonés, por lo que no es extraditable, ya que la legislación japonesa impide entregar a otros países a los ciudadanos japoneses que son perseguidos. A razón de dicha causa, el ex presidente Fujimori no puede ser juzgado por los delitos que se le imputan. Sin embargo, lo raro del caso es que Yubun Narita, embajador de Japón en Perú, afirma que Japón no ha recibido solicitud alguna de extradición por parte del gobierno peruano.<sup>4</sup>

## Su vida antes del poder

Alberto Kenya Fujimori Fujimori nació el 28 de julio de 1938 en Lima, Perú, en el seno de una familia de origen japonés. Su padre, Naoichi Fujimori, y su madre, Mutsue, cosechadores de algodón, emigraron de Japón en 1934.

Hacia 1930 había en el Perú más de 20 000 inmigrantes japoneses, lo que marcaría ciertas características de la colonia de origen nipón. Bajo estas circunstancias vivió Fujimori en su niñez, siendo éste un periodo crítico para los inmigrantes japoneses en el Perú.

Sus estudios primarios los realizó en el Colegio Nuestra Señora de la Merced, y también asistió a la escuela pública La Rectora. Estudió la secundaria en la gran unidad escolar Alfonso Ugarte. Alberto fue educado en los valores de laboriosidad y superación personal típicamente orientales, e influenciado por las tareas agrícolas familiares. En 1957 ingresó en la Universidad Nacional Agraria de La Molina, y en 1961 se graduó en Ingeniería Agrónoma como el número uno de su generación. En 1962 empezó a dar clases de matemáticas en la Facultad de Ciencias de la universidad, una especialidad que junto con la física estudió en 1964 en un curso en la Universidad de Estrasburgo, Francia.

Para 1970 fue becado por la Fundación Ford para estudiar un posgrado en la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos, en donde recibió el título de *Master* en Ciencias. En 1984, en reconocimiento a sus méritos científicos y académicos, le fue

---

<sup>4</sup>Noticieros Televisa. AFP. "Japón asegura que Fujimori es inextraditable." Lima. Perú. 25 de septiembre de 2002. <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/internacionales/256445.html>

conferido el decanato de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Agraria de La Molina y el rectorado de la propia universidad. Posteriormente recibió sendos doctorados *Honoris Causa* de parte de la Universidad Particular San Martín de Porres (1986) y la Universidad Belga de Gembloux (1987). Para 1987 había logrado convertirse en presidente de la Asamblea Nacional de Rectores.

## Entrada a la política

Las mismas inquietudes sobre la situación del agro y la universidad que le llevaron a dirigir durante año y medio el programa de televisión “Concertando” le acercaron a los ambientes de la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA), histórico partido al que pertenecía el entonces presidente Alan García Pérez (1985-1990). En 1988, liberado de sus responsabilidades académicas, comenzó a preparar su propia fuerza política, Cambio 90 (C90), que fue registrada oficialmente el 5 de octubre de 1989 como un movimiento cívico independiente.

## El tsunami Fujimori

Inscribió su candidatura para las elecciones presidenciales de 1990, utilizó el lema “Honestidad, tecnología y trabajo” y mensajes de orientación pragmática y tecnocrática sobre la necesidad de ofrecer una alternativa a los partidos políticos tradicionales y de moralizar la política, pero apenas despertó el interés de los medios de comunicación. Sin embargo, a escasas jornadas de la primera vuelta del 8 de abril, Fujimori ascendió aceleradamente en las encuestas y el día de los comicios obtuvo el 30.7% de los sufragios, situándose a sólo tres puntos del célebre literato y cabeza del centroderechista Frente Democrático (Fredemo) Mario Vargas Llosa, favorito de estas elecciones y apoyado unánimemente por la élite terrateniente y empresarial.

Finalmente, Alberto Fujimori, barrió en la segunda vuelta del 10 de junio con 56.5% de los votos, frente a 33.9% de Vargas Llosa, contra el que se movilizaron los apristas y la izquierda en bloque. En las legislativas, C90 se adjudicó sólo 32 de los 180 escaños de la Cámara de Diputados con 25% de los votos y 14 de los 60 escaños del Senado, para quedar en tercer lugar tras el Fredemo y el APRA, lo que auguraba una difícil coyuntura parlamentaria para el nuevo mandatario. El 28 de julio, Fujimori tomó posesión de la presidencia para un mandato quinquenal y constituyó un gobierno con personalidades técnicas, ninguna de las cuales pertenecía a C90.

La victoria de “El Chino” (apelativo dado por sus seguidores y gustosamente aceptado para recalcar su ascendiente no europeo y, por lo tanto “mestizo”, bien diferenciado del “blanquito pituco”, como despectivamente se tildó al novelista derrotado), sin trayectoria política alguna y con apenas medios, constituyó un voto de censura sin precedentes a la clase política tradicional, desacreditada por la corrupción y los desbarajustes financieros, y despertó el interés de politólogos de todo el continente.

## ¿Peruano o japonés?

Según los documentos, Alberto Fujimori nació el 28 de julio de 1938 en Lima, Perú, fecha en la que se celebran las fiestas patrias. Al menos eso era lo que creían los peruanos hasta 1997, pero una periodista peruana sacó a la luz una serie de documentos que probaban que en realidad era japonés, y que no había nacido el Día de la Independencia Peruana.<sup>5</sup> Hasta el momento esto no ha sido comprobado de manera oficial.

## El autogolpe: abril de 1992

Una vez en el poder, Fujimori se dio cuenta que, desde el punto de vista político, se encontraba completamente solo. Sus ideas de cómo gobernar no eran aceptadas por los demás poderes y, por lo tanto, vio en las fuerzas militares un aliado fiel a sus intenciones políticas. Debido a los constantes choques que el Poder Ejecutivo tenía con los demás poderes, Fujimori inició una intensa campaña de desprestigio en contra del Poder Judicial y del Poder Legislativo con el objetivo de debilitar la imagen de dichas instituciones ante la opinión pública. Las críticas de Fujimori y sus seguidores contra las instituciones democráticas del Perú hacían hincapié en la necesidad de reformar el Estado y de liberar a estas instituciones de aquellos funcionarios que sólo hacían acto de presencia y, que de esta manera, desangraban las arcas del Estado, que invertía la mayor parte de su presupuesto en sueldos a funcionarios.

Como corolario de los innumerables ataques del presidente Alberto Fujimori contra los demás poderes, el 5 de abril de 1992 interrumpió las transmisiones de las distintas estaciones de radio peruanas y, en cadena nacional, envió un mensaje donde anunció las medidas de excepción impuestas por su gobierno: suspensión de la vigencia de la Constitución de 1979, disolución del Congreso de la República, intervención del Poder Judicial, del Ministerio Público, y disolución del Tribunal de Garantías Constitucionales, del Consejo Nacional de la Magistratura y la Contraloría General de la República. Se instauró entonces el autodenominado Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional. Puesto que había una estrecha relación construida entre Fujimori y los altos jefes militares y policiales, el presidente se valió de la fuerza de dichas instituciones para imponer ciertas medidas adicionales a las ya citadas, entre las cuales destacaron: la clausura de locales de diversas agrupaciones políticas, sindicales y recintos universitarios; decretó la detención domiciliaria del presidente de la Cámara de Diputados, Roberto Ramírez del Villar, del presidente del Senado, Felipe Osterling Parodi, y de los diputados Eugenio Chang Navarro y Aurelio Loret de Mola, así como de los ciudadanos Enrique Zileri Gibson, director de la revista *Caretas*, y Juan José Salazar García, Alberto Alfaro Beltrán y Eduardo del Carpio Begazo, de los presidentes de los gobiernos regionales, y el cierre temporal y

<sup>5</sup> <http://www.agenciaperu.com/archivo/fujimori.htm>. Valenzuela Cecilia, “¿Dónde nació?”, *Caretas*, Perú, tomo I, volumen 7, julio de 1997, pp. 18-21.

la censura de diversos medios de comunicación. Con estas últimas medidas Fujimori centró todo el poder de las instituciones peruanas en su persona. Además, dejó un mensaje claro al “cuarto poder” sobre quién iba a ser el que dictara lo que se iba a decir y lo que no.

Las organizaciones políticas y sociales se manifestaron rápidamente en contra de las medidas impuestas por Fujimori, y las declararon anticonstitucionales. De la misma forma, el Gobierno de Estados Unidos anunció la suspensión de la ayuda económica y militar al Perú. Fujimori hizo caso omiso a todas las críticas y reacciones en contra de sus medidas, y promulgó el Decreto Ley Núm. 25418, en el que el Poder Ejecutivo se autoasignaba el poder para legislar y modificar la Constitución, además de la libertad para intervenir la administración pública y el sistema judicial.

Preocupada por la situación que vivía en ese entonces Perú y observando que no había signos de una transición hacia una reposición de las instituciones democráticas de gobierno, la comunidad internacional, representada por el Consejo Permanente de la OEA, convocó a una reunión urgente de cancilleres para analizar el tema del rompimiento democrático en Perú. Se designó una Comisión Observadora para visitar Perú e informar al pleno sobre la situación de la democracia peruana. Presionado por estas manifestaciones de organismos extranjeros, Fujimori no tuvo más salida que revertir su postura y trabajar en la restauración del gobierno democrático. Entonces, en la celebración del XXII Periodo Ordinario de Sesiones de la Asamblea General de la OEA, Fujimori se comprometió a la elaboración de un cronograma de retorno a la institucionalización democrática, que contemplaba la elección de un Congreso Constituyente que trabajaría para elaborar una nueva Constitución.

### **Cinco años de gloria: primer gobierno**

Cuando Fujimori estaba en plena campaña presidencial se expresó contra el *shock* económico propuesto por su principal competidor, el literato Vargas Llosa. Pero una vez en el poder se dio cuenta de que ésa era la única forma de cortar de raíz los profundos problemas que aquejaban a la economía peruana. El trabajo a nivel macroeconómico tuvo rápidamente sus resultados. El plan económico de Fujimori, popularmente conocido *fujishock*, se enfocó sobre todo en frenar la hiperinflación que en esos momentos alcanzaba 7 500%. También combatió con gran éxito la recesión que arrastraba (6% en 1990) y lo convirtió en número positivo; asimismo, recortó sustancialmente la deuda externa. Al mismo tiempo realizó gran cantidad de visitas oficiales a diferentes países con el objetivo de atraer capital extranjero, renegociar la deuda restante, obtener nuevas ayudas financieras y favorecer la inserción del Perú en los esquemas de cooperación e integración regional e internacional. En lo económico, estas acciones hicieron que la popularidad de Fujimori aumentara entre los peruanos. También la comunidad económica internacional vio con buenos ojos estas acciones correctivas, y debido a esto se consideró nuevamente al Perú como miembro activo de los organismos financieros internacionales, dando luz verde a la obtención de ayudas económicas, así como a la negociación de créditos, tanto vencidos como nuevos.

Otra acción del gobierno de Alberto Fujimori que tuvo buena aceptación tanto por los propios peruanos como por la comunidad internacional fue la lucha frontal y la erradicación de los movimientos guerrilleros en Perú, en especial de Sendero Luminoso. El año 1992 se caracterizó por violentos atentados terroristas que incrementaron el estado de inseguridad tanto en la capital como en el interior del país. Tras un intenso trabajo de inteligencia y violentas intervenciones militares y policiales que dejaron centenares de muertos, en septiembre de 1992 cayó Abimael Guzmán Reynoso, cerebro de la agrupación terrorista Sendero Luminoso. Éste fue el principio del fin de los movimientos terroristas en Perú. La mayoría de los peruanos y la comunidad internacional aplaudieron la acción; la popularidad de Fujimori llegó a sus más altos niveles desde que tomó el cargo de presidente, y virtualmente tenía el consentimiento de todos para hacer lo que quisiera.

Pero hubo un pequeño grupo de personas que no estaban a favor de las políticas y las acciones que llevaba a cabo Fujimori en la lucha contra el terrorismo. Se denunciaron hechos irregulares, como ejecuciones extrajudiciales; la aplicación de torturas como medio para obtener información; se registraron 286 denuncias por desaparición forzada de personas, de las cuales 178 quedaron al final del año 1992 como desaparecidas. Sin duda fueron denuncias graves, pero la mayoría fue opacada por el espíritu positivo y de aprobación que generaba la derrota del terrorismo que durante varios años había amenazado la tranquilidad de los peruanos.

## **Derrota del terrorismo en el Perú**

### *Historia del terrorismo en el Perú*

Cabe recordar que la evolución del fenómeno sangriento del terrorismo en el Perú parte de 1980 y que la máxima representatividad se encontraba en un grupo denominado Sendero Luminoso. Pero no sólo éste era la expresión de terrorismo, sino que también existía el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA). Estas dos representaciones tienen su historia. Las raíces de sus inicios, como su expansión y su caída, están en el desarme de sus campamentos, la ruptura de su organización, la operación Chavín de Huántar y la captura de sus líderes.

Estos dos sangrientos grupos fueron responsables del terror en Perú durante 14 largos años, guiados por sus ideales y su afán de abolir la injusticia y la gran inequidad entre los habitantes de este país donde unos pocos ricos eran cada vez más ricos y los pobres lo eran aún más. Mientras tanto, la clase media desaparecía, optando por el camino errado para tomar el poder y hacer justicia. Su estrategia se basaba en la violencia, la desolación y la muerte. En ese entonces la vida de los ciudadanos no tenía ningún valor; la muerte acechaba en el interior de sus casas, en la calle o en el campo, ya que éste se convirtió en campos de batalla donde se derramaba sangre inocente. Estos grupos arrasaron con vidas humanas, con la economía nacional, la cultura, la libertad, los valores culturales y raciales. Dichos grupos fueron los causantes de la muerte de 26 829 personas inocentes, así como de pérdidas económicas que superaron los 26 millones de dólares. Tales actos fueron cometidos

de manera arbitraria por una carrera ilusoria por el poder, y los grupos se valieron de todos los medios a su alcance y de todas las formas de lucha que iban en contra tanto de las leyes peruanas como de las mundiales.

La concepción del equilibrio estratégico para la fanática idea terrorista estaba en un punto medio. Los grupos guerrilleros consideraban tener la capacidad y las condiciones para desarrollar las primeras acciones de una guerra irregular, incrustándose en la médula misma de la sociedad. Sin embargo, es importante señalar que Sendero Luminoso y el MRTA eran rivales y se mataban entre sí. Tenían distintas formas de pensar y sus ideologías eran diferentes.

La guerra civil se desarrolló desde 1980 hasta aproximadamente 1994, aunque en 1992, después de la captura del principal cabecilla senderista Abimael Guzmán, las acciones comenzaron a decrecer. Sin embargo, se considera 1994 como el año del fin de la guerra civil, pues fue hasta ese año que las cosas empezaron a volver a la normalidad y se generó además un crecimiento económico sin precedentes, debido principalmente a la mengua de las acciones terroristas.

En 1996 el MRTA, en una de sus últimas acciones subversivas, tomó la residencia del embajador japonés en Lima, pero una brillante acción de las Fuerzas Especiales del país recuperó a los rehenes con la lamentable muerte de tres personas, mientras todos los guerrilleros fueron aniquilados. Este hecho ayudó a recuperar la popularidad del gobierno de Fujimori, que por esas fechas ya había empezado a debilitarse.

Los terroristas no eran gente inculta ni mucho menos, pero trataron de empezar por el campo. Muchos asesinatos de campesinos y otras personas en la zona andina del Perú durante el gobierno de Alan García y Fujimori fueron atribuidos a Sendero Luminoso y el MRTA. Pero por otro lado, los militares, en su afán por erradicar el terrorismo a como diera lugar, también mataron a mucha gente inocente, e incluso arrasaron comunidades campesinas enteras con el pretexto de que entre ellos se encontraba un ente terrorista. Estas acciones se justificaron en su momento, pero fueron dadas a conocer tras la investigación de la Comisión de la Verdad, que se conformó tras la huida del ex presidente Fujimori.

Algunos de los licenciados del ejército en las zonas del campo, con ayuda militar, formaron rondas campesinas de autodefensa que fueron fundamentales para la derrota del terrorismo. Las acciones contra éste durante el gobierno de Alberto Fujimori, como la captura de Abimael Guzmán y el rescate de los rehenes en la residencia del embajador de Japón en Perú, permitieron dar a dicho país aquella paz que no veía y que anhelaba, y también hicieron que Perú se mostrara como un país con poca violencia, más atractivo para el turismo y la inversión extranjera, con lo cual se logró mejorar su posición y, por consiguiente, su estabilidad económica.

### ***Acciones para combatir la violencia terrorista***

Cuando en 1992 el gobierno presidido por el presidente Alberto Fujimori decidió políticamente combatir a fondo a Sendero Luminoso y al MRTA, lo hizo sustentado en cuatro pilares fundamentales:



1. La dirección de la guerra con una estrategia integral.
2. La integración y el fortalecimiento de la Comunidad de Inteligencia bajo la dirección de su ente rector, el Servicio de Inteligencia Nacional (SIN).
3. Marco legal adecuado para afrontar con eficacia la acción homicida de SL y el MRTA.
4. Organización voluntaria de la población para su autodefensa.

Los objetivos políticos fijados por el gobierno para lograr la pacificación nacional eran los siguientes:

1. Restablecer la paz y el orden constitucional con base en la justicia social y en la consolidación de la democracia.
2. Neutralizar y eliminar a los grupos subversivos que se negaran a deponer las armas.
3. Recuperar la presencia del Estado en su expresión administrativa y pacificar las áreas sometidas a la acción subversiva.
4. Crear un sentimiento de estabilidad política y de confianza en la población.
5. Profundizar a la vez el esfuerzo del Estado y del gobierno para resolver los problemas socioeconómicos de las clases necesitadas y de las zonas deprimidas.

Las razones del surgimiento de los movimientos terroristas en el Perú en las zonas más deprimidas del país podrían ser las siguientes:

1. En estas regiones existen poblaciones que viven en el más completo abandono por parte del Estado, lo cual facilita la inexistencia de control u orden.
2. Las escasas vías de comunicación permitían que estos poblados fueran controlados por organizaciones terroristas para poder desarrollar sus políticas de adoctrinamiento.
3. En estos poblados los terroristas contaban con un amplio campo de batalla para poder afrontar al Estado, ya que conocían mejor el terreno.
4. Concebir en un principio a estos movimientos como simples delinquentes, mafiosos o abigeos y no como un problema social que se produjo por la escasa presencia del Estado y el centralismo imperante en el país.

Por lo tanto, el Estado peruano debía prestar mayor atención social, económica, educacional y política a esas regiones para evitar futuros surgimientos de movimientos terroristas.

En la actualidad el terrorismo en el Perú se ha reducido, y sólo quedan residuos de contingentes de SL y del MRTA ubicados en la zona de ceja de selva en el departamento de Ayacucho y en la zona del Aguaytía, en el departamento de San Martín. Estos dos grupos no exceden un total aproximado de 500 hombres en armas.

Los movimientos terroristas Sendero Luminoso (SL) y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA), que causaron tanto caos y destrucción en el Perú, ya

no constituyen hoy una amenaza para la seguridad del Continente Americano, siempre y cuando los gobiernos mejoren las políticas y estrategias de la lucha frontal contra el terrorismo y el narcotráfico y no olviden a los sectores más marginados del país, que es donde se gestaron los movimientos revolucionarios.

De acuerdo con los últimos acontecimientos sociales y políticos sucedidos en ese país durante los últimos años, se podría plantear la posible alianza que pudo haber tenido el Gobierno con los narcotraficantes de la Selva Central para poder acabar con el terrorismo. Esta posible alianza hubiera permitido que los militares protegieran a los narcotraficantes para que ya no pagaran a los terroristas, con lo cual acabarían con su principal flujo de financiamiento para proseguir con sus campañas de terror.

## Relación Montesinos-Fujimori

Cuando Alberto Fujimori subió al poder en 1990, Vladimiro Montesinos fue la persona que lo acompañó como su asesor principal durante toda su estancia como presidente de la República del Perú.

Vladimiro Lenin Montesinos Torres es un ex capitán que fue dado de baja deshonrosamente del ejército peruano en 1976,<sup>6</sup> que fue procesado por el delito de traición a la patria y sentenciado a un año de prisión.

Durante la candidatura de Fujimori se comentó sobre algunas transacciones sospechosas de evasión de impuestos que habría realizado antes. En esos momentos apareció Vladimiro Montesinos como su abogado, quien desapareció los expedientes que acusaban a Fujimori y limpió su imagen. Tiempo después Fujimori lo llamó para que fungiera como su asesor.

Montesinos ingresó al gobierno junto con Alberto Fujimori en julio de 1990, y desde ese momento se encargó de las operaciones antinarcóticos que la administración peruana emprendió junto con Estados Unidos. También participó en la lucha contra el movimiento guerrillero Sendero Luminoso.

Luego de la clausura del Congreso en 1992, cuando el presidente Fujimori logró dominar toda la vida institucional del Perú, ambos, el ex presidente y Montesinos, adquirieron un enorme poder en todos los ámbitos del Estado, poder que no fue notado por la mayoría de los peruanos durante los primeros años del gobierno del mandatario. Fue Montesinos quien ayudó a Fujimori a nombrar a los nuevos miembros del alto comando de las Fuerzas Armadas y a los jueces de la Corte Suprema. Al inicio, Vladimiro Montesinos actuaba en el anonimato, dando directrices desde su inadvertida oficina ubicada en el Servicio Nacional de Inteligencia (SIN), institución en la cual se desempeñaba formalmente como asesor. Fujimori y Montesinos, en complicidad y aprovechando la condición de Presidente de la República del primero, utilizaron su poder para someter a todas las instituciones públicas. El asesor, aun sin tener facultades desde su cargo, ejerció un dominio absoluto sobre las decisiones más importantes del país. Montesinos mostró gran habilidad para hacerse

---

<sup>6</sup> Véase artículo “Vladimiro Lenin Montesinos Torres” en <http://huamanazcurra.tripod.com/grid1.html>, 17 de agosto de 2003.

indispensable. Le abrió distintos flancos a Fujimori para hacerlo sentir inseguro, y luego le proponía salidas y aparecía en calidad de salvador. Creó un clima de inseguridad en torno a Fujimori que lo convirtió en un gobernante dependiente de las informaciones que le podía dar el SIN.

Durante su gobierno, Fujimori siempre dio muestras de guardar consideraciones por su asesor; era indudablemente el hombre de su mayor confianza. En diversas oportunidades, al dirigirse a la prensa, Fujimori declaró su apoyo a Montesinos, como en 1996, cuando dijo: “Estoy satisfecho porque cada vez hay más resultados del SIN y de la labor de Montesinos en la lucha contra el narcotráfico. Qué más prueba de su eficiencia. Yo, por lo pronto, le doy mi respaldo total al doctor Montesinos y al SIN.”

De igual manera, cuando Montesinos fue denunciado por el capturado narcotraficante “Vaticano” de haberle pagado 50 000 dólares estadounidenses mensuales, Fujimori dijo: “No retrocederé frente a las presiones ni confabulaciones que pretenden mellar el camino que nos hemos trazado.” Y en el año 2000, antes de descubrir toda la maraña de corrupción que constaba en los videos grabados por el asesor, Fujimori dijo: “Es un asesor presidencial que tiene el encargo del Jefe de Estado para que de manera silenciosa, como debe ser, dé seguridad al país.” Posteriormente, cuando salió a la luz el primer “Vladivideo”,<sup>7</sup> donde Montesinos había grabado sus actos de extorsión, Fujimori buscó asilo para Montesinos en Panamá y comprometió el prestigio del Perú al solicitar apoyo internacional para alguien que después fue declarado delincuente y que ahora cumple condena y enfrenta juicios por los delitos cometidos. Sin embargo, el anuncio de la existencia de otros videos fue motivo para el distanciamiento de Fujimori y Montesinos, ya que esto confirmaba los indicios de corrupción dentro del gobierno, por lo que era necesario evitar más la asociación entre ambos.

Para finalizar, Montesinos, en entrevistas que le hicieron antes de ser detenido, desde la clandestinidad confirmó tener un vínculo indesligable con el ex presidente Fujimori en todos los actos que se ejecutaron durante su gobierno.

En la actualidad se sabe que por el despacho de Vladimiro Montesinos, en las instalaciones del SIN, pasaron las más altas autoridades del país adictas al régimen o que fueron atrapadas simplemente por su ambición de dinero y poder, y algunas otras que fueron doblegadas por la corrupción. Entre ellos estuvieron congresistas, ministros, magistrados supremos, funcionarios de alto rango, militares, banqueros, dueños de medios de comunicación, empresarios nacionales y extranjeros, y muchos más que sabían de su posición de mando absoluto e indiscutible. Se puede sostener que Montesinos gobernó desde el SIN, corrompió desde el SIN y se enriqueció ilícitamente con cantidades inimaginables desde su posición de mando en el SIN. Entre

---

<sup>7</sup> Vladivideo es el nombre que dieron a todos los videos de corrupción, los cuales fueron grabados con conocimiento y con las propias cámaras de Vladimiro Montesinos, en los cuales, entre otras cosas, se muestra al ex asesor presidencial sobornando a distintas autoridades, empresarios y congresistas de la oposición.

otros hechos que se comprobaron después, según documentación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), los ingresos obtenidos por Vladimiro Montesinos como asesor del Servicio de Inteligencia Nacional y con conocimiento del presidente Alberto Fujimori se elevaron de 20 430 soles en 1993 a 1 600 000 soles (alrededor de 470 000 dólares estadounidenses) en 1995.

También se sabe que Montesinos fue organizador y director de grupos paramilitares, como el denominado Grupo Colina, el cual fue autor de la matanza de los Barrios Altos en Lima; del secuestro y desaparición de un profesor y nueve estudiantes de la Universidad Nacional de Educación “La Cantuta”; del asesinato y descuartizamiento de la agente del SIE, señora Mariella Barreto; de la tortura de personas que denunciaban las prácticas criminales de esa organización, como la agente del SIN Leonor la Rosa y el periodista Fabián Salazar, entre otras personas, así como del hostigamiento y difamación de sus adversarios en las elecciones presidenciales utilizando los medios de comunicación, que estaban sometidos a su creciente poder.<sup>8</sup>

Por último, en septiembre del 2000 se descubrió la mafia de corrupción que existía en el gobierno, dirigida por el asesor presidencial Vladimiro Montesinos, gracias al video que mostraron los congresistas de la agrupación política Frente Independiente Moralizador (FIM), donde se ve a Vladimiro Montesinos entregando 15 000 dólares al congresista Alberto Kouri, de oposición, para que éste se sume a la bancada fujimorista de Perú 2000; de la transcripción del video de la reunión Schutz y Montesinos, donde es evidente la compra de los medios de comunicación. A partir de allí se origina la desactivación del SIN, el ex asesor presidencial se da a la fuga y el ex presidente Fujimori presenta su renuncia desde Japón, lugar a donde realizó un viaje en su “calidad de mandatario del Perú”.<sup>9</sup>

En la actualidad, Vladimiro Montesinos se encuentra preso y enfrenta juicios por diversos cargos. Recientemente recibió su condena más larga, la cual suma 15 años de prisión, pero aún le falta hacer frente a graves cargos.<sup>10</sup>

Sin embargo, Fujimori mantiene su posición y manifiesta haber desconocido todas las acciones de corrupción de su principal asesor y, por el contrario, afirma haber sido también víctima de sus oscuras acciones.

## **Crisis con Ecuador: ¿real o montada?**

### *Historia previa a la crisis*

En cuanto a la crisis con Ecuador, era previsible que el Perú, luego de no lograr la delimitación de 78 km en el sector de la Cordillera del Cóndor a pesar de haber

<sup>8</sup> Ver mayor información en <http://www.fujimoriextraditable.com.pe>, 11 de agosto de 2004.

<sup>9</sup> Ampliar información en <http://huamanazcurra.tripod.com/grid1.html>: Vladimiro Lenin Montesinos Torres.

<sup>10</sup> Entre los cargos que enfrenta Vladimiro Montesinos están: intimidación de funcionarios públicos, abuso de autoridad, fraude, negociaciones ilícitas, peculado, malversación, corrupción pasiva y activa, corrupción de funcionarios, tráfico de influencias, enriquecimiento ilícito, encubrimiento personal, lavado de dinero, contrabando de armas, extorsión, chantaje, desaparición de personas, tortura, interceptación de comunicaciones, violación a la intimidad personal, narcotráfico, coacción y asesinato.

pretendido imponer su voluntad con los bombardeos de los puestos militares de Paquisha, Mayaico y Machinaza en 1981, continuaría en su afán de poner los hitos unilateralmente. En efecto, el ejército peruano planificó incursiones clandestinas y progresivas en territorio nacional. El destacamento de Pachacútec fue motivo de fricciones diplomáticas y militares entre Ecuador y Perú. El gobierno ecuatoriano, luego de establecer que el puesto militar Pachacútec se encontraba unos 500 metros dentro de la jurisdicción nacional, hizo los reclamos pertinentes a través de su cancillería, pero tuvo como respuesta el argumento insólito de que era el puesto militar “Teniente Hugo Ortiz” el que estaba en territorio peruano, posición que el Perú convirtió en tesis y reclamo de una contraofensiva.

En julio de 1991 las tensiones subieron de nivel cuando el ejército ecuatoriano ubicó cerca de Pachacútec el puesto militar de “Etza”. Con el fin de aminorar la situación, cada vez más tensa y peligrosa, los cancilleres de Ecuador, Diego Cordovés, y de Perú, Carlos Torres y Lara, el 24 de agosto de 1991 convinieron imponerse un “pacto de caballeros”, que si logró reducir la tensión, no pudo tener vigencia ni cumplirse en todo su contenido.

Obviamente el problema limítrofe tenía que persistir. En los últimos meses de 1994 se descubrió la incursión de patrullas peruanas en el sector del Cenepa. El encuentro con patrullas similares ecuatorianas iba acentuando tensiones inquietantes. Éstas se incrementaron cuando el comandante peruano del Batallón de Infantería de Selva (BIS) Callao exigió a Aguirre, comandante del batallón de Selva “Gualaquiza”, que desalojara de inmediato sus bases de las cabeceras del Cenepa, so pena de hacerlo por la fuerza de las armas. Esta actitud prepotente alertó a los mandos militares, que planificaron el rápido incremento de personal a la zona amagada.

### ***Desarrollo de las operaciones***

El 23 de enero de 1995, pilotos ecuatorianos que realizaban reconocimientos aéreos descubrieron un helipuerto en la cabecera del Cenepa. Dicho aeropuerto fue denominado posteriormente Base Norte, y como el control de tropas peruanas constituía peligro real para la permanencia y seguridad física de las bases, el mando militar ecuatoriano dispuso el desalojo de fuerzas enemigas y la captura y posesión del mencionado helipuerto. El 28 de enero se inició la toma del objetivo y su control definitivo se logró a final de mes. A partir del 27 de enero, los ataques peruanos a Cueva de los Tayos, Base Sur, la “Y”, destacamentos de “Teniente Ortiz”, “Soldado Monge”, Tiwintza, incluso “Cóndor Mirador”, se intensificaron a tal punto que se preveía que el conflicto podría generalizarse. Paralelamente entró en acción la diplomacia ecuatoriana que exigía de los países garantes incitar al Perú para que firmara el compromiso de cese de fuego. El Ecuador inició unilateralmente el cese de hostilidades, no así el Perú, que intensificaba los ataques a las bases ecuatorianas. El 10 de febrero se suscitó un impresionante combate aéreo cuando dos aviones Sukoi (SU-22) peruanos y un avión A137 fueron derribados por aviones de combate de la Fuerza Aérea del Ecuador. Esta situación y la tenaz resistencia de las bases militares motivaron tal vez al presidente Alberto Fujimori a declarar de manera unilateral el

13 de febrero el cese de fuego, decisión que sorprendió a los ecuatorianos e incluso a los países garantes. Sin embargo, tal cese de fuego constituyó un ardid del presidente Fujimori para reorganizar y reforzar sus maltrechas tropas y continuar infiltrándolas en territorio donde no había podido hacerlo. Como el cese de fuego no tenía vigencia, ni el Perú lo respetaba, los países garantes consiguieron que el 17 de febrero se suscribiese la “Declaración de Paz de Itamaraty”. No obstante, el Perú una vez más incumplió tal compromiso.

El 28 de febrero, en Montevideo, tomó posesión el recientemente elegido presidente uruguayo, Julio María Sanguinetti, con la asistencia de algunos presidentes americanos, entre los que estaban Sixto Durán Ballén y Alberto Fujimori, para evitar que continuasen los enfrentamientos armados.

El mismo 28 de febrero de 1995 se firmó otro documento, al que se denominó “Declaración de Montevideo”, con el propósito de propiciar el pleno cumplimiento de la “Declaración de Paz de Itamaraty”. El mes de febrero resultó de intensa actividad bélica para las dos partes: el Perú hacía todos los esfuerzos posibles por conquistar las bases ecuatorianas del Cenepa, pues sabía que pronto los países garantes impondrían la suspensión de hostilidades, previo el inicio de las negociaciones diplomáticas.

La base de Tiwintza constituyó para el presidente Fujimori una enfermiza obsesión. El presidente informó reiteradamente a la prensa nacional e internacional y al pueblo peruano que Tiwintza había sido ya “recuperada” y que se encontraba en poder de sus tropas, no obstante los desmentidos oficiales del Ecuador, cuyo gobierno otorgó todas las facilidades a los medios de comunicación nacionales e internacionales para que comprobasen la única realidad: Tiwintza nunca estuvo en poder del Perú a pesar que sus tropas atacaron reiteradamente aun cuando se había firmado el cese de fuego.

Efectivamente, el 22 de febrero, conocido como el “miércoles negro”, tropas peruanas, violando el cese de fuego, pasando por alto la presencia de representantes de los países garantes y desobedeciendo convenios internacionales, lanzaron ataques masivos contra Tiwintza y el resto de las bases, con resultado oneroso para las dos partes: un significativo número de muertos y heridos. Sin embargo, los soldados ecuatorianos impidieron ceder a las ambiciones del Perú de conquistar bases militares, lo cual intentó, pero sin éxito, desde el principio de las operaciones. El éxito militar de las Fuerzas Armadas de Ecuador, en particular de la Fuerza Terrestre, reconocido inclusive por el Perú, fue un factor fundamental para que el gobierno de Fujimori y sus Fuerzas Armadas aceptaran iniciar las negociaciones diplomáticas que culminaron con la controversial firma de la paz el 26 de octubre de 1998.

## **La caída: último gobierno**

Este último periodo duró cincuenta días. Fue un intervalo corto, pero colmó el cansancio de los pobladores del Perú ante los constantes actos de corrupción del gobierno de Fujimori. Fueron cincuenta días que estuvieron llenos de videos que daban a

conocer una muestra irrefutable de que Fujimori había generado una extensa red de corrupción que abarcaba todos los ámbitos importantes del país. Este tercer gobierno comenzó con una elección manipulada y turbia. Esta manipulación inició con la aprobación de la “Ley de Interpretación Auténtica” en agosto de 1996, por medio de la cual el Congreso de la República permitió a Fujimori postularse por tercera vez al cargo de presidente. Sin embargo, esta ley fue completamente anticonstitucional, ya que violaba el artículo 112 que él mismo había aprobado en 1993.

Tres magistrados se proclamaron en contra de esta ley que permitía a Fujimori una tercera postulación: Delia Revoredo, Miguel Aguirre Roca y Guillermo Rey Terry. Los tres fueron destituidos por “conducta funcional”. El 29 de febrero de 2000 se dio a conocer que durante el año 1999 se falsificaron más de un millón de firmas de ciudadanos peruanos que supuestamente apoyaban a la agrupación “Perú 2000”, la cual auspiciaba a Fujimori para su tercera reelección. Se pudieron identificar a congresistas fujimoristas implicados en el escándalo. Además de la falsificación de firmas, la Defensoría del Pueblo recibió más de 415 denuncias que tachaban las elecciones del 2000 de ilegales e ilegítimas, en las cuales los fondos del Estado se utilizaron para beneficio del presidente Fujimori.

Era del conocimiento del pueblo que Fujimori emprendió una campaña de desprestigio y hostigamiento contra sus candidatos opositores, utilizando la prensa amarilla y canales de televisión abierta. Aunado a esto, durante las elecciones el pueblo pudo ser testigo de la inseguridad y nula transparencia de las mismas, y aparecieron detalles como el que algunos miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía votaron, a pesar de ser ilegal en el Perú.

Fue evidente la manipulación del voto, ya que se dieron casos de cédulas firmadas que favorecían a Fujimori que se encontraron antes de efectuarse el proceso de votación. También se pudo observar que en algunas comunidades como La Encantada los personeros de Fujimori habían tomado el control total de los votantes, llegando a solicitarles sus boletas para ver por quién había votado y posteriormente depositarlas en la urna.

Durante las elecciones, las principales agencias de medición encontraron mediante encuestas tomadas a la salida del sufragio que la mayoría favorecía al candidato Alejandro Toledo, pero veinte días después de las elecciones se dio a conocer oficialmente que Fujimori había obtenido 49.98% de los votos y Toledo 40.24%. Esta información desalentó al pueblo y al mismo Toledo, quien decidió retirar su candidatura para la segunda vuelta de elecciones. El 28 de mayo del 2000 Fujimori citó a la segunda vuelta electoral, en donde obtuvo la mayoría con 51.2%. Todo este clima de ilegalidades llegó a cansar al pueblo, que exigía al presidente mayor claridad. Posteriormente, con la aparición de los “Vladivideos” el 14 de septiembre del 2000, Fujimori se vio obligado a dimitir durante una visita a Japón en noviembre de ese mismo año.

## Principio del fin

La caída del presidente Alberto Fujimori fue alentada sobre todo por la ola de corrupción que dejó a su paso. Ola que se sentía durante su periodo de presidencia

(1990-2000), pero que se intensificó durante su último año de gobierno. El Perú observó con un gran desaliento los diferentes documentos filmicos que probaban graves irregularidades cometidas por altos funcionarios del gobierno presidido por Fujimori, Vladimiro Montesinos principalmente.

A raíz de la huida de Fujimori a Japón, las investigaciones demostraron que durante su gobierno se creó una impresionante red de corrupción que manejó principalmente los recursos del Estado para el beneficio personal del presidente con el fin de continuar su mandato. Algunos organismos que en la actualidad investigan *ad hoc* esta red son el Congreso, el Ministerio Público y la Procuraduría Pública.

Entre los actos de corrupción que más utilizó Fujimori figuran soborno de funcionarios de gobierno, control de los medios de comunicación, extorsión de altos funcionarios para poder extender su mandato, etc. Se encuentran involucrados en estos actos de corrupción congresistas, ministros de estado, miembros del Poder Judicial, Jurado Nacional de Elecciones, Ministerio Público y miembros de las Fuerzas Armadas, entre otros.

Las investigaciones formales comenzaron en noviembre del año 2000 con la creación de la Procuraduría *ad hoc*, encabezada por José Ugaz, y está destinada a la defensa de los intereses del Estado en los procesos penales contra Vladimiro Montesinos Torres. Esta procuraduría ha generado algunas cifras que permiten conocer la gravedad de la situación:

- 210.5 millones de dólares en cuentas de la mafia en el exterior
- 65 millones de dólares repatriados al país
- 114 personas detenidas, entre las cuales destacan:
  - cuatro ex ministros
  - un ex presidente del Congreso
  - cuatro ex congresistas
  - un ex vocal de la Corte Suprema
  - un ex miembro del Jurado Nacional de Elecciones
  - un ex jefe de la Oficina Nacional de Procesos Electorales
  - un ex fiscal de la nación
  - cuatro ex comandantes generales del Ejército
  - diez oficiales generales del Ejército
- 466 inmuebles incautados, valorados en 28 millones de dólares
- 232 vehículos incautados, valorados en 2.4 millones de dólares
- 1 232 personas sujetas a investigación
- 663 personas con comparecencia
- 107 prófugos

A continuación se listan algunos de los actos de corrupción en los cuales participó Fujimori durante su gobierno:

- Durante su candidatura se sabe de algunas transacciones sospechosas de evasión de impuestos que el hasta entonces candidato había realizado anterior-



mente. Aparece el asesor de Inteligencia Nacional Vladimiro Montesinos, quien desaparece los expedientes que acusan a Fujimori y limpia su imagen.

- Fujimori redujo las atribuciones del Consejo Nacional de la Magistratura y dejó como miembros sólo a las personas que apoyaban al régimen.
- Fujimori mutiló el Tribunal Constitucional y destruyó a sus magistrados independientes.
- Fujimori manejó al Congreso de tal manera que actuara como una extensión del Ejecutivo sin ninguna voluntad de fiscalización.
- En su afán de controlar los medios de comunicación, Fujimori despojó a Baruch Ivcher de su canal de televisión, además de que Montesinos realizó pagos a conocidos dueños de televisoras peruanos, como los hermanos Crousillat, ex propietarios de América Televisión, y Ernesto Schutz, del Canal 5, los principales medios de televisión privados.
- Con fondos del Estado, Fujimori financió una “prensa amarilla”, en la cual pretendía difamar a sus opositores y hacer propaganda a su gobierno.
- Fujimori decidió retirar al país de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, con lo cual privó a los ciudadanos del Perú de su legítimo derecho de acceder a una instancia supranacional.
- El 5 de abril de 1992, Fujimori anunció a través de un mensaje a la nación la suspensión de la vigencia de la Constitución de 1979, la disolución del Congreso de la República, la intervención del Poder Judicial y del Ministerio Público, la disolución del Tribunal de Garantías Constitucionales, del Consejo Nacional de la Magistratura y la Contraloría General de la República, y se instauró el autodenominado Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional.
- Fujimori ordenó la clausura de los locales de diversas agrupaciones políticas y sindicales, así como de recintos universitarios; la irregular detención domiciliaria del presidente de la Cámara de Diputados, Roberto Ramírez del Villar, del presidente del Senado, Felipe Osterling Parodi, y de los diputados Eugenio Chang Navarro y Aurelio Loret de Mola, así como de los ciudadanos Enrique Zileri Gibson, director de la revista *Caretas*, y Juan José Salazar García, Alberto Alfaro Beltrán y Eduardo del Carpio Begazo, de los presidentes de los Gobiernos Regionales, y el cierre temporal y censura de diversos medios de comunicación.
- Creó un comando paramilitar dedicado a torturar y efectuar ejecuciones extrajudiciales, conocido como el “Grupo Colina”.
- Seguimiento e interceptación telefónica a través de complejos equipos de los opositores del régimen.
- Compra de políticos para que se pasaran a las filas del oficialismo, traicionando la voluntad popular.
- Control de magistrados del Poder Judicial y Ministerio Público, del Consejo Nacional de la Magistratura, del Tribunal Constitucional, del Jurado Nacional de Elecciones, de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, entre otros.

- Manipulación de las elecciones generales del 2000, infiltrando agentes en los órganos electorales.
- Manipulación de donaciones y de los programas de ayuda social para dar mayor impacto, a fin de robustecer la imagen presidencial en acciones sociales.
- Operaciones de tráfico de armas con fuerzas subversivas colombianas.

Esta lista podría extenderse aún más, pero es suficiente para comprender la magnitud de la corrupción del régimen fujimorista, misma que lo llevó a huir en el año 2000 a Japón.

## PREGUNTAS DEL CASO

Dado que cada persona define su ética, así como sus valores y, con frecuencia, acomoda la ética según su conveniencia, luego de haber leído la historia de Alberto Fujimori responda según su criterio las preguntas siguientes de carácter ético:

1. ¿Por qué si Fujimori empezó con buenas intenciones hacia el pueblo, se convirtió luego en su mayor opresor? ¿Qué le ocurrió al tomar el poder? ¿Puede el poder y el dinero cambiar a las personas?
2. ¿Es justificado en algunas situaciones tomar una actitud de dictador en aras de hacer un bien a la sociedad?
3. ¿Es correcto que siendo una persona acusada por la ley del gobierno peruano, Japón no acceda a extraditarlo? ¿Tiene derecho el gobierno japonés a protegerlo?
4. ¿Fue Fujimori un mandatario que llegó al inicio de su gobierno como un líder guiado por valores, con una real intención de servir al pueblo?
5. ¿Por qué el pueblo peruano confió su voto en una persona totalmente desconocida en el área política, que llegó sin un plan de gobierno, sino sólo con un mensaje de oposición al régimen de ese entonces y a las políticas de sus principales competidores en la contienda electoral?
6. ¿Es posible que Fujimori haya desconocido las actividades de corrupción de su principal asesor?
7. ¿Por qué distintas empresas privadas como bancos, medios de comunicación, encuestadoras y otras cedieron ante los ofrecimientos y sobornos de Vladimiro Montesinos? ¿Cuál era el interés que tenían?
8. ¿Podría haberse dado el crecimiento económico que se dio en el Perú entre los años 1990 y 2000 con un gobierno que respete la democracia y libertad de oposición de los distintos partidos políticos, así como la libertad de expresión de los medios de comunicación?

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. J. *Supercharging Corporate Performance: Business Ethics in Action*. Oxford: Oxford University Press, 1994.

- Alvira, R. "Ética y estética de la empresa", *Empresa y humanismo*, Pamplona: EUNSA, 1995.
- . *Reivindicación de la libertad*. Pamplona: EUNSA, 1988.
- Arendt, H. *La condición humana*. Barcelona: Paidós, 1993.
- Argandoña, A. "Ética y negocios en la España del siglo XX." Lección inaugural de la Cátedra Ética y Negocios del IESE publicada parcialmente en *Nuestro Tiempo*, junio de 1999.
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Madrid: Gredos, 1993.
- Asociación de Periodistas de Información Económica. *Ética en la información. Códigos de conducta y estatutos profesionales (II)*. Madrid: APIE, 1996.
- Barroso, P. *Códigos deontológicos de los medios de comunicación: prensa, radio, televisión, cine, publicidad y relaciones públicas*. Madrid: Ediciones Paulinas, 1984.
- Basso, Domingo. *Ética*. Buenos Aires: Abeledo Perrot, 1998.
- Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (ed.). *Ethical Theory and Business*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1997.
- Birsch, D., Fielder, J. (ed). "The Ford Pinto Case: A Study in Applied Ethics". *Business and Technology*. Nueva York: State University of New York Press, 1994.
- Bowie, N.E., Freeman, R.E. (ed.). *Ethics and Agency Theory: An Introduction*. Oxford: University Press, 1992.
- Brooks, T. *Accountability: It All Depends on What You Mean*. Englewood, CO.: Akkad Press, 1995.
- Cardona, Carlos. *Metafísica del bien y del mal*. Pamplona: EUNSA, 1987.
- Casals Llano, Jorge. "El MERCOSUR: ¿Precursor de una verdadera integración latinoamericana?", en *Política Internacional*, núm. 2, 2003.
- Castro, B. *Business and Society: A Reader in the History, Sociology and Ethics of Business*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Codina, Mónica. *De la ética desprotegida*. Navarra: EUNSA, 2004.
- Cuervo, Fernando. *Principios morales de uso más frecuente*. Madrid: Rialp, 1994.
- Díaz, D.G. "Leonardo Polo." *Hombres y documentos de la filosofía española*, v. VI. Madrid: CSIC 1998, pp. 485-488.
- Harvard Business Review Staff. *Ethics at Work*. Boston, MA.: Harvard Business School Publishing, 1991.
- Hoffman, W.M. "Ethics and the Multinational Enterprise", *Procedimientos de la Sexta Conferencia Nacional sobre Negocios*. Lanham, MD.: University Press of America, 1986.
- Llano, A. *Humanismo cívico*, Barcelona, Ariel, 1999, p. 15.
- Manley, W, Jr. *Executives Handbook of Model Business Conduct Codes*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1991.
- Marx, Karl. *El capital*, Hamburgo, 1867.
- Nelson, C.A., Cavey, R.D. *Ethics, Leadership and the Bottom Line: An Executive Reader*. Great Barrington, MA. North River, 1991.
- Oakes, G. *The Soul of the Salesman: The Moral Ethos of Personal Sales*. Atlantic Heights, Nueva Jersey: Humanities Press, 1990.
- Ohmae, K. *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Norma, 2005, p. 189.
- Paine, L.S. *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*. Burr Ridge, IL.: Richard D. Irwin, 1996.
- Paul, K. (ed.). *Business Environment and Business Ethics*. Cambridge, MA.: Ballinger Publishing Co., 1987.

- Primeaux, P.D. *Reinventing the American Dream: The Ethics of Business and the Business of Ethics*. Bethesda, MA.: International Scholars, 1999.
- Reich, Robert. *El trabajo de las naciones*. Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1993, p. 94.
- Rich, A. *Business and Ethics: The Ethics of Economic Systems*. Winonadale, IN.: Eisenbrauns, 1997.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning, 2000.
- Stewart, S., Donleavy, G. (ed.). *Whose Business Values? Some Asian and Cross Cultural Perspectives*. Wilmore, KY.: Coronet Books, 1995.
- Walton, C.C. *The Moral Manager*. Cambridge, MA.: Ballinger, 1988.
- Weber, M. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México, 1977.

# De la responsabilidad social al emprendedor social

## OBJETIVOS

- En este capítulo el estudiante comprenderá la importancia de comenzar un proyecto empresarial que proporcione satisfacción al grupo que lo inicia y cumpla con el fin de crear una organización para generar riqueza, pero que esta riqueza no dañe al resto de la sociedad. En este capítulo se efectúa un seguimiento del cambio o, más bien, del proceso de evolución y la interrelación posterior de los campos de la responsabilidad social y la ética en los negocios, entretrejiendo los enfoques históricos y filosóficos al analizar los temas. Se cree que este método es muy interesante para los lectores, muchos de los cuales tal vez no estén familiarizados con el desarrollo de la responsabilidad social y cómo se relaciona con la ética en los negocios en un sentido histórico o filosófico. Por lo tanto, un punto de partida adecuado para iniciar este análisis es el surgimiento del concepto de responsabilidad social como tema que atañe a los negocios. El objetivo general es crear un sector social competitivo y eficaz, que establezca los elementos necesarios para que organizaciones sociales, apoyadas por otros sectores, como el financiero, gubernamental y académico, consigan poner en práctica sus ideas innovadoras que mejoren la vida de millones de personas.

## ¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR SOCIAL?

Los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora al realizar sus proyectos. Estos emprendedores suelen llevar mucho tiempo trabajando dentro de un campo

social y comprenden el problema. Debido a su gran experiencia proponen una idea innovadora para resolver el problema social, una idea que cambiará los patrones de trabajo y la conducta en ese campo, una idea que ofrecerá una solución estructural y duradera.

Estos individuos poseen la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, pero a diferencia de éstos, los emprendedores sociales están comprometidos a generar un cambio social sistemático en lugar de estar motivados por el espíritu de lucro.

Los emprendedores sociales son los auténticos sujetos del desarrollo y, por lo tanto, quienes producen los cambios radicales en lo social, económico y territorial. Los emprendedores sociales, al materializar su innovación, aportan e inducen a la sociedad cambios de las circunstancias en las que viven sus semejantes. Desde la innovación sobre lo concreto y lo cotidiano estimulan en sus semejantes una fuerza vital de cambio capaz de transformar lo material y lo mental.

El auténtico emprendedor social es aquel que acepta y lleva a cabo una transformación social o innovación, material o mental, sea un nuevo producto o un método de trabajo, una acción política o un valor social. El emprendedor social es imaginativo y pragmático a la vez. Es imaginativo al concebir la innovación, por saber qué es lo que hay que hacer. Tiene que ser en gran medida pragmático para conseguir que la innovación se materialice y se convierta en un hecho.

Durante mucho tiempo se confundió al emprendedor social con el empresario y a éste con el capitalista. El emprendedor identifica una necesidad, y concibe y materializa una innovación. El empresario administra una empresa que organiza el trabajo con el capital, y su producto, bien o servicio lo pone a la venta para los consumidores, y en todas sus actividades lucha por ser competitivo en el mercado para obtener beneficios. En cambio, el capitalista, que es el que detenta el capital, tiene un objetivo más simple y egoísta: sólo le preocupa una variable de la economía, a saber, el interés del capital.

Para graficar lo que es un emprendedor social se presenta enseguida el caso de un empresario brasileño con conciencia social que logró cristalizar su visión de negocio.

## Emprendedor con conciencia social

Rodrigo Baggio podría ser descrito como un empresario especialista en informática con conciencia social. A los 12 años, cuando su padre le regaló una computadora Paralógica TK-82, el primer modelo que se popularizó en Brasil, este joven carioca aprendió por su cuenta a elaborar programas. “Desde ese momento quedé fascinado por la computación”, cuenta Baggio.

También demostró tener un interés precoz por los temas sociales. Por los tiempos en que comenzaba a dominar su PC se ofreció a coordinar un programa de deportes para niños de las *favelas* de Río. “Esa experiencia me conmovió porque me mostró una realidad que era muy distinta a la mía”, recuerda Baggio, hoy de 29 años.

A los 15 se ofreció a ayudar a operar la oficina carioca de una reserva extractiva en la selva amazónica. Al poco tiempo diseñó un programa informático de administración ambiental para la reserva, que integraba imágenes satelitales con datos de estudios de

campo. Tras estudiar en la Universidad Federal de Río de Janeiro, Baggio entró a trabajar como programador en la firma internacional Andersen Consulting.

Pero el mundo de las grandes corporaciones resultó ser demasiado lento para el inquieto Baggio. A los 22 años, con ayuda de su padre, fundó una empresa de sistemas informáticos. Uno de sus primeros clientes fue un grupo de escuelas privadas que quedó tan impresionado con su trabajo que le pidió que diseñara un curso de computación como complemento a los programas de estudios tradicionales. Su curso, que usaba programas interactivos para hacer más atractivas las materias, como astronomía, anatomía y biología, resultó un éxito rotundo. Gracias a las recomendaciones pronto llegó a tener más clientes que los que podía atender. “Comencé a ganar muchísimo dinero”, recuerda. “Compré un departamento, un auto, un barco, teléfonos celulares.”

Sin embargo, al poco tiempo empezó a sentirse descontento. “Estaba tan ocupado que dejé de lado mis esfuerzos en el campo social”, dice. Una noche tuvo un sueño en el que vio a niños pobres operando computadoras. Esa visión desencadenó una serie de eventos que lo llevó a crear el Comité para la Democratización de la Informática (CDI) en 1994. Su propósito era instruir a los jóvenes de las *favelas* tanto en el uso de computadoras como en materia cívica para que pudiesen mejorar sus posibilidades de conseguir empleo y lidiar con los problemas de sus propias comunidades.

Según recuerda Baggio, al principio casi todo el mundo creyó que era una quimera. A pesar de todo, se empeñó hasta encontrar una iglesia católica en la *favela* de Santa Marta que le prestó sus instalaciones para abrir su muy particular escuela de computación. Una empresa de confecciones textiles le donó cinco computadoras flamantes y una organización no gubernamental se ofreció a coordinar la operación. Los medios brindaron una cobertura completa a la inauguración de la escuela. “De la noche a la mañana pasé de loco a visionario”, dice.

Durante los primeros días de inscripción, la escuela anotó a 600 personas ansiosas por aprender computación. Baggio reclutó a voluntarios para entrenar a maestros locales y concibió un sistema flexible de cursos de uno a tres meses de duración con turnos diurnos y vespertinos. Los módulos abarcaban desde programas básicos de computación hasta aspectos más complicados como el mantenimiento de equipos. Los estudiantes pusieron en práctica sus conocimientos informáticos imprimiendo panfletos y diarios comunitarios o compilando estadísticas de salud de sus *favelas* en hojas de cálculo.

## Aranceles y costos

La idea de Baggio se propagó como un virus cibernético. Desde 1994, el CDI ha ayudado a abrir 107 escuelas de computación en barrios marginados de 13 estados brasileños. Unos 32 000 jóvenes han pasado por sus aulas. Aunque las escuelas dependen de donaciones de equipos e instalaciones prestadas, son autosuficientes en materia financiera, ya que cobran modestas cuotas que promedian los tres dólares mensuales. Esos pagos generan suficientes fondos como para pagar sueldos a los instructores, quienes viven en las mismas comunidades donde enseñan.

Recientemente, entidades de Japón, Colombia y Filipinas han invitado a Baggio para que explique cómo pueden adaptar su programa a sus comunidades.

¿Cuál es su siguiente objetivo? “Les estoy pidiendo a las empresas telefónicas que donen líneas para que todas las escuelas brasileñas tengan conexiones de Internet”, dice. “Hoy en día sólo tres de nuestras escuelas en Río y dos en Minas Gerais están conectadas”, comenta Baggio. “Pero en tres meses esperamos que la mitad de nuestras escuelas esté enganchada a Internet.” (Paul Constance. <http://www.iadb.org/idbamerica/archive/stories/2000/esp/c200p.htm>. Para más información acerca del CDI, diríjase a [www.cdi.org.br](http://www.cdi.org.br).)

## Factores del comportamiento del emprendedor

Ya se mencionó que estamos pasando de una era a otra por medio de cambios sucesivos, que además de ser repetitivos tienen diferentes niveles de profundidad. Lo más grave e importante es la necesidad de seguir avanzando en el cambio estructural mediante una transformación en la organización de la sociedad, con el fin de que las condiciones de vida y de trabajo sean las mismas para todos los ciudadanos sin distinción de ninguna índole. Es necesario un cambio de paradigma en la concepción de una nueva sociedad. La calidad es tan importante como la cantidad de empleos creados, de salud brindada, de seguridad ofrecida, de una calidad de vida digna para los ciudadanos de cualquier país. Hoy por hoy existen personas que enfrentan la pobreza, viviendo con menos de un dólar por día. A estos individuos no se les puede condenar a una vida de miserias.

Este nuevo orden económico obliga a desarrollar el espíritu y conducta emprendedora conducentes a la independencia económica e intelectual y favorecer el estímulo del talento. Es necesario evolucionar de los trabajos que no requieren habilidades a ocupaciones que requieren de ellas, de empleos con baja remuneración a empleos mejor pagados, y de empleos subsidiados a modos de vida sustentables y productivos.

El desempeño profesional eficaz se asocia con otros factores de la conducta: hábitos emprendedores, capacidad de relacionarse entre sí y una ética del trabajo. En el primer punto, un desempeño eficiente se sustentará en planificar, organizar, evaluar y corregir las acciones porque se sabe que el conocimiento técnico más actualizado de una profesión u oficio no garantiza el grado de éxito que pueda lograrse en una profesión.

Luego se requiere la cooperación de terceros para alcanzar las metas, relacionándose y comunicándose eficazmente entre sí. Es necesario desarrollar sensibilidades para entender y comprender las demandas afectivas y sociales de quienes se encuentran alrededor para poder satisfacerlas. Por último, es necesario vivir aprendiendo a respetar, tolerar, compartir y jugar limpio con el fin de alcanzar la armonía que permita una convivencia más creativa y próspera.

Se ha hecho hincapié en que es común que se asocie la capacidad emprendedora sólo con los empresarios de negocios, lo cual es un mito. La conducta emprendedora no es privilegio de un sector, pero como no se promueve el fortalecimiento de la personalidad emprendedora y no se practican hábitos o conductas que la refuercen durante la formación del niño y el adolescente, se pierde la oportunidad de aumentar el capital humano incorporando esta competencia. La profesión o título sólo constituye una carta de presentación que acredita los estudios realizados, pero no garantiza la inserción al trabajo o el éxito laboral.



Los estudios profesionales tienen la virtud de mejorar la capacidad de entender los fenómenos que ocurren en el mundo, dan mayor flexibilidad para poder resolver problemas, pero si este saber y visión más amplia del mundo no van acompañados de estrategias para moverse y actuar efectivamente en él, serán insuficientes para desarrollar un proyecto laboral sustentable. Todo esto lleva a impulsar el capital humano para hacerlo más productivo y que transite con mayor éxito en este proceso, dotándolo de un repertorio de valores, actitudes y destrezas que le permitan prepararse para entender los cambios del futuro y aprender a gestionar de forma más eficaz su aporte productivo a la sociedad.

El emprendedor social es un productor de valores en el mercado que corre riesgos, está en permanente alerta para identificar las oportunidades de ganancias que aún no han sido descubiertas y actúa en consecuencia para aprovecharlas. Todo lo que consiga es para él, porque servirá para preservar su vida y su existencia, y su actuación en el mercado beneficia sin querer al resto de la sociedad. Por eso es también un reformador social con visión empresarial que manifiesta una conducta y la orienta al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno; genera y aprovecha ideas innovadoras, y las desarrolla como oportunidades de negocio rentable; compromete su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de negocio; detecta éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y su fuente es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios.

“Los emprendedores viven haciéndose cargo de las posibilidades que tienen, de los futuros que están envueltos y también de los pasados que no están en paz. Ése es el mundo humano y éste el escenario donde desplegarán su actuación para inventar nuevos mundos, adquiriendo compromisos con otros para alcanzar mejores condiciones de vida.” (Fernando Flores, 1989.) El principio esencial es ser dueño de uno mismo, el arquitecto de su propio destino y crear una esfera imaginaria a su alrededor que no se desvincula de una realidad histórica, pero que sí tiene una zona íntima y de acción dentro de la cual debe gozar de libertad plena. Este aspecto de la personalidad se encuentra íntimamente ligada con el *locus* de control que el individuo posea, y busca constantemente el cambio y la mejora dentro de todas las áreas en las que se desenvuelve (familiar, social, deportiva, política, etcétera).

## La personalidad emprendedora

El emprendedor es una persona que goza de una saludable autoestima, lo cual lo convierte en efectivo para la producción de riqueza, ya que se siente merecedor de la prosperidad y la felicidad. Es autónomo, adivina la ganancia y percibe la oportunidad que ofrece el mercado. Es apasionado con respecto a una idea; se sobrepone con rapidez a las caídas; corre riesgos; tiene la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de dicha oportunidad. Además, es polifacético; sin ser experto en temas específicos, tiene habilidades en una gran variedad de áreas para combinar los ingredientes de un negocio exitoso. Crea algo de la nada; quiere hacer algo diferente porque se siente distinto a los demás y desea dejar su marca en este mundo. Por lo general, busca una demanda insatisfecha que le permita ofrecer productos

o servicios. Por otro lado, posee una capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio para vender sus ideas y, sobre todo, para ofrecer resultados.

### ***Otras características del emprendedor***

Posee sentido común, determinación, iniciativa y fuerte motivación; es capaz de desarrollar trabajo arduo y tenaz; es creativo, innovador; tiene valor; se orienta al éxito; se puede concentrar; es independiente, tolerante, optimista, versátil, responsable; tiene don de mando; es persuasivo, tenaz, capaz de planificar; tiene visión del futuro real; genera sus propias redes de apoyo. Se escucha y se mira para proyectarse en la vida.

El emprendedor social puede ser considerado como un agente de cambio social, el creador de un nuevo mundo. Posee una visión compartida, una fuerte creencia en lo que hace, principios y valores sólidos; está éticamente formado; es comprometido, creativo, perseverante; posee habilidad para sortear obstáculos; es incansable abogado de sus causas y constantemente educa a quienes le rodean; es pionero de su causa; desafía lo habitual o “inevitable” e identifica enfoques originales para resolver problemas que parecían de difícil solución; su compromiso social determina su manera de utilizar su experiencia y talento.

Los emprendedores sociales se inspiran en su amplio conocimiento de un campo determinado, pero traen nuevas percepciones. Son maestros en intuir lo que las oportunidades del momento pueden ofrecer para la realización de una nueva idea. Donde la mayoría sólo ve problemas y obstáculos, ellos ven posibilidades innovadoras, y convencen a los demás de que se pueden llevar a cabo. Creen en sus propias habilidades, pero están siempre dispuestos a colaborar y pedir ayuda. La determinación tradicionalmente asociada con los emprendedores de negocios es generar un cambio social significativo, duradero y sustentable en lugar de estar motivado por el lucro.

Emprendedor social es “alguien que mira sobre el horizonte, se da cuenta de cuál es el siguiente paso importante para la sociedad y logra avances en esa dirección”.

*Bill Drayton*

El intelectual y el artista se sienten satisfechos cuando logran expresar su idea. El gerente cuando su institución funciona. El profesional cuando sus clientes están contentos. Sólo el emprendedor social es el que, literalmente, no puede detenerse hasta conseguir transformar la sociedad.

Los emprendedores y emprendedoras sociales tienen características muy particulares y únicas. Son hombres y mujeres que ven un problema crítico en su contexto y deciden resolverlo con una visión innovadora, cuestionan el *statu quo*, exploran nuevas oportunidades, no aceptan un “no” como respuesta y transforman visiones en realidades demostrando nuevos y mejores caminos para resolver problemas y poner en marcha las soluciones a gran escala. Se comprometen e identifican profundamente con una idea casi de manera vital. Son personas perseverantes dispuestas a desarrollar un modelo efectivo para solucionar un problema social, y luego difundirlo para que se convierta en una solución utilizada por todos. Son personas creativas para eliminar los obstáculos que se les plantean y para definir sus metas de trabajo. Son líderes capaces de generar un equipo de trabajo, de sumar a otros en pos de su sueño, de trabajar en articulación con otros sectores.

Convertirse en emprendedor social puede ser una de las vías más humana, democrática y participativa para generar cambios sociales, aplicando el modelo de capital riesgo al sector social, y la unidad universal para el bienestar de una localidad que repercute en el mayor espacio social, económico, político y cultural posible.

Si algo es evidente y absolutamente claro es que el fenómeno de los emprendedores no sólo continúa manifestándose en los sectores públicos o privados, sino también en el llamado tercer sector de la economía, el ámbito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, las cuales se han convertido, en distintos puntos del planeta, en escenarios para la gestión creativa y valiente de lo que ha dado en llamarse “emprendedores sociales”.

La mayoría son ciudadanos jóvenes con un alto grado de compromiso con el bienestar humano y social, que se lanzan en proyectos arriesgados, experimentales y difíciles con el único fin de encontrar vías para mejorar servicios sociales de salud, educativos o de vivienda; reducir la pobreza; transformar las políticas públicas; democratizar el acceso a las nuevas técnicas informáticas, y proteger el ambiente. Buscan nuevas posibilidades que permitan un mundo más justo, con menos desigualdades y una mejor distribución de todos los recursos para el mejoramiento de la calidad de vida de todos, sin que el mejoramiento de unos se logre a expensas de otros.

## **LA NUEVA FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AL COMIENZO DEL MILENIO**

Las organizaciones se han reestructurado en los últimos tiempos, y su posición es importante como elementos principales de generación de progreso y desarrollo, por lo que es necesario que en este siglo que apenas comienza desempeñen un papel de mayor responsabilidad social.

Las actuales circunstancias con una economía social de mercado y con la transformación económica influenciada por efecto de la globalización son el escenario donde la empresa parece ganar peso frente a gobiernos y otras instituciones mientras se consolida como motor principal de creación de riqueza, progreso y desarrollo. La empresa inicia el nuevo milenio con un mayor poder del que jamás ha tenido.

En las actuales condiciones impuestas por el mercado, se entiende que este mayor poder representa también mayores cuotas de responsabilidad. Paralelamente al crecimiento de su fuerza, se demanda de la empresa del siglo XXI una mayor participación social en su condición de “ciudadana”. En el siglo que comienza no basta con que la empresa genere valor sólo para sus accionistas, sino que debe hacerlo también para la sociedad en la que actúa, con iniciativas que vayan más adelante de las que hasta el momento han sido su riguroso ámbito de actuación. Es la llamada responsabilidad social corporativa.

En esta situación se observan claramente dos características básicas frente a esta demanda. La primera cree que los problemas sociales del mundo pertenecen sólo al ámbito de responsabilidad

La actividad emprendedora es un factor determinante para estimular el crecimiento económico, la movilidad social y el cambio cultural.

de los gobiernos, y que “no se debe demandar a las organizaciones más obligaciones y responsabilidades de las que asumen los propios gobiernos”. La segunda considera que las organizaciones van más de prisa que los gobiernos a la hora de modelar el mundo en el que vivimos y que, por lo tanto, “las empresas deben ser parte activa de la solución de los problemas que aún no resuelve el hombre”.

Pero, ¿existe una verdadera voluntad por desempeñar este nuevo papel? Muchos de los representantes del mundo empresarial repiten que sí, que detectan en los altos ejecutivos y en los consejos de dirección una voluntad de cambio. Otros, los más escépticos, que recuerdan actuaciones presentes y pasadas, insisten en que el auténtico cambio en las organizaciones es difícil que se dé, si no se llega a la voluntad de las personas, o si no se obliga a un cambio de conducta en la sociedad y masa laboral en general. Pero entre las posiciones de unos y de otros, el concepto más repetido y con más posibilidades de convertirse en verdadero motor de esa transformación necesaria es el del pragmático “altruismo egoísta”. En este escenario se entiende que, dando por hecho que entre estándares éticos e incrementos de beneficio estos últimos tienen las de ganar en las empresas por su propia razón de ser, es necesario hacer que los negocios se beneficien financieramente de su conciencia social o, al menos, no les dé problemas económicos la ausencia de ésta.

En el actual proceso de cambio fuertemente influenciado por la globalización económica y comercial, contra lo que la sociedad se manifiesta cada vez, la empresa es supuestamente un primer y nuevo territorio en el que se puede poner en práctica este altruismo egoísta. Se entiende que la empresa del siglo XXI debe ser casi por obligación una empresa global, y son muchos los que consideran que en la globalización está la solución a la pobreza en los países en vías de desarrollo, pero también existe un consenso sobre el hecho de que la sola apertura de fronteras al comercio exterior no soluciona la falta de desarrollo. La globalización es positiva, se considera desde el mundo de la empresa, pero la responsabilidad social corporativa demanda otro tipo de globalización diferente del que se ha hecho hasta el momento, ya que las circunstancias han sido distintas.

Al respecto, considérese un ejemplo para comprender cómo una fuente de oportunidades de negocio, la llamada base de la pirámide, los 4 000 millones de habitantes de la Tierra que viven en la pobreza con ingresos inferiores a 4 dólares diarios pueden acceder al desarrollo social y económico que puede suponer al conseguir bienes y servicios elementales. Es una oportunidad de negocio a la que cabe acercarse con propuestas, que para que sean rentables han de ser también originales e imaginativas. Para poder aprovechar este potencial la empresa debe saber que es necesario aplicar otro paradigma de negocio diferente al habitual, tal como demuestran numerosos ejemplos de éxito, como la red de telefonía móvil formada por 100 000 autoempleados en Bangladesh gracias a Grameen Phone. Se trata de un paradigma en el que es necesario contar con la colaboración de actores diferentes a los habituales y en el que el máximo beneficio no tiene por qué ser necesariamente el principal objetivo empresarial. En este nuevo paradigma es en el que parece moverse con mayor facilidad la reivindicada figura del emprendedor social, un nuevo tipo de empresario que incluye la responsabilidad social en su estrategia de negocio.

Por otra parte, más allá de la convergencia entre progreso y negocio en la base de la pirámide y en los países en vías de desarrollo, el debate sobre el papel de la empresa en el siglo XXI se centra también en el problema de cómo aplicar ese altruismo egoísta en el llamado primer mundo, donde realmente se produce 90% de la actividad empresarial y se encuentran los órganos de decisión que podrían ser el motor de un auténtico cambio.

Es este análisis donde algunas voces hablan de autorregulación al mismo tiempo que otras demandan un incremento de leyes y de elementos de control por parte de los gobiernos. Pero la mayoría vuelve a coincidir en la necesidad de hacer converger responsabilidad y oportunidad, atendiendo a la complejidad y competitividad de un entorno cultural en el que durante décadas el máximo beneficio ha sido la razón de ser de las empresas. En este contexto, en el que se constata el enorme valor económico de la marca o reputación, se dibuja como empresa socialmente responsable aquella que encuentra un nuevo modelo de integración social, añadiendo la necesidad de contar también con un capital social y ambiental a su tradicional deber de crear e incrementar el capital económico.

Miguel Martí, vicepresidente de comunicación del Grupo Nueva de Costa Rica, declara: “No puede existir una empresa exitosa en una sociedad fracasada.” Con esta premisa, la empresa del siglo XXI entiende que la responsabilidad social es imprescindible para su supervivencia a largo plazo, ya que ve sometida su actuación al escrutinio no sólo de sus accionistas, sino también de otros elementos o *stakeholders*, como los empleados, gobiernos locales, regionales o nacionales, los medios de comunicación, ONG... y, sobre todo, los propios consumidores. Pero para que estos *stakeholders* ganen verdaderamente el peso que han ido perdiendo los gobiernos frente a las empresas es necesario superar el problema de la falta de información. En este sentido, los nuevos adelantos técnicos y la constitución de una sociedad en red en la que participan más voces que nunca antes facilitan y permiten nuevas formas de control social sobre la responsabilidad de las organizaciones.

En este ambiente claro y transparente, la contabilidad, al rendir cuentas de toda actuación empresarial, es por consiguiente un elemento clave de buen gobierno empresarial, y con ello la necesidad reiteradamente demandada de una metodología universal para valorar empresas desde la perspectiva de su responsabilidad social. Una demanda nada baladí cuando, por ejemplo, en la idea de unir beneficio económico a la responsabilidad, surgen fondos de inversión e índices de referencia bursátil especializados en compañías consideradas éticas o socialmente responsables que invierten recursos para poder pertenecer a estos fondos.

Con el nuevo entorno, lejos de las nuevas o viejas formas de control, se apela también al componente ético del nuevo empresario, del emprendedor, el directivo o el consejo de dirección del siglo que apenas comienza, que es un componente ético que cabe valorar desde las propias escuelas de negocios, y que ha de contagiar una nueva manera de actuar con la promoción de las numerosas

Tú eres lo que es el profundo deseo que te impulsa.

Tal como es tu deseo es tu voluntad.

Tal como es tu voluntad son tus actos.

Tal como son tus actos es tu destino.

*Brihadaranyaka Upanishad*

historias de éxito que demuestran que es posible obtener beneficios aplicando modelos de negocios sustentables. Un líder ético, según definió Edward Freeman, director del Olsson Center for Applied Ethics, “es aquel que cuando llega a casa puede explicar a su familia en qué ha ocupado ese día en su oficina”.

## El concepto de responsabilidad social empresarial

Si se tuviera que comparar la opinión que los ciudadanos tenían de la empresa en los años ochenta del siglo XX con la que tienen ahora, en los inicios del siglo XXI, se encontraría algo más que significativas diferencias. Para empezar, en aquel tiempo los procesos de desregulación de los mercados, las privatizaciones de empresas públicas ineficientes, la rápida extensión de los adelantos técnicos de la información, el gran impulso a la innovación (en procesos y productos) y el protagonismo de la nueva “clase” de trabajadores del conocimiento, impulsaron a la empresa y a la actividad emprendedora a iniciar un recorrido hacia la *responsabilidad social* como factor de progreso y bienestar, difícil de encontrar en otros momentos históricos.

La *responsabilidad social* es un estilo de ser de la institución y de cada una de las personas que la integran. La responsabilidad social, al igual que la ética, no son temas voluntarios, sino que hay que gestionarlos. Se trata de conseguir que no sólo la empresa sea responsable socialmente, sino que se establezcan normas y procedimientos que sirvan para movilizar y encauzar la sensibilidad social de cada uno de los empleados.

La gestión de la *responsabilidad social* pretende intensificar la dimensión social, individual y de grupo, haciendo una empresa más a la medida de la persona. Pero para llevar a buen término esta gestión es necesario integrar la *responsabilidad social* a la sociedad.

Fundamentalmente, el concepto de *responsabilidad social* es un concepto ético. Requiere la modificación de las ideas acerca del bienestar humano y realza el interés de la actividad del negocio que se relaciona con el mejoramiento de la calidad de vida, desde el punto de vista social. Las empresas deben preocuparse por estas dimensiones sociales y prestar atención a los efectos sociales que se produzcan. La expresión *responsabilidad* lleva a pensar en cierto tipo de obligación para solucionar los problemas sociales que las organizaciones de negocios tienen supuestamente con la sociedad en la que actúan.

La adopción de criterios de *responsabilidad social* en la gestión empresarial significa formalizar políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y ambiental, así como la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos.

Las organizaciones ejercen su *responsabilidad social* cuando satisfacen las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés. En términos prácticos, esto supone la formalización de políticas y sistemas de gestión en ámbitos como los siguientes: relaciones con accionistas, relaciones con empleados, relaciones con la comunidad y acción social, gestión ambiental, relaciones con clientes, y la extensión de estas políticas a la cadena de abastecimiento, todo ello integrado con la estrategia global de la empresa. Por lo tanto, se trata de un concepto normativo que tiene que ver con la conducta humana y las políticas que las empresas deben adoptar.

La dimensión interna de la *responsabilidad social* se orienta en tres vertientes:

- *Relaciones con sus empleados*, regidas siempre por los principios básicos de la *cultura de empresa*. Los empleados asumen la responsabilidad que tiene su actuación frente a los demás, para lo que desarrollan sus actitudes personales y profesionales. La empleabilidad, la conciliación de la vida familiar, la no discriminación y los criterios de contratación laboral son algunas de las manifestaciones de esta dimensión interna.
- *Seguridad y salud en el trabajo*. La prevención de riesgos es un objetivo básico en la gestión, por lo que la seguridad integra, junto con la calidad y el ambiente, los principios de la empresa y los procedimientos de actuación.
- *Gestión ambiental*. El respeto a la naturaleza a través de una política ambiental que establece directrices y objetivos sobre reducción de residuos, aprovechamiento de recursos naturales y energéticos y utilización de productos respetuosos del medio con el fin de reducir el impacto negativo de las actividades en el entorno.

La dimensión externa de la *responsabilidad social* afecta a clientes, proveedores y a la sociedad, entendiéndose que debe existir un compromiso social de la empresa debido a que:

- La sociedad está constituida por personas físicas y jurídicas, y al igual que es inimaginable que las primeras no asuman una responsabilidad y desarrollen su solidaridad con la comunidad de la que forman parte, tampoco es comprensible la inhibición de las empresas.
- Al asumir responsabilidades se contribuye a una sociedad más solidaria y libre.
- Al servir a la sociedad se consigue una empresa más sólida, rentable y con mayor prestigio.
- Cuando la empresa coopera con la sociedad, genera orgullo en quienes pertenecen a ella.
- La empresa no puede ser neutral en la configuración de la sociedad.
- El beneficio de la empresa tiene su origen en la “confianza” que ha depositado en ella la sociedad, a la que debe corresponder contribuyendo a resolver directamente las necesidades de la comunidad.

En la actualidad hay una especie de desconcierto ante la *responsabilidad social empresarial* debido a la gran cantidad de iniciativas de carácter público, privado, de fundaciones y ONG, con actores muy diversos. Esto invita a aclarar el concepto, así como la percepción del papel de la empresa en la sociedad. En este sentido, es necesario insistir en su carácter voluntario porque añadir nuevas obligaciones legales en materia de responsabilidad social corporativa, RSC, sería añadir complejidad al entramado en el que se mueve la empresa. No se trata de trasladar a las empresas el papel que deben desempeñar los gobiernos. Hay que consolidar a la RSC como una nueva cultura empresarial dentro de un proceso en el que la empresa debe ser líder. Son las empresas las que deben decidir cómo reaccionan en esta materia, cómo lo comunican y qué prácticas

son las más adecuadas. Al partir de la voluntad hay que dejar jugar al entorno empresarial, que es quien debe guiar el proceso.

La opinión de algunos es que la RSC contribuye a “consolidar empresas más eficientes y competitivas” porque se trata de un “elemento estratégico”. Hacen hincapié en que la política de igualdad en el empleo es un elemento esencial, lo que se califica como “una oportunidad” para los empresarios, así como la conciliación de la vida laboral y familiar, además de la lucha contra la precariedad laboral, que, de acuerdo con el juicio de algunos, no es sinónimo de “temporalidad”.

La empresa puede contribuir al progreso de la sociedad no sólo cumpliendo sus objetivos económicos y de servicio, sino haciéndolos compatibles con los que se derivan de su responsabilidad con la comunidad. Hay infinidad de formas para colaborar con la sociedad: estando presente en programas sociales; transmitiendo conocimientos junto con el sistema educativo; colaborando en favor de zonas o grupos de personas especialmente vulnerables; integrándose en proyectos con universidades y centros de investigación; participando en actividades que propicien el respeto a la naturaleza, y promoviendo fundaciones que defienden cualesquiera de los temas citados.

Al fijar la *responsabilidad social* como objetivo institucional, la empresa se sensibilizará más con el tema y, al final, estará adecuándose a la medida de su entorno.

El entorno de las organizaciones en donde predomina el concepto de “globalización” como la consideración que más afecta la conducta humana en lo político, social y económico es muy complejo. Este fenómeno de “globalización” es difícil de definir; nadie lo pidió pero está ahí, y marca cada segundo de la existencia y tiene fuertes efectos en todo lo que se hace.

Lo que comúnmente se llama globalización de la economía tiene una característica que es la que posiblemente ha causado más conmoción a las empresas, por lo complejo que resulta definirla. Según Stelitz, “la globalización será definida en función de la disciplina que cada actor tenga”. Así, por ejemplo, para un economista es algo muy distinto a lo que significa para el que es arquitecto, o para los que tienen otra formación. Entonces, para simplificar, digamos que la globalización trata de la integración de los mercados y la caída de las barreras comerciales. Para la mayoría de las empresas esto representó su inserción, muchas veces violenta y forzada, en el mercado mundial y en la competencia internacional. Ahora, aunque la empresa no haya salido al mercado exterior, la competencia le lleva los productos extranjeros al territorio nacional. Es decir, la competencia mundial llega a su puerta.

Por otra parte, el mundo cambia vertiginosamente, sobre todo debido a los adelantos técnicos en el campo de la información y del cambio climático. Por eso, para un gran número de empresas significa la urgencia de tener que cambiar por completo sus estrategias de negocios y estándares de gestión con el fin de poder enfrentar la ampliación de los mercados, la presencia de nuevos competidores y las demandas de una sociedad cada vez más exigente y mejor informada.

Los cambios económicos y tecnológicos llegaron acompañados de cambios políticos, y todos produjeron nuevas formas de organización de las sociedades.



En América Latina se acentúa por una parte el crecimiento del sector informal, y por otra prolifera la aparición de organizaciones no gubernamentales (ONG), con diversas tendencias y objetivos. Dichas organizaciones buscan casi siempre financiamiento internacional para subsistir y desarrollar sus planteamientos. Para obtener esos fondos requieren temas atractivos e impulsar programas que encuentren respaldo internacional. Muchas de esas ONG se dedican a promover proyectos de bienestar social y divulgan la idea de la *responsabilidad social* de las empresas como mecanismos para la obtención del financiamiento de sus programas.

Es notable para todos que ante el panorama de pobreza toda la sociedad, sin olvidar al empresariado, está llamada a tomar acciones para promover la generación de inversiones y creación de empleos dignos, esenciales para consolidar la democracia, construir la paz y promover el desarrollo de los pueblos. Sin embargo, hay que tener muy claro que dentro de la sociedad existen distintos representantes sociales que deben ser fortalecidos para que desempeñen sus responsabilidades con eficiencia y efectividad. Entre esos representantes sociales destacan las organizaciones empresariales y las organizaciones de trabajadores. Es de interés no sólo para los mismos representantes sociales, sino también para la comunidad nacional e internacional, tener organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes, dinámicos y capaces de impulsar los cambios precisos y oportunos.

Existen pequeñas empresas que tienen un bajo nivel de productividad y de remuneraciones, así como una escasa protección de los trabajadores. Es difícil pretender que las empresas pequeñas, medianas o informales asuman responsabilidades sociales que les pueden resultar desbordantes, además de las responsabilidades primarias que como unidades productivas tienen. El segmento de las grandes empresas utiliza adelantos técnicos modernos, tiene un nivel adecuado de remuneraciones y protección social de los ocupados y, además, concentra el grupo de los trabajadores organizados. Para estas empresas es más fácil gestionar una *responsabilidad social* que se adapte a las circunstancias actuales cuya característica más relevante es la alta competitividad en un mundo globalizado. Lo importante y conveniente es que todas las empresas cumplan con la legislación laboral de sus países, y que una vez fuera del límite de las obligaciones legales desarrollen iniciativas sociales voluntarias a favor del mejoramiento del entorno y ofrezcan oportunidades a los que menos tienen para que puedan elevar sus límites y alcances.

Lo anterior señala un hito, ya que ha sido tan fuerte la cantidad de principios que se han atropellado, que las empresas se volcaron en una rápida extensión de estrategias de recuperación de valores. Hay que recordar la escasa popularidad de los acuerdos de Kyoto y las sucesivas crisis originadas en la cadena alimentaria, entre otros muchos, y que ya son síntomas evidentes de que el mundo de la empresa ya no es el que era. Nadie sabe cuándo exactamente cambió, pero ocurrió. Las sucesivas burbujas y crisis monetarias y financieras de los años noventa, la moda de incrementar las “reservas estratégicas”, los desmesurados sueldos de los directivos, la coincidencia de

La transparencia es uno de los pilares básicos del concepto de *responsabilidad social*.

altos beneficios con despidos masivos, los casos conocidos en todo el mundo de corruptelas de empresas emblemáticas como Enron, Arthur Andersen, World Com o Parmalat, sin considerar las ilegalidades locales, obliga a hablar de transparencia.

Este valor tan requerido de la transparencia en las políticas y sistemas de gestión y en los resultados obtenidos en los ámbitos social, ambiental y económico constituye otro de los pilares básicos del concepto de *responsabilidad social* empresarial en la sociedad del siglo XXI.

En todo el mundo aumentaron las peticiones de mayor información planteadas a las empresas en relación con los ámbitos social y ambiental como consecuencia del creciente interés de consumidores e inversionistas en las prácticas sociales y ambientales de las compañías, y en las innovaciones legislativas. Un ejemplo de éstas es la entrada en vigor en febrero de 2002 de la nueva legislación francesa en materia de información empresarial, que convierte en obligatoria cierta información de tipo social y ambiental. Esta tendencia resalta la importancia no sólo de la formalización de políticas sobre sustentabilidad empresarial o RSC, sino de la necesidad de establecer mecanismos de transparencia informativa sobre las mismas.

La *responsabilidad social* se demora en responder a las exigencias de su entorno. Además se desconocen las causas por las cuales reacciona con tanta lentitud. Lo que sí tienen claro las empresas es que calidad, innovación, atención al cliente, respeto al ambiente y balances sociales son ventajas. Así las consideran las empresas líderes que se diferencian del resto de sus competidores. Todo esto obliga a pensar en un tercer pilar: la revisión externa de la *responsabilidad social* empresarial.

El control y la investigación externa, tercer pilar del concepto de *responsabilidad social*, significa que la de las empresas se puede medir, en parte, por la respuesta que éstas dan a las necesidades de sus distintos *stakeholders* o grupos de interés.

Esta investigación tiene su paradigma en la reciente evolución de los mercados financieros, donde se pone de manifiesto la importancia de incorporar políticas de *responsabilidad social* en la gestión empresarial. La inversión socialmente responsable (ISR), inversión sustentable o inversión RSC, que incorpora consideraciones sociales y ambientales al tradicional análisis financiero, están ganando una aceptación creciente en la economía mundial.

Mediante la ISR se consideran aspectos sociales y ambientales en las decisiones de inversión, con el objetivo de que personas y organizaciones pongan su dinero a trabajar en la misma dirección que sus convicciones, idearios o programas. Este tipo de inversión permite, por ejemplo, que los inversionistas decidan si quieren tener su dinero invertido o no en actividades que estén relacionadas con la industria del armamento. Es decir, permite por un lado eliminar de las inversiones aquellas actividades que atentan contra las convicciones del inversionista y, por otro lado, permiten al inversionista decidir qué tipo de actividades quiere apoyar. Es decir, la ISR refuerza supuestamente los derechos de propiedad de los inversionistas, y éstos eligen las características sociales y ambientales de las empresas en las que arriesgan su capital.

Además, conviene precisar también, como demuestran las políticas de inversión de un número creciente de inversionistas institucionales, que las característi-

cas de RSC de una compañía son en sí mismas un indicador de la calidad de sus prácticas de gobierno corporativo e incluso de su futuro rendimiento de las bolsas de comercio.

Por último, no se sabe todavía adónde llevará este análisis, pero vale la pena, sobre todo para aquellos emprendedores que suelen ver siempre una oportunidad en donde otros muchos sólo perciben el costo de la gestión que se llevará a cabo.

## **LA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

### **Definición de la responsabilidad social corporativa (RSC)**

La idea que sustenta la responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere al compromiso que la organización tiene con la sociedad en la que desarrolla sus actividades, ya sea como institución social, organización económica particular o como el conjunto de individuos que la integran. En virtud de este compromiso, la empresa ha de asumir en cada momento los valores de la sociedad y utilizarlos como los criterios que han de regir sus operaciones. En la actualidad, estos valores orientan la finalidad de la empresa hacia el bienestar social y obligan a que su desempeño debe ser juzgado no sólo en términos de rentabilidad económica, sino en función del efecto que sus actividades tienen en los ámbitos económico, social y ambiental.

Respecto al concepto de RSC, existe una gran variedad de definiciones, pero en este trabajo se sigue la definición que se encuentra en el Libro Verde de la Unión Europea y que lleva por título *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), y que es la siguiente.

La RSC es la incorporación voluntaria, por parte de la empresas, de los asuntos sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores.

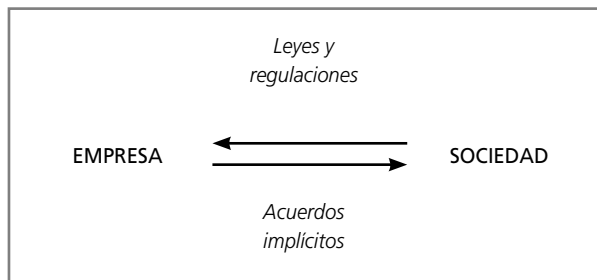
Esta definición comprende los elementos esenciales de la RSC: la adopción, por parte de las empresas, de un papel social activo a través de la incorporación en todos sus procesos de los valores sociales, lo que induce a considerar una gama más amplia de objetivos más allá de las exigencias legales, y la naturaleza voluntaria de esa adopción.

### **El contrato social y la legitimidad social de la empresa**

La teoría de la RSC debe enmarcarse a su vez dentro de la teoría del contrato social. Ésta presupone la existencia de un contrato entre la empresa y la sociedad en la que radica, y que se entiende como el conjunto de acuerdos mutuos entre las instituciones sociales, en este caso, la empresa y la sociedad. El contrato social se articula a través de dos tipos de elementos (véase figura 3-1).

- *Explícitos*. Los que constituyen el marco legal establecido por la sociedad dentro del cual debe operar la empresa.

**Figura 3-1** Elementos del contrato social.



Fuente: Carrol A, Buchholtz A. *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. USA South-Western: Thompson, 2003.

- *Implícitos*. Los acuerdos mutuos tácitos que evolucionan conforme lo hacen las expectativas de cada institución.

Es evidente que las leyes fijan las reglas de juego en el mundo de los negocios de manera clara y objetiva. En cambio, los elementos implícitos permanecen en un plano más indeterminado y pueden caer en la vaguedad, pues representan las aspiraciones que tanto la sociedad como la empresa mantienen respecto del papel de la responsabilidad y de los principios éticos que cabe esperar de cada parte. Estos elementos tienen que ver con las creencias, la tradición y los valores sociales de los que se espera un cumplimiento razonable por parte de todos los agentes sociales.

Por lo tanto, puede decirse que el contrato social tiene una dimensión positiva que corresponde a las disposiciones legales, y otra dimensión normativa que tiene que ver con las normas éticas y los valores sociales. Una dimensión del contrato social dicta “lo que se tiene que hacer”, y otra “lo que se debe hacer”.

Ahora bien, las normas éticas y los valores sociales no son los mismos en todas partes, y en cada lugar varían y se modifican con el tiempo. Por ello, la empresa debe adaptar sus operaciones a la evolución de estos valores y expectativas sociales. Más allá de las exigencias legales, así obtiene su legitimidad social. Davis (1960) explicó esta circunstancia por medio de su conocida Ley de Hierro de la Responsabilidad, que relaciona la responsabilidad social de la firma con el grado de poder de que dispone en los siguientes términos: el poder social detentado por las organizaciones debe ser proporcional a su responsabilidad social. Por lo tanto, debido a la proporcionalidad necesaria que debe existir entre poder y responsabilidad, aquellas empresas que ignoren su responsabilidad social experimentarán una pérdida gradual de su poder.

Para Lindblom (1984) la legitimidad de la empresa es una consecuencia lógica del contrato social, y puede resumirse en los siguientes términos:

- La legitimidad social no es un sinónimo de éxito económico o de legalidad.
- La legitimidad existe cuando los objetivos de la empresa, los productos y los métodos operativos son congruentes con las normas y valores sociales.
- La legitimidad plantea retos que están en proporción con el tamaño de la organización y la cantidad de apoyo político y social que recibe.

- La legitimidad plantea cuestiones que pueden ser objeto de sanción legal, política o social.

## Ventajas de la RSC

La RSC genera una serie de ventajas competitivas en las empresas que se pueden clasificar bajo dos enfoques: el contractual y el utilitarista.

### *Enfoque contractual*

Estas ventajas son consecuencia de la legitimidad social alcanzada por aquella firma que actúa conforme a los elementos explícitos e implícitos del contrato social.

- La RSC induce a la empresa a orientar sus actividades hacia la legitimidad social, lo que permite justificar tanto el poder que la sociedad le confiere como su propia existencia.
- En la empresa, la RSC genera una dinámica de concordancia con los valores y expectativas que motivan a los agentes sociales y posibilita relaciones fructíferas y sustentables entre empresa y sociedad.

### *Enfoque utilitarista*

Este enfoque resalta la capacidad de la RSC para generar beneficios, no sólo para la comunidad, sino también para la propia empresa.

- La RSC puede considerarse como una oportunidad para generar ventajas debido a la incorporación de la firma a nuevos ámbitos de actuación, como el social, el ambiental, el cultural, etc. Esto supone la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, que representan oportunidades de negocio en áreas alejadas de los objetivos tradicionales.
- Asumir la propia RSC puede hacer que se comprenda la propia organización, al enfrentar sus planteamientos y objetivos a la evolución de las expectativas sociales, y contar con una plataforma conceptual para promover cambios en su estructura y gestión. La RSC actúa aquí como promotora de la innovación empresarial.
- Los empleados también se benefician de esta expansión del horizonte de la empresa, pues la RSC favorece un avance en su nivel de habilidades y conocimientos. Del mismo modo, la mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, propugnada por la RSC, propicia un mejor clima laboral.
- La RSC favorece la autonomía de la empresa, pues en ausencia de regulaciones legales ella misma orienta sus operaciones (conforme a sus peculiaridades) respecto de los asuntos sociales que le afectan. En caso de que se dictaran disposiciones legales en este sentido, la experiencia de las empresas iniciadoras en el campo social representaría una clara ventaja competitiva sobre el resto.
- Una empresa comprometida con los valores de la comunidad gozará de mayor confianza entre los ciudadanos. Esto representa un impulso para su imagen pú-

- blica que puede traducirse en una mayor aceptación de sus operaciones y productos, lo que constituye un síntoma de diferenciación empresarial.
- Al promover la solución de problemas sociales sin la intervención gubernamental, la RSC fomenta un clima de consenso que acrecienta la cohesión social.
  - La RSC también puede mejorar el contexto competitivo, de lo que se beneficia tanto la firma como el conjunto de la sociedad. Se entiende que la RSC que únicamente produce logros económicos sólo es buena para la empresa. En cambio, las actividades benéficas no relacionadas con las actividades de la firma sólo producen beneficios sociales. Pero a largo plazo, los objetivos sociales y económicos buscados por la empresa ya no entran en conflicto, sino que se combinan en forma sinérgica. Esta circunstancia es posible si los gastos empresariales se orientan hacia proyectos que produzcan mejoras sociales y empresariales de modo simultáneo. En ese espacio común donde convergen los intereses de la actividad social de la empresa y los de los accionistas se produce una mejora general del contexto competitivo (Porter y Kramer, 2003).

## La RSC en la práctica

Si bien la formulación teórica de la RSC puede suscitar numerosas adhesiones, su puesta en práctica no está exenta de dificultades. La RSC debe afectar a todos los estamentos de la firma e impregnar con su espíritu a todas sus operaciones; por ello resulta de extrema utilidad para las empresas disponer de modelos o esquemas de actuación en este sentido.

En las publicaciones especializadas se proporcionan modelos cuyo objetivo consiste en analizar el comportamiento de las corporaciones en el ámbito social, y que se conocen como Modelos de Comportamiento Social (MCS). La profesora D. Wood (1991) propuso para este concepto la siguiente definición: “El comportamiento social de la empresa es la configuración de los principios de la RSC (motivos), los procesos de responsabilidad (acción) y las políticas, programas y otras consecuencias observables relacionadas con las actividades sociales de la empresa.”

En este texto puede decirse que los Modelos de Comportamiento Social pretenden ofrecer un marco conceptual que sea útil para describir, analizar y evaluar el desempeño de la empresa en el ámbito social. Por lo tanto, estas estructuras teóricas servirán para aplicar los postulados de la RSC.

### ***Modelo propuesto de comportamiento social***

El modelo que se propone se considera tributario del formulado por D. Wood (1991), que consideraba la RSC en tres dimensiones o fases. Dado que el modelo de Wood es muy conocido, no se plantea su exposición y crítica.

De acuerdo con el modelo de Wood, este modelo se articula también en tres fases:

- Principios: los motivos que justifican y orientan la actuación de la empresa
- Procesos: los análisis y la respuesta social
- Consecuencias: los resultados de esta actuación

## Principios

En esta fase se trata de identificar los principios que inducen a la empresa a actuar responsablemente; se entiende por principios las creencias y valores que mueven a los individuos a actuar de una determinada manera. Según Wood, la RSC tiene que ver con la adecuación del comportamiento de la empresa a las expectativas sociales, expectativas que dependen del modo en que conciba la empresa. En este sentido, la empresa puede ser considerada de tres maneras: como una institución, como una organización particular o como el conjunto de individuos que la integra. La sociedad espera un determinado comportamiento respecto de cada una de estas tres formas de concebir la empresa, y a cada una le corresponde una motivación diferente.

Los principios que deben motivar la actuación responsable de la firma en estas tres diferentes concepciones son los siguientes:

- Empresa como institución: Principio de Institucionalización (Selznick, 1957).
- Empresa como organización: Principio de Responsabilidad Pública ampliado (Preston y Post, 1975).
- Empresa como conjunto de individuos: Principio del Agente Moral (Donaldson, 1982).

a) El Principio de Institucionalización es el formulado por Selznick (1957), en el que afirma que “lo que convierte a una simple organización en una auténtica institución social es la asunción voluntaria de los valores y expectativas sociales más allá de los requerimientos técnicos”. En virtud de este principio, una empresa alcanza su estatus de institución y, por lo tanto, puede ser considerada como un ente útil y necesario para la comunidad cuando asume su responsabilidad social.

b) Cuando se considera a la empresa en su calidad de organización particular, el Principio de Responsabilidad Pública (Preston y Post, 1975) mantiene su vigencia, en opinión de los autores, como principio de justificación: “la empresa se ha de responsabilizar de las consecuencias, deseadas o no, de sus actividades principales y secundarias”. Se añade a este principio el calificativo de ampliado al considerar que su rigurosa aplicación supondría esperar hasta que el daño esté hecho, lo que sugiere una interpretación de la responsabilidad *a posteriori*. Debido a esto, habría que ampliar la aplicación del principio de modo de afectara también a la planificación y diseño de las acciones de la firma con el objetivo de anticiparse y reducir, en la medida de lo posible, las consecuencias no deseadas.

c) Se puede considerar que la empresa es un agente moral en cuanto a que sus actividades tienen consecuencias sobre otras personas o entidades, en primer lugar, sobre sus propios trabajadores. Éstos, tomados como individuos, tienen sus propios principios, intereses y objetivos. Lo mejor es que estos principios y objetivos no entren en conflicto con los de la firma; es más, es en beneficio mutuo que se produzca una sintonía de intereses y objetivos. El Principio del Agente Moral tiene en cuenta la dimensión moral de la empresa y la necesidad de llegar a un acuerdo con los individuos que la integran sobre un conjunto de valores que guíe la determinación de objetivos, el esta-

blecimiento de políticas y la organización de procesos, es decir, de todas las actividades de la firma. Ello da una idea de la importancia de asumir los valores sociales vigentes, en otras palabras, de la responsabilidad social de la empresa.

Ahora bien, este estadio inicial del modelo quedaría incompleto si se limita a exponer los principios que permiten justificar la responsabilidad social de la empresa, y no se identifican los valores sociales que la firma va a asumir en virtud, precisamente, de su responsabilidad social. Esta identificación es de vital importancia para el proceso de poner en marcha la RSC, pues con base en estos valores la empresa puede estimar sus carencias y necesidades, determinar sus objetivos, relacionarse con sus *stakeholders* y planificar sus políticas y programas.

Es cierto que no existe una teoría de valores universales comúnmente aceptada, y, por otro lado, la elección de valores sociales depende de la cultura, historia y peculiaridades de cada empresa y su comunidad. No obstante, en el ámbito de un trabajo de esta naturaleza, se proponen unos valores basados en el concepto de desarrollo sustentable, concepto que goza de una amplia aceptación en estos días y es susceptible de aplicarlo en forma global en el planeta. Se seleccionaron los siguientes valores:

- Integración: cualquier planteamiento económico-empresarial debe considerar sus consecuencias ambientales.
- Solidaridad: el desarrollo actual debe permitir a las generaciones futuras, y a las actuales menos afortunadas, disponer de recursos suficientes para satisfacer sus necesidades.
- Desarrollo: se entiende que una sociedad que se enriquece no necesariamente es una sociedad que se agranda. Este principio aboga por un desarrollo más cualitativo que cuantitativo.
- Globalidad: las prácticas sustentables deben alcanzar a todo el planeta y no privilegiar a unas regiones y abandonar a otras. El bienestar social y el equilibrio ambiental no entienden de fronteras.
- Largo plazo: el esfuerzo de largo aliento inherente al concepto de sustentabilidad exige un cambio en la tendencia actual de las empresas a entronizar el corto plazo en sus planteamientos, decisiones de inversión y procesos.

El mundo empresarial puede asumir perfectamente estos valores en la actualidad en el seno de un paradigma de sustentabilidad como el que se vive. El siguiente apartado del modelo tiene que ver con la utilización de estos valores como guías de los procesos de la empresa: la aplicación práctica de la RSC.

## Procesos

En sus inicios, la investigación sobre RSC se centró en su definición y en los principios que la justificaran. Pero con el tiempo fue necesaria una orientación más práctica de la que surgieran conceptos e instrumentos teóricos que permitieran a la empresa incorporar los valores sociales en sus operaciones diarias.



De este impulso eminentemente práctico surgió el concepto de responsividad, que Frederick definió de la siguiente manera: “La responsividad se refiere a la capacidad de la empresa para responder cumplidamente a las presiones sociales. El acto mismo de respuesta, de alcanzar un estado general de sensibilidad hacia las demandas sociales, es el núcleo de la empresa responsiva. La responsividad exige de la empresa procedimientos, acuerdos y normas de conducta que, tomados en su conjunto, permitan calificarla como más o menos capaz de responder a las presiones sociales.” (Frederick, 1978, 3.)

Como se puede ver, en la propia definición se incluye la necesidad de disponer de procedimientos que permitan a la empresa dar respuesta a las expectativas de la comunidad. En este modelo, estos procesos son tres: el análisis del entorno, la gestión de los *stakeholders* y el diseño y puesta en marcha de programas sociales.

### **Análisis del entorno**

El proceso se lleva a cabo utilizando los valores identificados en la primera fase como criterios para analizar el entorno en el que se encuentra la empresa. La naturaleza del entorno puede ser legal, política, económica, tecnológica, social, cultural y ambiental, y cada uno de estos tipos posee su propia dinámica de cambio.

Lo esencial para la firma en esta fase es determinar las áreas de RSE de especial interés en cada tipo de entorno.<sup>1</sup> Para ello el análisis deberá centrarse en:

- Identificar las circunstancias ambientales y las características de la firma que puedan representar riesgos, amenazas, ventajas u oportunidades en relación con las necesidades y objetivos de la empresa.
- Anticiparse a los cambios, regulaciones legales, hábitos de consumo, valores sociales, desarrollo tecnológico, ambiente, etc., que puedan afectar las necesidades y objetivos de la empresa.
- Adquirir una conciencia clara de la posición de la empresa en el entorno, tanto en lo referente a su capacidad de influencia como de ser influida.
- Convertir el conocimiento del entorno en una fuente de ventajas competitivas.

### **Gestión de stakeholders**

En un sentido amplio, Freeman (1984) entiende por *stakeholder* “a toda persona, colectivo o entidad capaz de afectar o ser afectado por las actividades, políticas u objetivos de la firma”.

La empresa debe afrontar este apartado como un proceso en el cual los valores asumidos sirven como criterios para la gestión de los *stakeholders*, gestión que debe dar respuesta, al menos, a lo siguiente:

- Identificar los grupos de *stakeholders* más importantes en las áreas sociales de interés especial.
- Evaluar las oportunidades, riesgos o amenazas que representan para la empresa.

---

<sup>1</sup> En caso de asumir los valores de la sustentabilidad, se hablaría de áreas de sustentabilidad.

- Determinar el grado de responsabilidad que la empresa tiene para con ellos.
- Diseñar la estrategia por seguir en las relaciones con los *stakeholders*.

Esta fase de *procesos* tiene una finalidad clave: determinar los objetivos sociales de la firma. Esta determinación pasa por seleccionar las áreas socialmente sensibles<sup>2</sup> y conectarlas con los *stakeholders* clave de cada una de ellas. Luego de seleccionar las áreas y los *stakeholders*, el paso siguiente consiste en concretar objetivos para cada área, de acuerdo con la cultura e intereses de la propia firma. Para alcanzar estos objetivos se han de planificar y poner en marcha programas sociales específicos.

### **Programas sociales**

Son procesos específicos diseñados para actuar en un conflicto o área social concretos. Estos procesos tienen que seguir las líneas de actuación marcadas por los valores sociales que asume la firma y adaptarlos a las características del asunto en cuestión. Para cada programa se debe hacer constar al menos lo siguiente:

- El área social de actuación
- Los *stakeholders* que influyen
- Necesidades y objetivos a los que se dirige
- Recursos económicos y humanos asignados
- Plazos de ejecución previstos
- Resultados esperados

Como resumen, se puede decir que en esta fase del modelo la empresa llevó a cabo dos tipos de procesos: el primero de análisis (análisis del entorno y gestión de los *stakeholders*), que le permitió determinar sus objetivos sociales, y el segundo fue un proceso de respuesta que se materializa con el desarrollo de programas concretos a través de los cuales puede llevar a la práctica su responsabilidad social y alcanzar los objetivos establecidos.

El siguiente apartado del modelo se dirige a la evaluación del desempeño social de la empresa, es decir, conocer las consecuencias de su actividad más allá del puro ámbito económico.

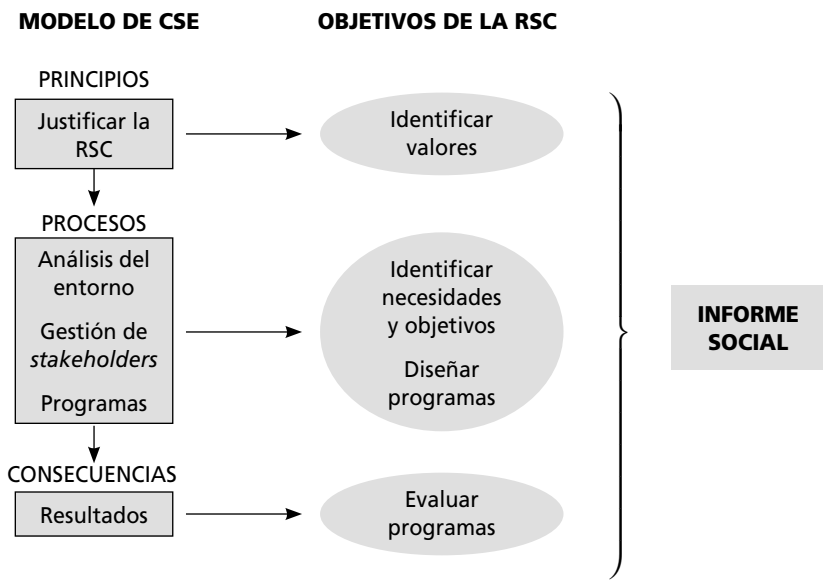
### **Consecuencias**

Medir el comportamiento social de la empresa, que suscita dificultades en no pocas ocasiones, se facilita con la aplicación del modelo propuesto, al menos en el plano metodológico, pues la empresa dispone de una inestimable fuente de información en los programas sociales ejecutados.

De esta manera, programa a programa, se puede delimitar sin mayores dificultades el grado de eficacia con que se emplearon los recursos puestos en juego en cada caso, y en qué medida alcanzaron los objetivos establecidos. Al mismo tiempo, se puede dar cuenta del grado de intervención de cada *stakeholder* en el programa, de

---

<sup>2</sup> Es necesario destacar que si la empresa ha incorporado los valores de la sustentabilidad, se trataría de aquellas áreas en las que ésta está afectada de manera importante por las actividades de la firma.



**Figura 3-2** Los objetivos de la RSC.

Fuente: Soto y Husted.

su capacidad de influir sobre la empresa en el momento actual y hacer una estimación para el futuro.

En resumen, se puede decir que es posible llevar a la práctica la RSC mediante un modelo de comportamiento social que consta de tres fases, en cada una de las cuales se definen unos objetivos que sirven para vincularse con la fase siguiente y dar coherencia al conjunto. De este modo, la RSC queda caracterizada por unos objetivos congruentes con las particularidades de la empresa y el entorno social en que radica, y adquiere un sentido práctico y asequible para cualquier organización. En la figura 3-2 se ofrece un esquema del modelo.

Una evaluación del desempeño social de la empresa no estaría completa sin la elaboración y divulgación de un informe al respecto. Esta práctica puede entenderse como la consecuencia última de la RSC, que consiste en el reconocimiento del derecho del público a conocer el modo en que la empresa se hace cargo de las expectativas sociales y cómo actúa en consecuencia.

Como se observa en la figura anterior, el empleo del modelo propuesto de comportamiento social, al dar prioridad a la formulación de objetivos en cada una de sus fases, genera espontáneamente la información necesaria y suficiente para la elaboración de un informe social. De esta manera, el informe se cumple y se recoge en cada fase la información que ésta proporciona.

## Modelo de informe social

Como ya se mencionó, el informe social se entiende como la fase final del proceso de institución de la RSC. Gray, Owen y Maunders (1987) definieron la práctica de la

información social de la empresa como “El proceso de comunicar a los grupos interesados y a la sociedad en general las consecuencias sociales y ambientales ocasionada por las actividades de las organizaciones económicas.”

Lo anterior significa, según estos autores, la responsabilidad ampliada de las organizaciones, más allá del papel tradicional de emisor de informes financieros para los accionistas.

Si bien la elaboración y divulgación de informes sociales por parte de las empresas puede entenderse como una consecuencia de su responsabilidad social, es cierto que numerosas empresas caen en la tentación de elaborar este tipo de informes atendiendo más a la moda o tratando de emular a otras empresas, antes que como culminación de un proceso ético y estratégico.

Esto es un error. Un informe social es la etapa final de un proceso y no un fin en sí mismo. Definitivamente, es ese proceso el que da sentido y coherencia al informe, al tiempo que lo llena de contenido. Cuando no es así, el informe se reduce a un simple paquete de recetas ajenas, alejado de la realidad de la empresa y del sentir de sus integrantes.

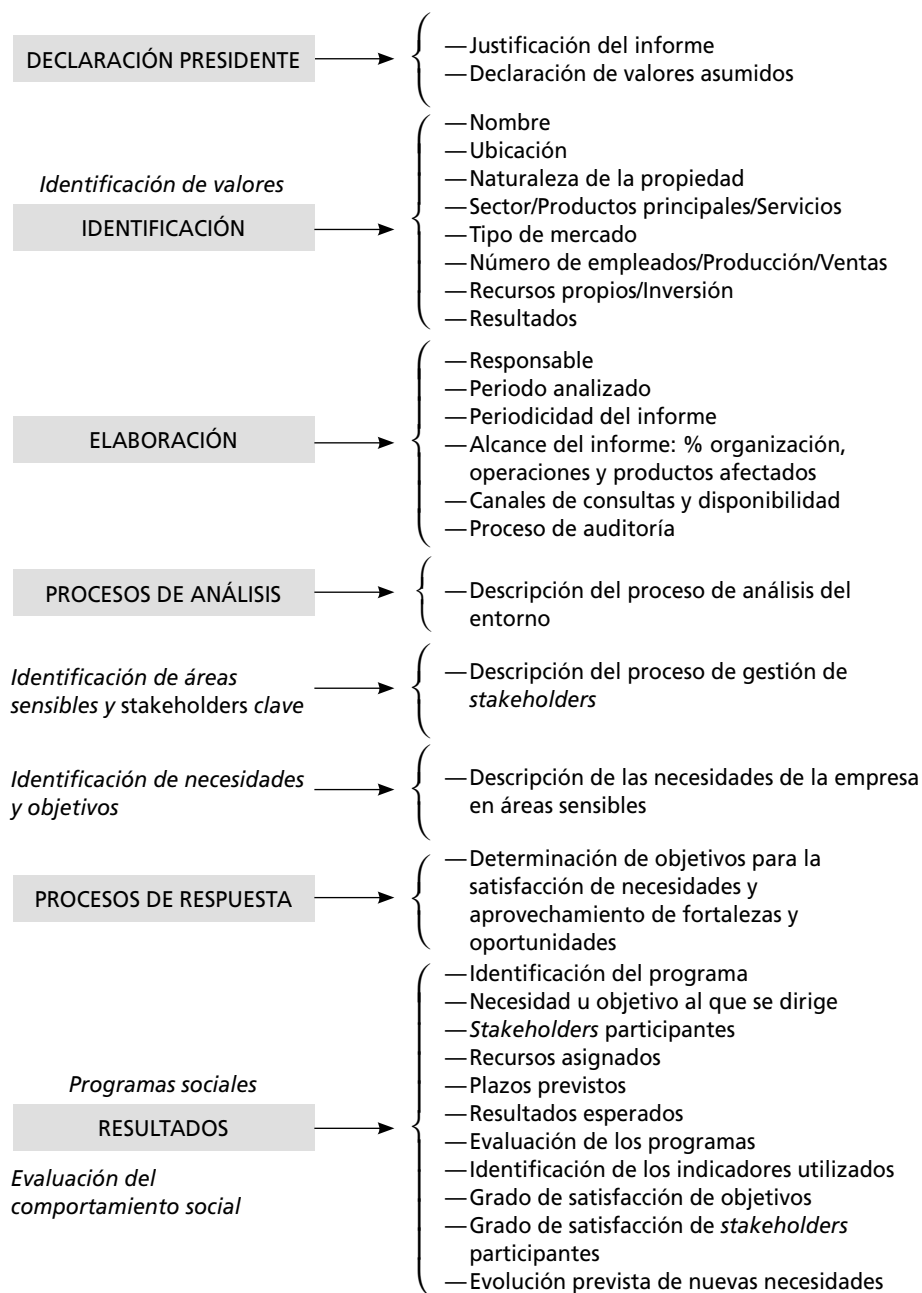
El modelo de comportamiento social expuesto en este texto y que ha servido como cauce para instituir la RSC, ayudará ahora a elaborar el informe social. Para elaborar el modelo se tienen en cuenta las consideraciones siguientes:

- Un informe que además de tomar en cuenta los intereses de los propietarios, considera a todos aquellos que presenten un derecho o un interés legítimo en conocer el efecto de las actividades de la empresa y deseen evaluar su aportación social.
- Un informe que no limite su contenido a los datos ya recogidos por la contabilidad financiera u otros informes análogos.
- Un informe capaz de dar cuenta de los esfuerzos llevados a cabo en las áreas social y ambiental, de los beneficios generados en la empresa y de sus efectos en la comunidad.
- Un informe que facilite el control de la gestión y resulte útil tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto al permitir una evaluación más confiable del comportamiento social de la empresa, y que no sustituya, sino que complemente, la información ofrecida por los estados contables tradicionales.

El modelo consta de las seis secciones siguientes:

1. Declaración del presidente. El máximo responsable de la firma justifica la elaboración del informe y hace públicos los principios y valores asumidos por la empresa.
2. Identificación. Se detalla la información necesaria para que el lector identifique en forma correcta a la empresa.
3. Elaboración. Se ofrece información acerca del responsable de la confección del informe y de las características básicas del mismo.
4. Proceso de análisis. Se expone la metodología seguida en el análisis del entorno y en la gestión de *stakeholders* con vistas a la determinación de objetivos sociales.

5. Procesos de respuesta. Aquí se formulan los programas sociales instituidos por la empresa en los que se manifiesta su RSC conforme a los datos anteriores.
6. Resultados. La firma examina los resultados de los programas emprendidos, evaluando en qué grado se han alcanzado los objetivos previstos.



**Figura 3-3** Modelo de informe social.

Fuente: Soto y Husted.

En la figura 3-3 se expone el modelo de informe social propuesto. Si se compara este modelo con el esquema de la figura 3-2, se comprueba cómo el informe social se nutre de la información generada por el proceso de institución de la RSC, lo que conforma un conjunto integrado y coherente.

## Conclusión

En la actualidad, la RSC es un reto para la empresa y una oportunidad de aprovechar todas las ventajas que genera la incorporación de los valores sociales. No obstante, la puesta en práctica de la RSC suscita incertidumbre y confusión en las empresas, y más cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, que no disponen de los recursos de las grandes. Al mismo tiempo, como se señaló, las prácticas de reducir la institución de la RSC a una mera imitación del camino seguido por otras firmas o la elaboración poco reflexiva de informes sociales dan como resultado poco beneficio y, a la larga, consumen recursos económicos y esfuerzos humanos sin reportar las ventajas genuinas de la RSC.

Con este trabajo se pretende ofrecer un modelo sencillo, pero coherente y riguroso, a aquellas organizaciones deseosas de instituir la RSC. A partir de un modelo de comportamiento social en el que se justifica la decisión de adoptar la RSC y se enuncian los valores por asumir, se inicia la sistematización práctica mediante el análisis del entorno y la gestión de los *stakeholders*, lo que permite identificar las áreas sociales sensibles para los intereses de la empresa y seleccionar los objetivos sociales.

La siguiente etapa consiste en diseñar programas específicos para cada área, *stakeholders* y objetivos seleccionados. Se pasa después a la evaluación de los programas puestos en marcha, lo que permite a la firma hacerse una idea y calibrar su desempeño social.

La última etapa nunca debe ser la primera, y menos la única; es la elaboración y divulgación de un informe social que dé cuenta del esfuerzo de la empresa y de su grado de compromiso con los valores asumidos.

Todo ello conforma un marco teórico global en el que cabe inscribir la sistematización práctica de la RSC en las empresas, y que no descuida ninguna de las fases esenciales de la misma.

## LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Ahora hay un suficiente peso de evidencia empírica para afirmar que establecer actividades RSE en el corazón de la estrategia empresarial conduce al logro de mayor productividad y lucratividad como para que el emprendedor sea consciente de la importancia de su labor y del impacto que sus programas e iniciativas pueden tener en el futuro.

Para los emprendedores, guiar hombres para la acción hará cambiar la realidad. Hacer, mandar o dirigir en un contexto ético y con responsabilidad da forma a su entorno empresarial, y puede marcar el rumbo y destino de su empresa. De ahí su responsabilidad: debe obtener resultados, pero no él sino todo ese equipo humano que es la empresa. Un equipo que quizás él no ha formado, pero que sí debe reformar en equi-

dad. Por eso el emprendedor debe saber guiar personas conscientes de su responsabilidad social, porque son ellos los que están creando las condiciones en que se desarrollarán como profesionales y como personas.

La importancia de la actividad que realiza con respecto a las personas que conforman la empresa y la sociedad entera le confiere la responsabilidad al emprendedor. Ese protagonismo lo coloca en el lugar donde se toman las decisiones que cambiarán el rumbo de la sociedad y del mundo entero. Las decisiones empresariales tienen un efecto multiplicador y repercusiones especiales en todo el tejido social y económico; de su actividad depende una parte importante de la vida económica y, por lo tanto, el bienestar de muchas familias. Los emprendedores sociales intuyen necesidades humanas, asumen riesgos, organizan el trabajo, promocionan y ofrecen productos y servicios a la sociedad, generando y distribuyendo riqueza. Es muy importante la actividad empresarial en el mantenimiento y creación de puestos de trabajo y en la creación de condiciones de vida que faciliten el desarrollo humano de las personas dentro de la empresa, ya que ésta no sólo incrementa la riqueza material y es la gran promotora del desarrollo socioeconómico, sino que también consigue el progreso personal que permite condiciones de vida más humanas, y es una de las fuentes principales de la distribución de la riqueza.

La empresa no es una institución u organización neutra y, por lo tanto, independiente, sino que está inserta en esa sociedad que, a su vez, también la afecta. De la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad dependen también sus posibilidades en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social. Pero esta afectación de la empresa en la sociedad no se limita sólo a las prestaciones que la empresa proporciona o puede proporcionar, sino que la propia estructura empresarial, su estructura de poder y su evolución representan un fuerte efecto en la estructura social. Nadie puede negar que la empresa, además de la dimensión sociotécnica y económica, ejerce una seria influencia en el modelo de sociedad en la que vive y se desarrolla.

Milton Friedman sostiene que la empresa “tiene una y sólo una responsabilidad social: utilizar sus recursos y participar en actividades pensadas para incrementar sus beneficios siempre que permanezca dentro de las reglas de juego; o, lo que es lo mismo, participar en competencia abierta y libre sin engaño o fraude”. Esta visión reduce la proyección de la empresa a su dimensión mercantil. En el fondo es una visión economicista donde la empresa no adquiere una carta de ciudadanía, pero, de hecho, la empresa es parte importante de la sociedad, por lo que es una realidad la afirmación de Koslowski: “Las decisiones éticas tienen efectos secundarios económicos; las decisiones económicas, a su vez, tienen efectos éticos.”

Los emprendedores sociales se encuentran hoy en el centro de los desafíos y de las oportunidades de las sociedades del siglo XXI. Los valores, las legítimas expectativas de los individuos y las exigencias razonables de la vida en común influyen definitivamente en el pasado y el futuro de los individuos y las sociedades. Pero nunca como hoy ha sido más necesaria la convergencia entre esas dimensiones esenciales de la responsabilidad social y el desarrollo económico. No son elementos contrapuestos, sino objetivos ineludibles, a la vez que complementarios, del avance de las sociedades.

Cuando se habla de trascendencia se quiere recalcar la importancia de la acción directiva de las personas que constituyen la sociedad, de quienes trabajan en las empresas y, en general, de la vida del mundo. Al inicio se mencionó el protagonismo de los empresarios, y se puso en claro que su lugar en la sociedad es de gran importancia para el buen desarrollo de la sociedad. Según las propias palabras de Juan Pablo II: “Vuestro cometido es de primer orden para la sociedad: el grado de bienestar del que goza hoy la sociedad sería imposible sin la figura dinámica del empresario, cuya función consiste en organizar el trabajo humano y los medios de producción para dar origen a los bienes y a los servicios necesarios para la prosperidad y el progreso de la comunidad.” Y ese progreso debe atender a las verdaderas necesidades del hombre, a todas las dimensiones de la vida humana materiales y espirituales. El empresario no puede volverse cómplice de esa idea de progreso donde no hay límites, donde la ética no encuentra cabida, ya que ese progreso se olvidó de la dignidad humana.

Como se ha podido ver, la vida moral no se reduce a ciertas actuaciones aisladas, sino a toda la vida. Si los actos éticos no alcanzan la perfección es necesario que todas las actividades estén ordenadas por un sentido trascendente de la vida. Por eso mismo, el empresario al darse cuenta de la trascendencia de su acción directiva no puede olvidar ninguna dimensión.

La primera responsabilidad del emprendedor es ser una persona ética. Por eso, para llevar a cabo su tarea, los empresarios primero deben cuidar su propia calidad moral. La pieza clave en la ética de la empresa es sin duda el conjunto de hombres y mujeres que la dirigen. Es verdad que los subordinados son libres y pueden actuar éticamente o no, a pesar de sus esfuerzos. Pero, dada su posición en la organización, el directivo contribuye positiva o negativamente al ambiente moral de la empresa, a la calidad de las personas que colaboran en ella. La competencia profesional del directivo es su primer deber moral. El segundo es su misión de conducir hombres para la acción, para cambiar la realidad, consiguiendo resultados. La combinación de estos dos deberes debe ser armoniosa. Ya se explicó en forma suficiente que la ética no tiene por qué ser incompatible con la eficiencia. El carácter humano de la empresa exige ética y el carácter productivo exige eficiencia; uno y otro se complementan.

La razón fundamental de que la responsabilidad del empresario tenga tal trascendencia es que dirige a personas. La acción directiva afecta la vida de los seres sobre los que recaen directa e indirectamente sus decisiones. También es importante porque la mayoría de las personas que trabaja en las empresas tiene como fuente de supervivencia la remuneración del trabajo que realizan.

El director de empresa no sólo es responsable de los bienes materiales que genera la empresa, sino de las personas que ahí trabajan. Su responsabilidad adquiere una dimensión humana y social. El protagonismo del empresario en el mundo actual hace que su responsabilidad se vuelva mayor puesto que el radio de influencia de sus decisiones puede repercutir en la supervivencia de miles, millones de personas, e incluso de una nación entera. Por eso el empresario debe ser consciente de la trascendencia de sus acciones.

En primer lugar, el espíritu de servicio del empresario y del directivo se manifiesta en una preocupación real por las personas, sobre todo colaboradores y empleados,



haciéndoles partícipes de los bienes de la empresa. Una empresa cumplidora de sus finalidades sociales exige “un modelo de empresario profundamente humano, consciente de sus deberes, honesto, competente e imbuido de un hondo sentido social que lo haga capaz de rechazar la inclinación hacia el egoísmo, para preferir más la riqueza del amor que el amor a las riquezas”.

La prioridad del empleo es una razón profundamente moral, por cuanto el trabajo es un bien del hombre. Ofrecer trabajo es mover el resorte esencial de la actividad humana en virtud del cual el trabajador se adueña de su destino, se integra en la sociedad entera, e incluso recibe aquellas otras ayudas no como limosna, sino, en cierta manera, como el fruto vivo y personal de su propio esfuerzo. El hombre sin trabajo está herido en su dignidad humana. La solución al problema del desempleo no incumbe sólo al Estado. También los empresarios y los trabajadores deben favorecer la superación de falta de puestos de trabajo: manteniendo unos el ritmo de producción de sus empresas, y rindiendo otros con la debida eficiencia en su trabajo, dispuestos a renunciar por solidaridad al “doble” empleo y al recurso sistemático al trabajo “extraordinario”, que reducen de hecho las posibilidades de admisión para los desempleados.

Al directivo corresponde finalmente hacer que la empresa sea ética, que lo sean sus fines y medios, su organización, cultura, reglas y costumbres, sus prácticas... Esto quiere decir que todos esos aspectos de la vida de la empresa deben tender a una condición mínima y un *desideratum* óptimo. El mínimo es que los fines, medios, organización, cultura, entre otros, no hagan daño a las personas, no les impidan alcanzar su fin. El óptimo es que les ayuden a mejorar como personas y que favorezcan la consecución de sus fines.

El directivo empresarial enfrenta dificultades y tentaciones considerables en no pocas ocasiones. Por una parte, las dificultades inherentes a la propia gestión que, a veces, invitan a abandonar la tarea para dedicarse a una vida más tranquila. “En los momentos de dificultad se pone a prueba vuestro espíritu empresarial. Se precisan mayor esfuerzo y creatividad, más sacrificio y tenacidad, para no cejar en la búsqueda de vías de superación de esas situaciones, poniendo todos los medios legítimos a vuestro alcance, y movilizand todas las instancias oportunas. En efecto, la supervivencia y el crecimiento de vuestros negocios o inversiones interesan a la entera comunidad laboral que es la empresa, y a toda la sociedad. Por eso, los tiempos de crisis suponen un desafío no sólo económico, sobre todo ético, que todos han de afrontar, superando egoísmos de personas, grupos o naciones.”

“Los empresarios no se deberían olvidar de ellos mismos cuando se trata de desarrollar todas las dimensiones de una vida verdaderamente humana. La ley del beneficio y las exigencias de un empeño empresarial cada vez más abrumador no pueden nunca sustituir al deber que tiene todo hombre o mujer de estar abiertos a la familia, al prójimo, a la cultura, a la sociedad y, sobre todo, a Dios. Esta múltiple disponibilidad a los valores superiores de la persona humana ayudará ciertamente a dar al mismo trabajo empresarial su verdadero sentido y su justa medida.” (Juan Pablo II.)

Sus responsabilidades como empresario no lo desligan de las que tiene para con la familia, las amistades y consigo mismo. Todo lo contrario, el cumplimiento de esos

otros deberes es también esencial para sustentar en forma cabal su responsabilidad como empresario. Es un ser humano como todos, que necesita desarrollar todas las dimensiones de su vida para poder llegar a su plenitud.

La desmedida dedicación al trabajo tiene importantes repercusiones en la sociedad, porque trastorna el sentido de la existencia debido a las jornadas excesivas que no ayudan a la vida familiar, a la salud psíquica ni al desarrollo integral de la persona.

La ética afirmativa debe imponerse por sí misma. La responsabilidad social debe ser una intención primaria —y no sólo requisito para obtener dividendos—, porque la grandeza del servicio al bien común así lo pide. Sólo la conquista de una actitud orientada a buscar el mayor bien —el bien común— puede conferir a las actividades empresariales todo el atractivo de aventura profundamente humana que su misma condición pide. No hay otros medios. No basta siquiera la ética “de compromiso”, “de fronteras” entre el bien y el mal, ni, en muchas circunstancias, la estricta legalidad: es necesario insistir en que se necesita reforzar y, si es preciso, resucitar los principios éticos como fuente importante en las conductas empresariales, y que no pueden ser sustituidos, por mucho que se intente, por la legislación, ni tampoco por las presiones sociales. El elemento ético juega un papel muy importante en las relaciones empresa-sociedad.

## **CUANDO LA ÉTICA TRASCIENDE RESPONSABILIDADES**

Cuentan que en un supermercado muy abastecido de la ciudad había un vendedor que conversaba mucho con sus clientes; pero a este tipo le gustaba hablar de Dios. Un día en que platicaba con un cliente le confesó que no creía en Dios, diciéndole:

—Mire usted por la ventana. ¿Ve a ese niño desnutrido y sucio pidiendo limosna? Si existiera un Dios no lo permitiría. Mire usted más allá. ¿Ve a ese tipo mutilado de la pierna derecha, sucio y que anda diciendo a todos que tiene Sida? Lloro para que le den unas monedas. La verdad que yo no creo que exista Dios.

El cliente, que solamente lo escuchaba, pagó y se marchó del supermercado. Diez minutos más tarde regresa y busca al vendedor, y le dice:

—Amigo, ¿usted cree que existan los supermercados?

—Pero, señor mío, ¡usted está dentro de uno, salta a la vista!

—Bueno, le informo que en la puerta hay una criatura que se ve que no ha comido desde hace días, implora piedad y pelea contra los de seguridad para ingresar por un poco de comida.

Winston Churchill decía: “El ciudadano inglés que cumple con sus impuestos, que sabe llevar honrosamente el nombre de su patria, pero no hace nada por mejorar la sociedad inglesa, será un ladrón de su tiempo.”

Es indudable que cuando la empresa no trasciende a la persona y solamente la ve como un cliente más, está condenada a bucear en el mar de la mediocridad y del no compromiso que la atarán a la ausencia de ideales que ha sido la característica muy marcada de empresas que han fracasado, mucho antes de finalizar el siglo pasado, así como de aquellas que no pudieron atravesar el segundo año del nuevo milenio.

## Conclusión

Estos adelantos en la ética de los negocios se relacionan más directamente, como se mencionó antes, con las propias empresas porque se han formulado principalmente para este tipo de aplicación. Con excepción del feminismo y el pragmatismo, son pocas las teorías éticas que se relacionan específicamente con las compañías y sus problemas particulares. Cada una aborda algunos o todos los problemas relacionados con las teorías tradicionales de la ética que se utilizaron casi de manera exclusiva cuando el campo de la ética en los negocios surgió por primera vez como área de estudio por derecho propio. Hay y continúa surgiendo una enorme riqueza de esfuerzos interesantes y creativos por establecer la dimensión normativa de la responsabilidad social, que empezaba a decaer debido al enfoque en la respuesta social corporativa y la política pública. Los mismos esfuerzos se hacen por convertirla en punto central en la solución de los problemas sociales, redefiniéndolos, hasta cierto punto, como problemas éticos y analizándolos con base en marcos normativos. No cabe duda de que se harán otros esfuerzos de esta naturaleza en la medida en que continúen planteándose cuestiones éticas respecto a las prácticas y políticas de las organizaciones de negocios.

Las empresas ya no se miden sólo por su rentabilidad; su compromiso con la sociedad es ahora un activo. Hoy la esfera privada ha asumido una función pertinente como actor social. Los conceptos de ciudadanía y responsabilidad se han instalado en las diferentes arenas: estado, mercado y sociedad civil.

En cuanto a la actividad empresarial, se registran en los últimos tiempos numerosos ejemplos de sistematización de políticas de *responsabilidad social* bajo el paraguas del concepto de la responsabilidad corporativa, cuyas diversas acepciones han hecho las delicias de los teóricos, pero cuya concreción ha marcado un antes y un después en la relación empresa y comunidad.

Estas actividades surgen espontáneamente como respuesta a una crisis social o como la expresión de una cultura corporativa renovada que asume compromisos llevando a cabo acciones que pueden transformarse en programas concretos de relación o interacción con la comunidad, y que incluso llegan a materializarse en áreas de trabajo plasmadas en el organigrama de las compañías o a través de fundaciones empresariales.

Como reflejo de la importancia asumida por la *responsabilidad social empresarial*, cada vez hay más estudios y encuestas que sondean la actividad de los empresarios en este campo de acción. Este proceso tiene su equivalente en entidades que buscan destacar y premiar estos comportamientos corporativos como un mecanismo para buscar su reproducibilidad. Todos estos premios distinguen las prácticas de *responsabilidad social* llevadas adelante por profesionales y empresas, hoy ponderados como sumamente importantes en el ámbito empresarial. Los premios vienen a cristalizar y a poner en evidencia lo que está sucediendo en el sector empresarial y su relación con la comunidad. También son una demostración de las inquietudes de estas compañías y un termómetro de lo que sucede a nivel social, ya que los distintos programas que se presentan para la obtención de estos premios responden a una demanda social concreta.

# CASO PRÁCTICO

## PEÑOLES

### Antecedentes

Metalúrgica Mexicana Peñoles (Met-Mex Peñoles) es una compañía mexicana orientada a actividades de aprovechamiento de recursos naturales no renovables, como la exploración, minería, fundición, refinación y comercialización de minerales metálicos. Además, participa ahora en el sector químico-industrial, refractario y, recientemente, en el de tratamiento de aguas de los residuos municipales.

Su producción anual es de 50 millones de onzas de plata, por lo cual no existe en el mundo otra productora que se le aproxime en la extracción y fundición de este metal. Además, es la mayor productora a escala mundial de bismuto y sulfato de sodio. Es el primer productor de oro en México y América Latina, cuarto en el mundo en producción de plomo y séptimo lugar a escala mundial en extracción de zinc.

Por su cantidad de activos, Peñoles es el segundo grupo minero en México. Con más de 115 años de operación, la empresa, con sede en su ciudad de origen, Torreón, Coahuila —en la región noreste de México—, está aprovechando su experiencia para incursionar en nuevos mercados. Sin salirse de su negocio clave, la minería, Peñoles está en una búsqueda permanente para hacer negocios con nuevos minerales y recursos naturales, lo que diversifica su riesgo y le proporciona estabilidad.

La empresa emplea directamente a más de 2 500 personas, lo que produce una derrama económica mensual de 14 millones de pesos sólo en sueldos. La empresa recibe productos y servicios de 970 proveedores y contratistas, y consume materia prima procedente de 134 remitentes mineros de diferentes partes del país.

Como en muchos procesos de fundición, las operaciones de la empresa son una de las fuentes principales de emanación de plomo. Otras fuentes que desechan plomo son las fábricas de baterías, pinturas, loza de barro vidriado, cocido a baja temperatura, y las gasolinas con tetraetilo de plomo. Por esta razón, a Peñoles se le acusó de contaminar con plomo las áreas aledañas a sus instalaciones de Torreón.

Los primeros estudios sobre el problema de contaminación con plomo en Torreón se realizaron en 1978. Pero este problema en el área antecede a ese estudio porque la empresa inició sus operaciones en el área 115 años atrás, en una época en la que no existía conciencia ecológica ni la tecnología necesarias para el control ambiental.

En sus orígenes, el complejo principal de Peñoles se encontraba en una zona despoblada, en las afueras de la ciudad de Torreón. La región es semidesértica, con baja precipitación pluvial y vientos de alta velocidad en determinadas temporadas del año, lo cual es un factor agravante porque cualquier emisión contaminante presentará altas concentraciones en el aire. En el área no existe una capa vegetal natural que impida que dichos contaminantes puedan ser transportados del suelo al aire.

El envenenamiento con plomo es considerado como un problema grave de salud pública. De hecho, el plomo está considerado dentro del 10% de los materiales más peligrosos para la salud humana.

El plomo es un metal pesado, azulado, suave y maleable. No es biodegradable y se conserva en el suelo, aire, agua y nunca se degrada, por lo que se acumula en los sitios en los que se deposita y puede llegar a envenenar a generaciones de niños y adultos a menos que sea retirado.

El envenenamiento con plomo impide el desarrollo del sistema neurológico; retarda el crecimiento y ocasiona problemas digestivos. Puede causar convulsiones, colapsos e incluso la muerte. También es causa de anemia porque impide la formación de moléculas que transportan el oxígeno.

Recientemente, la empresa fue acusada también de contaminar con cadmio y arsénico el área.

## Definición del problema

El problema que se aborda en este caso es la concentración de plomo en la sangre encontrada en muchas personas cuyas viviendas están en las cercanías de la planta fundidora perteneciente a la firma internacional Met-Mex Peñoles, localizada en Torreón, Coahuila, México. De cincuenta niños sometidos a estudios en 1998, veintisiete tenían concentraciones menores a 10  $\mu\text{g}/\text{dL}$  de plomo en la sangre, nueve entre 10 y 14  $\mu\text{g}/\text{dL}$  y cuatro niños entre 40 y 69  $\mu\text{g}/\text{dL}$ . Al ubicar a todos los niños en el mapa se encontró que la concentración de plomo en la sangre aumentaba al acercarse a las instalaciones de la empresa.

Los casos fueron dados a conocer a la Secretaría de Salud por el Dr. José Manuel Velasco Gutiérrez. La dependencia no hizo nada al respecto. Ese mismo año de 1998 un investigador en toxicología del estado de Durango hizo público un estudio donde se dan a conocer concentraciones promedio de plomo en la sangre de 8.7  $\mu\text{g}/\text{dL}$  en una escuela ubicada a una distancia de más de 5 kilómetros de la empresa. Se tomó otra muestra en otra escuela a 0.9 kilómetros de Peñoles y se encontró en promedio niveles de plomo en la sangre de 22.4  $\mu\text{g}/\text{dL}$ . En otra escuela ubicada más cerca de la fundidora, las concentraciones alcanzaron valores de 28.8  $\mu\text{g}/\text{dL}$ . El porcentaje de niños con niveles de plomo en la sangre de acuerdo con las concentraciones que se encontraron fue de 6.8%, 84.9% y 92.1%, respectivamente, con la distancia de Peñoles. Las concentraciones de plomo en el aire fueron de  $3.25 \pm 2.59 \mu\text{g}/\text{m}^3$ ,  $6.03 \pm 2.07 \mu\text{g}/\text{m}^3$  y  $8.16 \pm 5.65 \mu\text{g}/\text{m}^3$ . Los valores de plomo en el agua fueron en todos los casos menores a 6  $\mu\text{g}/\text{dL}$ .

Los estudios realizados determinaron que la vía por la cual el plomo ingresa al organismo de los afectados es por la boca, al ingerir el polvo contaminado. Una buena dieta e higiene puede ayudar a la población a protegerse mejor. Voceros de Peñoles y la Secretaría de Salud han dicho que las víctimas son las culpables del envenenamiento por la falta de higiene. Pero la dieta y los hábitos de higiene no son la causa del problema.

El Dr. Velasco, al observar la indiferencia de la Secretaría de Salud, acudió a la prensa y al estado de Coahuila. Un diputado que se interesó en el caso informó de ello al Congreso. El Congreso exigió a tres dependencias —Secretaría de Salud y Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca y a la Procuraduría Federal de Protección Ambiental (Profepa)— que investigaran acerca del problema y buscaran soluciones. Estas dependencias formaron una comisión para atender el problema, pero no funcionó satisfactoriamente debido a varias razones, entre las que destacan deficientes prácticas de análisis. La Secretaría de Salud impuso como límite 25  $\mu\text{g}/\text{dL}$  como concentración de envenenamiento con plomo, contra una disposición expresa de la comisión en el sentido de adoptar la norma norteamericana que considera 10  $\mu\text{g}/\text{dL}$  como el máximo tolerable. Otras iniciativas que desarrollaron estas dependencias fueron la búsqueda de plomo en el agua potable, aunque era evidente que no era la vía que causaba la contaminación. También se programaron reuniones sin avisar a los grupos ambientalistas. La consecuencia de estas disposiciones fue un retraso en las acciones urgentes que requerían los niños y adultos envenenados. Existió burocratismo por parte de la Secretaría de Salud, lo que ocasionó que cientos de resultados no fueran entregados a los interesados.

Los efectos de esta contaminación fueron notorios a partir de 1998, y en 1999 se abordó el problema con más seriedad. Este caso se basa en los datos obtenidos durante 1999 y hasta el presente para ver cuáles han sido las acciones que han ejecutado los participantes y afectados en este grave problema.

## Justificación

El estudio para investigar de dónde proviene el polvo que ingieren los afectados que viven cerca de la fundidora Peñoles es muy importante para poder evaluar las dimensiones del problema y establecer las estrategias necesarias para remediarlo. Dado que el polvo que ingieren los afectados contiene plomo, arsénico y cadmio, ocasiona envenenamientos continuos a la población cercana.

Los investigadores de la Escuela de Medicina de Dartmouth, New Hampshire, tomaron muestras de polvo en diversos puntos de la ciudad de Torreón. Las pruebas se analizaron para determinar el contenido de plomo, arsénico y cadmio. Los resultados se compararon con otras ciudades del norte de México. La comparación se efectuó con Monterrey, donde hace mucho tiempo dejó de funcionar una refinera de plomo, y Chihuahua, donde apenas en 1990 existía una fundidora activa. Los resultados señalan a Torreón como la ciudad cuyos suelos contienen índices altísimos de contaminación.

Las muestras en las cercanías de Peñoles revelaron que había concentraciones de plomo que iban desde 787 hasta 13 231  $\mu\text{g}/\text{g}$  (mediana de 2 448  $\mu\text{g}/\text{g}$ ), cuando la concentración máxima en Norteamérica para considerar que un sitio ya no está contaminado es de 500  $\mu\text{g}/\text{g}$  (500 partes por millón). La concentración de arsénico era de 50 a 788  $\mu\text{g}/\text{g}$  (mediana 113  $\mu\text{g}/\text{g}$ ), cuando el nivel máximo para considerar que un sitio ya no está contaminado en Norteamérica es de 65  $\mu\text{g}/\text{g}$ . El polvo contenía cadmio en concentraciones de 11 a 1 497  $\mu\text{g}/\text{g}$  (mediana 112  $\mu\text{g}/\text{g}$ ), cuando

el nivel máximo para poder determinar que un sitio contaminado ya no lo está es de 20 µg/g. Los investigadores hicieron una investigación bibliográfica, y determinaron que el plomo y el arsénico que existían en Torreón eran equiparables a los encontrados en otros sitios. El cadmio, el cual es el material más tóxico de los tres, alcanza concentraciones tan altas que jamás se han encontrado en las publicaciones científicas. Se efectuó una regresión numérica entre la concentración de tóxicos y la distancia entre las muestras tomadas con relación a la fundidora Peñoles, y se encontró una dependencia exponencial. Esto demuestra que la fundidora es la fuente de emisión de arsénico, cadmio y plomo.

Después de la publicación de este estudio se empezaron a buscar y a encontrar a las víctimas de envenenamiento con arsénico y cadmio. El hecho es muy preocupante y justifica el estudio, ya que una de las víctimas era un bebé recién nacido, con 23 µg/dL de plomo y 11 µg/dL de cadmio.

## Los resultados de los análisis a 1999

Los estudios relacionados con el plomo que efectuó la Secretaría de Salud y Desarrollo Comunitario del Estado de Coahuila señalan que hasta la fecha de febrero de 1999, 90% de los niños mostraban concentraciones inaceptables de plomo en su sangre (más de 10 µg/dL), y casi 50% de los niños tenía concentraciones que ameritaban intervención clínica y reubicación inmediata (más de 25 µg/dL). Los datos acumulados al 31 de agosto de 1999 indicaron que de 5 956 personas sometidas a estudios, 5 259 (equivalente a 88% del total) han resultado con concentraciones de plomo en sangre por encima de los 10 µg/dL. Inexplicablemente desaparecieron las estadísticas de 392 personas.

Una vez que la concentración de plomo se reduce mediante un tratamiento que puede incluir el uso de agentes quelantes, estos niños y sus familias deben ser reubicados para que no vuelvan al ambiente que los envenenó de manera tan grave. A principios de 1999, y ya con conocimiento del problema, no se había considerado a las mujeres embarazadas ni como población expuesta, ni como sujetos de análisis y tratamiento.

El gobierno del estado de Coahuila llevaría a cabo un estudio en los suelos de Torreón para detectar varios metales pesados, aunque dicho estudio se quería llevar a cabo en un parque y no en las inmediaciones de la fundidora Peñoles, que sería lo correcto. Se prometió hacer público el resultado de dichos estudios, pero no se hizo así y se argumentó que la dinámica del problema había cambiado, por lo que no se difundirían los resultados.

Es conveniente resaltar que los resultados del estudio del estado de Coahuila continúan a la fecha siendo desconocidos para el público. Sin embargo, alguna información fue filtrada a los medios, de la cual resalta lo siguiente:

- Concentraciones altísimas de los metales pesados en la población cercana a la fundidora Peñoles. Los niveles encontrados son mayores a los referidos en el

estudio de Darthmouth. Esto sugiere el deterioro del problema a causa de la inactividad y la complacencia de las autoridades ambientales y de Peñoles.

- Las concentraciones se reducen en proporción a la lejanía de las muestras con respecto a la fundidora Peñoles.
- El límite de los 1 600 metros (por norma) de la fundidora es muy inferior al límite norteamericano para considerar que un sitio contaminado ha sido restaurado. No se debería permitir que personas vivieran cerca de la fundidora, pero ocurre lo contrario.

Es evidente que la población en riesgo es mucho más grande que la que el gobierno ha considerado, ya que éste se limitó a considerar las colonias aledañas a la fundidora.

El programa del gobierno de Coahuila señaló los puntos para resolver el problema de envenenamiento con plomo que presentan los niños de Torreón. Cualquier programa de protección por parte de un ente oficial deberá lograr hacer que las emisiones sean suprimidas, vigilar en forma permanente la planta, realizar acciones de remediación, aplicar medidas sanitarias y programas de reubicación de las poblaciones cercanas más directamente afectadas. Algo se ha hecho hasta el momento, pero la tardanza e inacción por parte de las autoridades, que conocen de estos problemas por lo menos desde hace 20 años, ha generado escepticismo e incredulidad entre los pobladores de Torreón.

### **Estrategias tomadas por las autoridades responsables**

El gobierno del estado de Coahuila anunció el 5 de mayo de 1999 un programa para enfrentar la emergencia ambiental y de salud provocada por el funcionamiento incontrolado de la planta de Peñoles en Torreón, pero careció de metas mensurables; al respecto, debe haber programas con metas en la reducción de la concentración de plomo en la sangre, así como los plazos en los que se pretende alcanzar dichas metas.

Asimismo, en las acciones no participaron ni vecinos, ni ambientalistas, ni investigadores conocedores del tema, sino personas ajenas al problema.

### **Listado de acciones propuestas por el gobierno en 1999**

Luego de meses de confusión e inacción, el gobierno del estado y la Profepa anunciaron conjuntamente un programa integral para enfrentar la emergencia ambiental y de salud pública. La Profepa ordenó a la empresa Peñoles que pusiera en práctica 81 medidas para reducir sus emisiones de gases y polvos con plomo. El gobernador ofreció una conferencia conjunta con el procurador federal de protección ambiental Antonio Azuela. El objetivo era anunciar un programa de acciones para enfrentar el problema, la supervisión de las emisiones de la planta de Peñoles, la remediación de los suelos contaminados y la atención de la población afectada.



Categoría	Acciones específicas
La empresa está en contingencia ambiental	Según el nivel de emisiones de bióxido de azufre, la empresa puede ser declarada en fase I, II o III, y limitar su proceso productivo y disminuir sus emisiones.
Continuar con el análisis sistemático de las tendencias	Tener un sistema que informe acerca de las emisiones de contaminantes, incluso plomo, y la concentración encontrada en el aire cerca de las empresas.
Programa de remediación	Programa de retiro del polvo contaminado y programa de pavimentación o reforestación de las zonas no pavimentadas.
Reubicación de familias	Se ordena la reubicación de las familias de la tercera sección de la colonia Luis Echeverría. También se ordena la reubicación de los niños con tratamiento especial debido a la alta concentración de plomo en la sangre.
Medidas sanitarias	Se continuará con los diagnósticos de plomo en la sangre. El estado creará programas de educación ambiental y para la salud. Los costos de los programas serán cubiertos por la empresa.
Constitución de un fideicomiso	La empresa constituirá un fideicomiso con una cantidad inicial de 60 millones de pesos para dar seguimiento sanitario a las personas afectadas con altos niveles de plomo y que presenten secuelas.
Integración de una comisión ambiental	Se formó una comisión ambiental por parte de las autoridades de Salud, Ambiente y Desarrollo social para garantizar que se apliquen las medidas. Se realizará una evaluación diaria de contingencias, y se informará al público sobre los valores de las emisiones y las medidas adoptadas.

Los medios y los ciudadanos que asistieron al acto calificaron de insatisfactorias las acciones que anunció el gobierno, las cuales fueron recibidas con incredulidad, ya que en ninguna de esas acciones parecía participar la empresa. Además, no se fijaban metas específicas ni cuantitativas para valorar las acciones correctivas tomadas. Y no participaban ni ciudadanos ni organizaciones independientes, y no se hacía mención alguna al problema del cadmio y el arsénico.

El procurador dio a conocer que las emisiones de plomo, identificadas como emisiones fugitivas, eran producto del manejo de materiales a cielo abierto.

## Acciones correctivas por parte de la empresa<sup>3</sup>

La empresa Metalúrgica Mexicana Peñoles tiene en sus manos la responsabilidad de administrar y manejar el Fideicomiso del Programa de Metales, dentro de un nuevo esquema en el que los gobiernos federal y estatal se comprometen a vigilar que se aporten los recursos necesarios para remediar la contaminación ambiental, y prevenir, tratar y rehabilitar a la población que presenta deterioro en la salud.

Según E. Rubio, de la Profepa, en 1997 Torreón enfrentó un problema derivado de las emanaciones de metales pesados procedentes de la planta, por lo cual se determinó que la empresa trabajara al 50% y redujera en 25% los niveles de operación, además de adoptar medidas básicas que ocasionaron una disminución importante de la contaminación. Peñoles adoptó 140 de un total de 182 observaciones de remediación, hasta cumplir la norma con 1.4 microgramos por metro cúbico de emisiones a la atmósfera.

La Profepa constató que la empresa metalúrgica cumplió con las normas de calidad del aire, después de haber emprendido medidas como el techado de 45 000 m<sup>2</sup> de terreno en el que desarrolla sus actividades productivas, la pavimentación de vialidades internas y 300 000 m<sup>2</sup> de calles, en 4 kilómetros a la redonda.

En materia de atención a la población envenenada, Peñoles señaló que la atención médica se amplió de 23 a 36 colonias, con un seguimiento y vigilancia sobre más de 30 000 niños de 0 a 15 años de edad. En 1998 el promedio de plomo en sangre era de 25.1 microgramos por decilitro, mientras que en el 2004 bajó a 7.6, informó la empresa.

Los recursos que entregó el director general de Peñoles al gobierno estatal para ser empleados en el fideicomiso durante el 2004 fueron de 18 millones de pesos.

## Monitoreo y vigilancia

Se anunció que la fundidora Peñoles se pondría a partir de ese día en la denominada Fase I, que significa una reducción de 25% de sus actividades. De no corregir el problema de las emisiones se reduciría su funcionamiento en 52%, Fase II, y de persistir las emisiones se procedería al paro total de la fundidora, Fase III.

- La Fase I se aplica si el SO<sub>2</sub> alcanza una concentración de entre 0.2 y 0.35 partes por millón durante un periodo de 30 minutos.
- La Fase II se declara cuando el SO<sub>2</sub> alcanza una concentración entre 0.35 y 0.45 partes por millón durante un periodo de 10 minutos.
- La Fase III se declara cuando el SO<sub>2</sub> alcanza una concentración mayor a 0.45 partes por millón en periodos muy cortos de entre 5 minutos y 30 segundos.

No se ha explicado con detalle el criterio aplicado para usar el bióxido de azufre como el marcador que regule la emisión de plomo. Peñoles ha indicado que la reducción de actividades marcadas en cada una de las fases de contingencia disminu-

<sup>3</sup> Reportaje "Fideicomiso de Metales Será Manejado por Peñoles". *El Siglo de Torreón*, <http://200.23.19.130/start/nID/26511/>

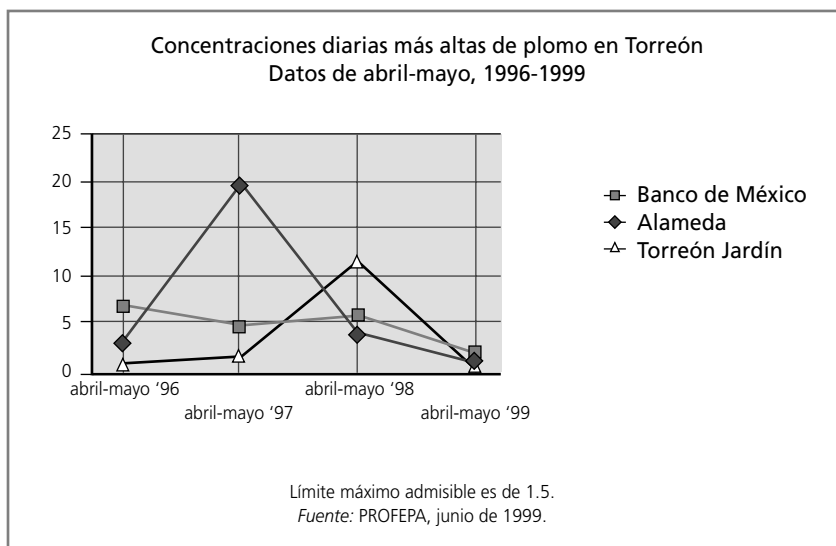
yen el manejo de materiales, y por esa vía indirecta se bajan las emisiones de plomo. Sin embargo, esta lógica no se aplica si las emisiones de SO<sub>2</sub> se encuentran dentro de norma y las de plomo no. La planta seguirá operando aun cuando emita plomo. Además, el plan anunciado por el gobierno del estado y Profepa *consideraba que la vigilancia de las emisiones y la puesta en marcha de los grados de reducción de las actividades de la planta serían responsabilidad del personal de Peñoles.*

El estado de Coahuila anunció en junio de 2001 la entrada en Fase III de la planta, es decir, la suspensión total de la máquina nueve. Este anuncio resultó falso. Inexplicablemente, Rogelio Cepeda sigue fungiendo como delegado de Profepa en Coahuila, y su intento de engaño ni siquiera mereció una reprimenda por parte de sus superiores, aunque sí causó estupor entre los medios y los ciudadanos.

## Mediciones<sup>4</sup>

Según la Profepa, entre 1996 y 1999 se tuvieron concentraciones de plomo en exceso del 1.5 µg/m<sup>3</sup> en varias estaciones de monitoreo, que es el máximo permitido por la norma mexicana.

Luego de los altos niveles dados a conocer en 1999, la compañía invirtió más de 15 millones de dólares en nuevos equipos anticontaminantes, de ventilación, captación de polvos, sistemas de monitoreo y confinación de áreas de producción. Estas medidas surtieron efecto, y para el año 2002 se dieron a conocer reducciones en las concentraciones de plomo encontradas en niños lactantes. Se observó que sólo para la estación aduanal, ubicación de la empresa, se tenían niveles superiores a la norma mexicana.<sup>5</sup>



<sup>4</sup> Informe de Profepa, junio de 1999. [www.profepa.gob.mx](http://www.profepa.gob.mx).

<sup>5</sup> Fonseca Omarilis, Análisis electroquímico, 2002 Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

## Programas de remediación

Este programa pretende erradicar el polvo de plomo que se ha acumulado en las casas cercanas a la planta; se ha centrado el retiro de escombros y basura de calles y casas, así como el aspirado de calles, aceras e interior de los domicilios. No se tienen informes acerca de las acciones de pavimentación ni de reforestación. Las condiciones climáticas y atmosféricas de Torreón, así como la poca colaboración de algunos vecinos, no permiten que se avance de la manera deseada.

### *Reubicación de los vecinos*

Como una medida rápida para solucionar la situación presentada en 1999, la empresa decidió reubicar a los vecinos de máximo riesgo. Se les compraron sus propiedades y otros fueron reubicados en zonas alejadas o sin peligro de contaminación. En dichas negociaciones se informó sobre abundantes quejas de los vecinos por el trato déspota de la empresa y las autoridades.

El gobierno coahuilense definió como zona de riesgo a la tercera sección de la colonia Luis Echeverría, entre la avenida Madero y la Antigua Aduana, por lo que ordenó la reubicación de las familias asentadas. Las repercusiones económicas de esta reubicación serían cubiertas por la empresa.

### *Medidas sanitarias*

El gobierno anunció su programa sanitario, que incluye:

- continuar con los diagnósticos
- continuar proporcionando la atención médica
- instrumentar de inmediato programas de educación ambiental y para la salud

### *Formación de una comisión ambiental*

Esta nueva instancia burocrática formada por las secretarías de Salud, Medio Ambiente y Desarrollo Social sería responsable de garantizar que las medidas de prevención se apliquen de manera rigurosa, realizar una evaluación diaria de la contingencia e informar diariamente sobre los niveles de emisión de los distintos contaminantes, así como las medidas adoptadas como consecuencia de dichos niveles.

El gobierno de Coahuila anunció a principios de junio de 1999 la formación de mesas para dar seguimiento al programa anunciado el 5 de mayo. Las mesas serían de Salud, Medio Ambiente y Reubicación. Los diputados locales recomendaron la integración de los vecinos afectados, de los diputados y de los grupos ambientalistas en las diversas mesas y en el fideicomiso, lo que se aceptó. Algunas personas y organizaciones fueron invitadas y han estado participando en las reuniones de seguimiento.

## Norma mexicana sobre plomo en sangre

En abril de 1999 los diputados de Coahuila solicitaron al secretario de Salud la promulgación de una norma acerca del plomo en la sangre. Se utilizó la norma

norteamericana como base para la norma nacional. El 25 de junio de 1999 se promulgó la Norma Oficial Mexicana NOM-EM-004-SSA1-1999 que atendía este problema. En las tablas 3-1 y 3-2 se describen las acciones que se consideran en la norma tanto para niños menores de 15 años y mujeres embarazadas como para la población en general.

Cabe hacer notar que, comparativamente, la norma mexicana es más laxa que la norteamericana. Para 1999, según la Secretaría de Salud y Desarrollo de Coahuila, menos de 100 niños habían recibido tratamiento por el contenido de plomo en su sangre, y si la norma norteamericana se aplicara, la cantidad de niños tratados sería de más de 1 000. Según el Dr. Manuel Velasco, una mala decisión de la Secretaría de Salud privó de tratamiento a más de 90% de los niños que lo requerían.<sup>6</sup>

## Cronología de hechos después de 1999

A continuación se presentan los principales hechos ocurridos después de 1999 hasta el presente, los cuales dan una pauta del desarrollo de este caso y señalan si las partes han cumplido con su responsabilidad.

### *Año 2001*

*Abril de 2001.* Los ciudadanos de Torreón exigen ayuda a las autoridades.<sup>7</sup> A gritos exigieron la presencia del alcalde Salomón Juan Marcos, pero fue Javier Garza, primer regidor, quien escuchó las demandas que comprenden la construcción de un centro multidisciplinario para atender a los menores que sufren de concentraciones elevadas de plomo en la sangre; la reubicación de los niños que ya recibieron el tratamiento de quelación y el cierre inmediato de la planta Peñoles.

*Junio de 2001.* Solicitan a Profepa que cumpla con las leyes federales.<sup>8</sup> El pediatra Juan Manuel Velasco solicitó la intervención de la Secodam para que la Profepa cumpla con las leyes federales en materia de protección ambiental e impacto a la salud pública en esta ciudad, en donde se registró un grave problema por las emanaciones de plomo de la planta metalúrgica Met. Méx. Peñoles.

*Julio de 2001.* Hay una tendencia a la baja de niveles de contaminación.<sup>9</sup> De acuerdo con los resultados de los muestreos de plomo en la sangre de los menores afectados por la contaminación de la empresa Peñoles, hay una tendencia a la baja en los niveles, aseveró el médico Víctor Luján. De abril de 1999 a la fecha se han internado un total de 200 menores de edad por haber presentado altos niveles de plomo en la sangre, 75 por registrar arsénico y 18 por tener plomo y arsénico.

<sup>6</sup> Vázquez, Gabriela. “Niños con plomo siguen sin recibir Succimer: MVG”, 24 de julio de 1999 <http://www.texascenter.org/publications/torreon.pdf>

<sup>7</sup> Ma. Elena Sánchez. “Los ciudadanos de Torreón exigen ayuda a las autoridades.” *El Norte*. Monterrey, México, 21 de abril de 2001, Sección Nacional, p. 18.

<sup>8</sup> Ma. Elena Sánchez. “Solicitan a Profepa que cumpla con las leyes federales.” *El Norte*. Monterrey, México, 16 de junio de 2001, Sección Nacional, p. 16.

<sup>9</sup> Ma. Elena Sánchez. “Hay una tendencia a la baja de niveles de contaminación de Torreón.” *El Norte*. Monterrey, México, 22 de julio de 2001, Sección Nacional, p. 20.

**Tabla 3-1 Acciones básicas de protección en niños menores de 15 años y mujeres embarazadas\***

Nivel de plomo en sangre (µg/dL)	Acciones
< 10 Categoría I	No se requiere ninguna acción a menos que ocurran cambios en las fuentes de exposición. En esta categoría, no se considera que el plomo afecte a un individuo.
10-24 µg/dL Categoría II	<p>Repetir la prueba de plomo en sangre venosa, al menos cada 6 meses después del primer resultado hasta disminuir a menos de 10 µg/dL.</p> <p>Realizar una evaluación médica completa para disminuir el NPS.</p> <p>Proporcionar a la familia educación sobre higiene personal y prevención de exposición al plomo y nutrición. Si los niveles persisten, se deben tomar las medidas necesarias para controlar o eliminar la fuente de exposición.</p> <p>Notificar a la autoridad sanitaria.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente el control o la eliminación de la fuente de exposición de plomo.</p>
25-44 µg/dL Categoría III	<p>Repetir la prueba de plomo en sangre venosa inmediatamente después del primer resultado para confirmar el nivel de plomo en sangre.</p> <p>El especialista debe realizar una evaluación médica integral para determinar tipo de atención (manejo de caso):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones higiénico-dietéticas.</li> <li>• Complementos alimenticios (calcio, hierro, o ambos y otros).</li> </ul> <p>Notificar inmediatamente el caso a la autoridad sanitaria.</p> <p>Repetir pruebas de plomo en sangre venosa cada tres meses, hasta alcanzar la categoría II.</p> <p>Realizar determinación de niveles de plomo en sangre a las personas que convivan con el afectado.</p> <p>Proporcionar a la familia educación sobre higiene personal para prevención de exposición al plomo y nutrición.</p> <p>Realizar una investigación para identificar ruta y vía de exposición.</p> <p>Retirar al afectado de la fuente de exposición.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente el control de la fuente de exposición.</p>
45-69 µg/dL Categoría IV	<p>Además de lo señalado en la categoría III,</p> <p>Notificar inmediatamente el caso, por el medio de comunicación más rápido, a la autoridad sanitaria.</p> <p>Repetir las pruebas de plomo en sangre venosa cada mes hasta que la concentración alcance la correspondiente a categoría III.</p> <p>En caso de presentar síntomas, el médico especialista debe valorar tratamiento específico.</p> <p>El tratamiento debe aplicarse en un hospital.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente el manejo ambiental inmediato.</p> <p>Realizar un seguimiento médico integral.</p> <p>Referir a servicio de trabajo social para seguimiento, si es necesario.</p>
Mayor de 70 µg/dL Categoría V	<p>Además de lo señalado en la categoría IV,</p> <p>Un individuo en este nivel debe ser considerado como <i>caso para atención médica inmediata</i> y, ocasionalmente, de urgencia médica.</p> <p>Hospitalizar, evaluación por parte de un médico especialista y empezar <i>inmediatamente</i> el tratamiento correspondiente, previa identificación de la fuente.</p> <p>El tratamiento debe aplicarse en el hospital.</p> <p>Repetir, al menos semanalmente, la prueba de plomo en sangre venosa, hasta que la concentración alcance la categoría IV.</p> <p>Gestionar ante la autoridad competente la eliminación de la fuente de exposición.</p>

\* Fuente: NOM EM-004-SSA 1-1999, 25 de junio de 1999.

**Tabla 3-2 Acciones básicas de protección para la población general mayor de 15 años**

Nivel de plomo en sangre (µg/dL)	Acciones
< 25 Categoría I	No se requiere ninguna acción a menos que ocurran cambios en las fuentes de exposición. Se considera que un individuo en esta categoría no es afectado por el plomo.
25-34 Categoría II	Notificar el caso a la autoridad sanitaria. Proporcionar a la familia educación sanitaria respecto a fuentes de exposición al plomo y nutrición. Repetir prueba de plomo en sangre cada seis meses hasta alcanzar concentración de la categoría I. Realizar investigación para identificar la fuente y rutas de exposición. Si los niveles persisten, gestionar ante la autoridad competente la eliminación de la fuente de exposición.
35-44 Categoría III	Además de lo señalado en la categoría II, Repetir pruebas de plomo en sangre cada tres meses hasta alcanzar concentración de la categoría II. Realizar determinación de niveles de plomo en sangre a las personas que convivan con el afectado. Gestionar ante la autoridad competente el control o eliminación de la fuente de exposición de plomo.
45-69 Categoría IV	Además de lo señalado en la categoría III, Repetir la prueba de plomo en sangre venosa para confirmación, inmediatamente después del primer resultado. Realizar valoración médica integral para determinar tipo de manejo médico e higiénico-nutricional. Hacer seguimiento médico integral. Gestionar ante la autoridad competente el control inmediato de la fuente de exposición.
Mayor de 70 Categoría V	Además de lo señalado en la categoría IV, Efectuar valoración médica por especialista y definir el tratamiento hospitalario. Repetir al menos semanalmente la prueba de plomo en sangre venosa, hasta que las concentraciones alcancen la categoría IV.

### **Año 2002**

*Enero de 2002.* Jaime Lomelín Guillén, director general de la compañía, aclara que continuará sus operaciones buscando nuevos mercados y nuevos negocios sin salirse de la minería.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://emprendetec.itesm.mx/pai/publico/expertos/notapublica.asp>, 12 de junio de 2002.

Declaró que esto fue un problema que ya superaron, y agregó: “No nos hagamos tontos; hemos estado aquí desde hace más de 100 años, iniciamos cuando no existía conciencia ecológica, además no había sistema tecnológico de control ambiental... pero enfrentamos y resolvimos el problema.”

El costo para limpiar la imagen de Peñoles y el plomo de Torreón fue de 70 millones de dólares, los cuales se utilizaron en la sistematización de controles rigurosos de la emisión de partículas y en remediar el problema en la población.

*3 de febrero de 2002.* Abortos atribuidos a contaminación.<sup>11</sup>

En menos de un año se han registrado siete casos de aborto o muertes de recién nacidos en la colonia Luis Echeverría, y podrían estar relacionados con la contaminación generada por la empresa Met-Mex Peñoles, dijo ayer Martha Arreola, integrante del Movimiento Ciudadano en Defensa de los Niños Dañados por Metales Pesados.

*4 de noviembre de 2002.* Estadísticas de contaminados.<sup>12</sup> El caso de dos bebés que presentan una alta concentración de plomo, que se dio a conocer a la opinión pública, forma parte del total de menores que todavía siguen afectados por las emanaciones de la metalúrgica Met-Mex Peñoles, según el doctor Víctor Luján, coordinador del Programa de Atención a la Población con Exposición a Metales de la Secretaría de Salud de Torreón.

Un recién nacido y una niña de un año de edad de esta ciudad forman parte del 53% de los menores de edad que tienen más de 10 microgramos de plomo por decilitro de sangre, de un total de 15 159 de los que se les ha tomado una muestra en este año.

Sobre la acusación que han hecho las amas de casa respecto a que Peñoles sigue contaminando y que por eso hay niños que presentan altos niveles de plomo y otros metales, Luján dijo que es a la autoridad ambiental a la que le corresponde monitorear las emanaciones y que al sector Salud le corresponde el monitoreo biológico.

*15 de noviembre de 2002.* Valor de la acción. Después de un desplome de 82% en el valor de su acción en el periodo de febrero de 1998 a enero del 2001, y en el que alcanzó un mínimo de 5.76 pesos, este año 2002 su acción se ha apreciado un 78% a 16.41 pesos al cierre del viernes.

### **Año 2003**

A mediados de marzo del 2003, el tema Peñoles volvió a salir a luz pública en los diarios con una remembranza de los hechos sucedidos con la empresa referente a la contaminación por plomo a finales de 1998.

Dados estos hechos, Luis Rey Delgado, gerente de Vinculación y Desarrollo Social de Met-Mex Peñoles realizó una publicación en la que se comentaba que efecti-

<sup>11</sup> Ma. Elena Sánchez. “Atribuyen a Peñoles 7 abortos”, *El Norte*, Monterrey, México, 3 de febrero de 2002, Sección Nacional, p. 16.

<sup>12</sup> Ma. Elena Sánchez. “Admiten persiste en Torreón la contaminación por plomo”, *El Norte*, Monterrey, México, 4 de noviembre de 2002, p. 22.



vamente, a finales de 1998, se detectó que los niños que vivían en los alrededores de Peñoles presentaban niveles de plomo en sangre superiores a 10 microgramos por decilitro de sangre, que es el máximo considerado como seguro por los Centros para el Control de Enfermedades de Estados Unidos (CDC, por sus siglas en inglés). En aquel momento el promedio encontrado en los niños vecinos a Peñoles fue de 27 microgramos por decilitro de sangre promedio.

Sin embargo, según Rey Delgado, después de varios años de intenso trabajo por parte de todos los sectores de la población, en el 2001 el propio CDC de Atlanta realizó un estudio de las concentraciones de plomo en la sangre de la población expuesta y encontró que el promedio era de 8 microgramos por decilitro de sangre. Por último, señalaba que Peñoles, lejos de eludir su responsabilidad en esta situación, asumió el compromiso de resolver el problema a fondo, invirtiendo todos los recursos necesarios para instalar equipos de control ambiental, limpiar la zona 4 kilómetros alrededor de la planta, y atender la salud de la población (aportó 60 millones de pesos a un fideicomiso para este efecto).

Manuel Luevanos, director de Met-Mex Peñoles, también se pronunció a favor de la empresa cuando el Municipio de Torreón informó acerca de los altos niveles de partículas de plomo, diciendo: “Estamos totalmente confiados, tranquilos porque nuestros monitores han sido ya auditados en dos ocasiones; de hecho, el Instituto Tecnológico de la Laguna, que es una institución seria, respetable, hace auditorías permanentes en nuestros sistemas y es nuestro mejor aval. El hecho de que haya una tercera opinión que venga a aclararnos esta controversia que se ha manifestado... Como siempre hemos dicho, hemos estado abiertos a escrutinios del tipo que sea, y ésta no es la excepción. ¡Qué bueno y ojalá que pronto se dé el resultado de esta auditoria que se está llevando a cabo para que también la ciudadanía, la comunidad esté tranquila!”, apuntó.

Los informes del Municipio eran totalmente opuestos a lo que argumentaban los directivos de Peñoles, y por eso sus declaraciones y molestias. A pesar de todas las críticas, Peñoles parecía continuar con su interés por cuidar el ambiente, y prueba de ello fue la acreditación de la norma ISO 14001.

## **Certificación ISO 14001:96**

La certificación ISO 14001:96 se entrega a aquellas empresas que han adoptado un sistema de administración ambiental que incluye estructura, planificación, actividades, responsabilidades, procedimientos y recursos para sistematizar y mantener una política ambiental. El certificado ISO 14001:96 es la culminación de una serie de esfuerzos que Met-Mex Peñoles ha realizado para adoptar un sistema de administración ambiental que les permite cumplir con los compromisos de protección al entorno asumidos por dicha empresa.

El hecho de que SGS, International Certification Services, Inc., una de las empresas líderes en verificación y certificación a nivel mundial, les haya entregado el certificado del ISO 14001 es aval de su sistema, lo cual significa que para Met-Mex

Peñoles<sup>13</sup> la seguridad que han adoptado es un sistema de administración ambiental realmente eficiente, el cual estará sujeto a constante supervisión para asegurarse de su cabal cumplimiento y mejora continua. Para recibir esta certificación Met-Mex Peñoles debió demostrar que cumple con todos los requisitos que la norma y los auditores de la empresa certificadora exigen y que aseguran un desempeño ambiental adecuado. La política ambiental adoptada compromete a la empresa a prevenir la contaminación, cumplir con la legislación y mejorar continuamente sus procesos.

Su director Manuel Luevanos puntualizó: “Aprovechamos esta oportunidad para expresar nuestro reconocimiento a la comunidad de Torreón, y especialmente a nuestros vecinos, quienes también han cumplido un papel muy importante para ayudarnos a mejorar nuestras operaciones, ya que gracias a sus llamadas y comentarios hemos detectado áreas de oportunidad para lograr un desempeño ambiental adecuado. Podemos reiterar con orgullo: establecimos un compromiso y seguimos cumpliendo”, concluyó Luevanos.

Durante el año 2003 continuaron los artículos en prensa que hacían ver a la empresa Peñoles como una fuente de contaminación, a pesar de que la misma realizaba acciones como la certificación ISO 14001 y la presentación de argumentos que iban en contra de las acusaciones presentadas. Una de las últimas acusaciones fue la referente a la contaminación en un área verde cercana a la planta Peñoles. Sin embargo, la empresa podría no ser la responsable porque no existe una legislación al respecto. El estudio ambiental dio como resultado que un área verde en medio de una colonia tiene niveles de plomo que triplican el máximo permitido por las normas ambientales internacionales; niveles que se han incrementado en el lapso de un año.

El pediatra Manuel Velasco presentó los resultados del estudio de plomo ante la Fiscalía Especial para Delitos Ambientales de la PGR, que da seguimiento a una denuncia que interpuso por el daño causado a la salud pública y ambiente de Torreón por la empresa Met-Mex Peñoles. El médico, quien dio parte a la Jurisdicción Sanitaria Número Seis, explicó que el análisis del suelo de la Plaza Las Tortugas, localizada en la colonia Torreón Jardín, da 1 211 partes por millón, cantidad superior a las 400 que marca como límite la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) para que no haya riesgos en la salud.

Es necesario aclarar que se toma como referencia esta norma estadounidense, porque aun y con el daño que causaron las emanaciones de la metalúrgica Peñoles en esta ciudad es momento en que no se elabora todavía una Norma Oficial Mexicana para concentraciones de plomo en suelo.

“Lo preocupante es que estos análisis, que se hicieron a petición de propios colonos de Torreón Jardín, reflejan que aumentó la concentración de plomo en esta área verde en un 30%, de acuerdo a los resultados del muestreo que también hicieron en el año 2002 habitantes de esta colonia”, indicó el médico.

---

<sup>13</sup> José Manuel López. “Grupo Peñoles: Un negocio firme como la roca”, *El Norte*. Monterrey, México, 9 de diciembre de 2002, p. 12.

“Estos nuevos resultados me los hacen llegar los colonos porque saben que se está dando un seguimiento por parte de la Fiscalía Especializada de Delitos Ambientales a una denuncia que presenté por delitos ambientales cometidos aquí, en Torreón, y nos muestran que están por encima de las guías internacionales para un lugar que no presente riesgos a la salud pública”, señaló.

### **Año 2004**

*Mayo de 2004.* Peñoles, los daños no disminuyen, aumentan. Torreón, la ciudad más contaminada del mundo.<sup>14</sup> La contaminación y los daños a la salud que provocan las emisiones de la empresa metalúrgica no ferrosa Met-Mex Peñoles, en lugar de disminuir y tras cinco años de acciones, no sólo se multiplican, sino que además se agravan.

El pasado mes de marzo se reportó a la Secretaría de Salud la presencia de cadmio y arsénico en el suelo de esa colonia. Del primer metal se encontraron más de 120 partes por millón, y del segundo sobrepasaba las 200 partes por millón, en comparación con la norma de Estados Unidos. La norma de cadmio es menos de 20 partes por millón, y en arsénico no debe ser de más de 65 partes por millón.

### ***“La ciudad más contaminada del mundo”***

La Universidad de Dartmouth, en Estados Unidos, acaba de calificar a Torreón como “La ciudad más contaminada por cadmio en el mundo.” Se asegura que el estudio del que se desprendió esa “honorable” calificación aparece en Internet en la página de esa institución universitaria.

*Junio de 2004.* Cumplimiento de la normatividad.<sup>15</sup> Autoridades de las tres instancias de gobierno reforzarán la vigilancia para que la empresa Met-Mex Peñoles cumpla con la normatividad en materia de contaminación. La Secretaría de Salud continuará con el Fideicomiso del Programa de Metales bajo la responsabilidad de dicha empresa y la supervisión de las instancias oficiales, por lo que la metalúrgica destinará durante este año 2004 la cantidad de 18 millones de pesos para la prevención y protección contra riesgos sanitarios.

Según datos de la Profepa, la empresa opera en la actualidad por abajo de la norma de calidad del aire de 1.4 microgramos por metro cúbico de emanaciones a la atmósfera. Por su parte, Peñoles ha reiterado que, con el actual esquema, la empresa se encargará en su totalidad de la atención médica y rehabilitación de pacientes afectados, con la estricta supervisión de las autoridades de salud. En esta nueva etapa continuará el monitoreo y la supervisión ambiental por parte de la Profepa, a fin de ofrecer garantía y certidumbre a la población de que su salud está debidamente protegida contra riesgos sanitarios, y el ambiente preservado.

<sup>14</sup> Vanguardia; <http://noticias.vanguardia.com.mx/showdetail.cfm/373576/Pe%C3%B1oles:-un-'c%C3%A1lncer'-que-crece/>.

<sup>15</sup> *Ibidem.* Vigilancia a Peñoles. Cumplimiento de la normatividad. <http://noticias.vanguardia.com.mx/showdetail.cfm/375578/Est%C3%A1l-Pe%C3%B1oles-bajo-la-lupa/> 18 de octubre de 2002

*Junio de 2004.* Madres reclaman atención para sus niños con plomo.<sup>16</sup> Divididas en varios grupos, aproximadamente sesenta mujeres más sus niños que enfrentan aún las consecuencias del envenenamiento con plomo en la sangre, bloquearon desde temprana hora los accesos a la planta de Met-Mex Peñoles bajo la advertencia de que podían enfrentar consecuencias legales drásticas. Las encabezaba el ex regidor perredista Martín Rivera Esquivel y Laura López Piña, esta última ya ha efectuado otros movimientos de presión como fue el cierre de la calzada Raúl Madero sin que llegara a darse la intervención de la policía preventiva. Existe un tono de política en estas manifestaciones, ya que el gobierno que está en turno es panista, y tratan de opacar la imagen de dicho partido en el poder.

Las madres participantes en el movimiento dijeron provenir de las colonias Lázaro Cárdenas, Eduardo Guerra y otras del sur a quienes no se les ha dado atención médica desde que se aceptó que Met-Mex Peñoles se hiciera cargo totalmente de la atención a los afectados por la contaminación, ya que les han puesto como base para poder otorgarles ayuda que los niños presenten de 25 a más microgramos de plomo por decilitro de sangre. Por esta razón quienes no estén en ese nivel de riesgo tendrán que pagar por su propia cuenta el seguimiento en la salud de quienes se vieron afectados desde pequeños. Los problemas que presentan dichos niños son muy variados y no dejan de ser graves, y por eso la inconformidad de dicho grupo. Por ejemplo, está el caso de Sandra Muroaga Estrada, quien hoy tiene 4 años de edad. Esta niña siempre ha padecido problemas pulmonares y cualquier cosa le afecta las fosas nasales. Después de que tenía 18 microgramos se le ubicó en 10.

Desde el punto de vista médico, estos niveles son preocupantes y deben ser atendidos en forma inmediata, pero los recursos que está proporcionando Peñoles no son suficientes para sanar a los niños de Torreón.

## OBJETIVO DEL PROYECTO

El Caso Peñoles pretende documentar cada uno de los acontecimientos que han sucedido a lo largo del tiempo que lleva el problema de contaminación por plomo y otros materiales de la ciudad de Torreón, al norte de la República Mexicana. Se pretende dejar constancia de los hechos más relevantes que han causado polémica, luego de una extensa revisión bibliográfica de informes, estudios, notas editoriales y noticias sobre el tema.

Se busca ofrecer un panorama de lo sucedido durante el clímax del conflicto que fue durante el año 1999 y, además, una breve reseña histórica de los sucesos más importantes desde 1999 hasta la fecha.

---

<sup>16</sup> *El Sol de la Laguna.* Bloquean Peñoles. (Reclamo de atención a niños con plomo por parte de las madres) [http://www.noticiasdelsoldelalaguna.com.mx/notas\\_e.asp?urlnota=bloquean220604](http://www.noticiasdelsoldelalaguna.com.mx/notas_e.asp?urlnota=bloquean220604) 18 de octubre de 2002

Por último, la finalidad es proporcionar al lector una base de acontecimientos que permitan emitir un juicio ético sobre el problema.

## Hipótesis por probar

### Hipótesis 1

Después que se dio a conocer al público el problema de sangre de los habitantes de Torreón contaminada con plomo y de que Peñoles aceptara su culpa, se tomaron medidas de 1999 a la fecha para controlar esta situación. ¿Han sido suficientes estos esfuerzos?

### Hipótesis 2

La mejor solución a la fecha es que terminen las operaciones de Peñoles en Torreón, con base en un análisis ambiental y económico más detallado y transparente. Si es así, ¿las medidas puestas en marcha por Peñoles son suficientes para satisfacer o contrarrestar los efectos?

### Hipótesis 3

Dada la historia y tomando la postura del gobierno ante los hechos, ¿es éste el principal culpable y en qué grado en comparación con Peñoles?

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, F. "Management's responsibilities in a complex world". *Harvard Business Review*, 1951; 24(3): 29-34.
- Alcaraz, Rodríguez, Rafael. *El emprendedor de éxito: guía de negocios*. México: McGraw-Hill, 2001.
- Barton, L. *Ethics: The Enemy in the Workplace*, Belmont, CA.: South Western, ITP, 1994.
- Bermejo, Manuel. *Crea tu propia empresa: estrategias para su puesta en marcha y supervivencia*. España: McGraw-Hill, 2003.
- Bernstein, A. "Too Much Corporate Power?" *Business Week*, 2000; 11 de septiembre.
- Bochensky, I.M. *Qué es la autoridad*. Barcelona, Herder, 1979.
- Brihadaranyaka, Upanishad, <http://jgongora.wordpress.com/2006/10/05/brihadaranyaka-upanishad/>
- Buchhoiz, R.A. "An alternative to social responsibility." *MSU Business Topics*, 1997; verano: 12 y 16.
- Chamberlain, N.W. *The Limits of Corporate Responsibility*. Nueva York: Basic Books, 1973: 486.
- Clark, R.W., Lattal, A.D. *Workplace Ethics: Winning the Integrity Revolution*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1993.
- Clarkson, M. "The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory." *Business and Society*, 1994; 33: 83-13.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 2001.
- De George, R.T. *The Status of Business Ethics: Past and Future*. Stanford University, Taller de Investigación sobre Ética en los Negocios, 1985; agosto: 14-17.

- De Mente, B. L. *Korean Etiquette and Ethics in Business*. Lincolnwood: NTC Publishing Corp., 1994.
- Drayton Hill, [http://www.elpais.es/articulo/elpnegemp/20051002elpnegemp\\_5/Tes/](http://www.elpais.es/articulo/elpnegemp/20051002elpnegemp_5/Tes/)
- Fernández, A. Javier. *1 000 consejos para un emprendedor*. España: Inversiones editoriales Dossat 200, 2000.
- Flores, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Atina, Santiago, 1989. p. 177.
- Fontrodona, F. Joan. *El utilitarismo en la empresa*. Pamplona: Cuadernos Empresa y Humanismo, 1989.
- Friedman, M. "The social responsibility of business is to increase its profits." *New York Times Magazine*, 1970; 13 de septiembre: 122-126.
- García de Haro, Ramón. *La vida cristiana*. Pamplona: EUNSA, 1992.
- Gilligan, C. *In A Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- Grisez, Germain N., Shaw, R. *Ser persona: curso de ética*. Madrid: Rialp, 1996.
- Handy, Ch. *El futuro del trabajo*. Barcelona: Ariel, 1986.
- Llano, A., Llano, C. *Paradojas de la ética empresarial*. Pamplona: Empresa y Humanismo, 1999.
- Mantiz, Hugo. *Desarrollo emprendedor: América latina y la experiencia internacional*. Colombia: Nomos, 2001.
- Marina, J.A. *Teoría de la inteligencia creadora*. Madrid: Anagrama, 1993.
- Messner, Johannes. *Ética general y aplicada*. Madrid: Rialp, 1969.
- Porter, M., Kramer, M. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, núm. 12: 56-68.
- Powers, C.W., Vogel, D. *Ethics in the Education of Business Managers*. Hastings-on-Hudson NY.: The Hastings Center, 1980.
- Prat, Rodrigo M. *El uso ilegal de la información privilegiada en las ofertas públicas de adquisición de acciones*. (Estados Unidos 933-1988). Madrid: Deusto, 1990.
- Selznick, P. *Leadership in administration*. Nueva York: Harper and Row, 1957.
- Shefsky, Lloyd E. *Los emprendedores no nacen, se hacen: aprenda los secretos*. Madrid: Deusto, 1998.
- Stiglitz, Joseph E. *El malestar en la globalización*. Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid: Taurus, 2002. (Original: *Globalization and its Discontents*, 2002.)
- The Academy of Management. Social Issues in Management: Coming of Age or Prematurely Gray? Las Vegas, Nevada. Ponencia presentada ante el Consorcio doctoral de los problemas sociales en la División de Administración. Agosto, 1992: 5.
- Vainrub, Roberto. *Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores*. Madrid: Rialp, 2004: 86.
- Varsavsky, Oscar. *Estilos tecnológicos*. Buenos Aires: Ediciones Periferia, 1974.
- Velásquez, M.G. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1982: 104-106.
- Velásquez, M. *Business Ethics*. Upper Saddle River NJ.: Prentice Hall, 1997.

# La ética en la administración

## OBJETIVOS

- Explicar los puntos de vista clásico y socioeconómico de la responsabilidad social, mencionando los argumentos a favor y en contra de que los negocios sean socialmente responsables, así como la relación entre la responsabilidad social y el rendimiento económico de una corporación.
- Describir la administración basada en valores y su relación con la cultura de la organización.
- Explicar los tres modelos de moralidad de la administración.
- Revitalizar los principios y valores aplicados a la administración a fin de que el ejercicio de los empresarios responda a las expectativas de probidad y calidad humana que la comunidad empresarial espera de ellos.
- Identificar la utilidad práctica de la administración centrada en valores para los negocios.
- Fortalecer el sentido de responsabilidad integral y de confrontación consciente de la realidad, como fundamento de la administración.

## LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Los gerentes de las empresas enfrentan problemas éticos en su vida profesional todos los días. Rara vez tienen que tomar decisiones que no entrañen alguna dimensión o faceta ética. Además de los aspectos éticos que supone la toma de decisiones, también enfrentan dilemas éticos en el curso del desempeño de sus responsabilidades de liderazgo. Ya sea que se dediquen a planificar, organizar, motivar, comunicar o a llevar a cabo alguna otra función propia de la gerencia, tienen que hacer frente al hecho de

que los temas del bien y el mal, imparcialidad y parcialidad, y justicia o injusticia, se deslizan subrepticamente en sus decisiones, actos o comportamientos. Además, no importa qué nivel de administración se considere —superior, intermedio o inferior—, los gerentes en todos los niveles y en todas las funciones enfrentan situaciones en las que los factores éticos desempeñan un papel decisivo. El tema de la ética en la dirección de las empresas es decisivo y todos los gerentes en funciones deben informarse al respecto. Por lo tanto, uno de los objetivos de este capítulo es estudiar algunos de los aspectos especiales de la ética en la administración que tal vez ayuden tanto a académicos como a profesionales activos a tener un mayor conocimiento acerca de este tema vital.

En la búsqueda por esclarecer el tema de la ética gerencial, o ética en la administración, ofreceremos primero una reseña general del tema y luego procederemos a analizar diversos aspectos importantes: por qué los gerentes deben ser éticos, los problemas éticos que ellos enfrentan, modelos de moralidad en la administración, toma de decisiones éticas y la función que debe desempeñar el gerente en la determinación del clima ético de su organización. Algunas de estas materias se superponen a otras analizadas en este volumen; sin embargo, nos esforzaremos por mantener dicha superposición en un grado mínimo.

## Reseña general de la ética en la administración

La ética gerencial o la ética de la administración, como tema amplio y general, se relaciona con las situaciones que los gerentes enfrentan en su vida profesional, que están imbuidas de contenido ético. Por contenido ético se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, la imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia. Es decir, estas situaciones son aquellas en las que pueden surgir discrepancias respecto a cuál es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir.

Cuando se habla de la ética en el campo de la administración también es preciso distinguir entre lo que se observa que hacen en la actualidad los gerentes y lo que deberían hacer como gerentes éticos. Lo primero se denomina a menudo *ética descriptiva*; es decir, se describe lo que los gerentes hacen efectivamente en función de su ética o de sus actos y decisiones respecto a su carácter ético. En cambio, cuando se habla de lo que los gerentes deberían estar haciendo o deben hacer, se trata de la ética normativa. Este capítulo se ocupa tanto de la ética descriptiva como de la normativa; sin embargo, la principal cuestión tiene que ver con lo que los gerentes deberían estar haciendo por fortalecer su propia ética y los ambientes éticos de sus organizaciones,

La ética de la administración puede considerarse un componente de la responsabilidad social corporativa (RSC). En los últimos 50 años se hizo un llamado incesante a las empresas para que sean más responsables en el sentido social. Es decir, hay una expectativa cada vez mayor respecto a que las compañías no sólo tienen que ser rentables y acatar la ley, sino que también deben ser buenas ciudadanas corporativas. Por lo tanto, puede afirmarse que las cuatro responsabilidades sociales de las compañías son las siguientes: ser rentables, acatar la ley, tener prácticas éticas y ser filantrópicas o



buenas ciudadanas corporativas (Carroll, 1979, 1991). Por supuesto, estas otras responsabilidades, rentabilidad, obediencia a las leyes y filantropía, tienen contenido ético, pero es importante destacar el componente ético como parte de lo que una organización hace más allá del mínimo indispensable. Aunque la sociedad espera que las organizaciones de negocios sean rentables, ya que ésta es una condición indispensable para su supervivencia y prosperidad, es posible pensar que la rentabilidad es “lo que la compañía hace por ella misma”, y que acatar la ley, ser ético y ser un buen ciudadano corporativo es “lo que la empresa hace por los demás, es decir, la sociedad y las personas que tienen un vínculo económico directo con la compañía”. El punto central por tratar es el componente ético de la RSC, y se hace hincapié en lo que esto significa en la actualidad para los gerentes de las organizaciones.

## ¿POR QUÉ LOS GERENTES DEBEN SER ÉTICOS?

Podría preguntarse con justificada razón: ¿por qué los gerentes deben ser éticos? Usando el marco de referencia mencionado anteriormente, la respuesta breve sería que la sociedad espera que los gerentes sean éticos y se muestren receptivos a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, si desean mantener su legitimidad como agentes en la sociedad. Desde la perspectiva de la filosofía moral, los gerentes deben ser éticos porque es lo correcto. Sin embargo, es necesario dejar estas respuestas simplistas, aunque apropiadas, y señalar otras razones por las que la conducta y la práctica ética se justifican. Entre algunas de las razones que a menudo se dan respecto al porqué los gerentes deben ser éticos se encuentran las siguientes, que expone Rushworth Kidder (1997). Kidder indica que los gerentes han empezado a descubrir que la ética sólida tiene un efecto práctico en el renglón de resultados financieros:

- Los valores compartidos crean confianza.
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación.
- Lo predecible es esencial para el manejo de las crisis.
- La seguridad en tales recompensas genera lealtad.
- Las compañías valen lo que vale su personal.
- A los consumidores les importan los valores.
- A los accionistas también les importan los valores.
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva.
- Las sociedades eficaces dependen de los valores en común.
- La ética es una forma de seguro.

Un examen de estas razones revela dos categorías generales de justificación:

1. La sociedad y los participantes en la compañía esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo.
2. Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones y los gerentes.

En relación con la primera razón, se ha documentado de manera fehaciente, mediante estudios y encuestas, que se espera que las compañías y sus agentes —los gerentes—

sean éticos. Por ejemplo, una encuesta realizada por Lou Harris para *Business Week*, que se aplicó entre personas adultas, concluyó que 95% de los 1 000 adultos encuestados opinaba que las corporaciones estadounidenses le debían algo a sus trabajadores y a las comunidades en las que funcionan y que, en ocasiones, deben sacrificar cierta utilidad en pro de mejorar las condiciones de sus trabajadores y comunidades (*Business Week*, 1996).

También ha quedado muy bien establecido que ser ético conviene mucho a los intereses de largo plazo de las organizaciones y los gerentes. Como mínimo, las prácticas éticas en la administración evitan que las organizaciones y los gerentes tengan problemas. Las amenazas de litigios costosos y prolongados, o la probabilidad de una intervención gubernamental más decisiva en la forma de disposiciones reglamentarias, constituyen razones de peso y prácticas para comportarse éticamente. Además, el ambiente ético creado por el grupo directivo afecta sensiblemente los actos y comportamientos de los empleados e, incluso, puede conducir a prácticas poco éticas que resultan costosas para la gerencia y la organización.

Vale la pena mencionar la experiencia de una compañía a este respecto. Según un reportaje muy amplio de *USA Today*, Prudential Insurance fue víctima de una violación ética que le resultó muy costosa (Jones, 1997). La importante compañía aseguradora tal vez termine pagando más de 1 000 millones de dólares a los titulares de pólizas que fueron persuadidos por los agentes de Prudential de adquirir seguros de vida más caros que lo que necesitaban. Prudential despidió a más de mil de sus agentes y gerentes debido al escándalo que recibió mucha publicidad (Jones, 1997). Sin embargo, la experiencia de Prudential no es un caso aislado. En un detallado estudio realizado por la Ethics Officer Association y la American Society of Chartered Life Underwriters & Chartered Financial Consultants, las costosas violaciones resultantes de fallas éticas y legales son comunes en todos los niveles de trabajadores estadounidenses. En virtud de que 48% de los trabajadores encuestados admitió haber cometido actos ilegales o poco éticos, los grupos directivos de todas las compañías enfrentan un problema sumamente grave (Jones, 1997).

Entonces, puede concluirse que existen razones poderosas y persuasivas para que los gerentes actúen de manera ética y fomenten el comportamiento ético dentro de sus organizaciones. Las razones abarcan desde lo normativo, ya que se espera que los gerentes sean éticos y que deberían ser éticos, hasta lo pragmático u operativo, ya que es en beneficio propio que conviene ser ético.

## **PROBLEMAS ÉTICOS QUE ENFRENTAN LOS GERENTES**

¿Cuándo enfrenta un gerente un problema ético? De acuerdo con Ferrell y Fraedrich (1991), “una cuestión ética es un problema, una situación u oportunidad que exige que un individuo o una organización elija entre varios actos que han de ser evaluados como buenos o malos, éticos o faltos de ética”. Michael Josephson ayuda a comprender un problema ético manifestando que la conducta tiene una dimensión ética importante si

en ella hay deshonestidad, hipocresía, deslealtad, injusticia, ilegalidad, actos injuriosos o falta de responsabilidad. Éstos representan por lo menos dos modos de pensar acerca de los problemas éticos que los gerentes enfrentan.

En la actualidad, los gerentes encaran muchos de tales problemas éticos, los cuales se pueden agrupar de acuerdo con los distintos niveles en los que se producen. Los gerentes arrostran problemas éticos en los niveles personales, organizacionales, ocupacional/profesional, sociales y global (Carroll, 1996). Además, los problemas éticos pueden catalogarse de varias maneras. Vitell y Festervand identifican conflictos entre los intereses de las compañías o los gerentes y la ética personal. En su estudio, estas cuestiones surgen entre los gerentes y sus conflictos con grupos de personas que tienen un vínculo económico directo con la empresa, como los clientes, proveedores, empleados, competidores, autoridades reguladoras y gubernamentales, superiores, mayoristas y minoristas. En función de problemas específicos, esos mismos investigadores consideran que los conflictos éticos aparecen en estas situaciones: la entrega de regalos o sobornos, justicia y discriminación, connivencia en los precios y las prácticas para establecerlos, despidos y ceses, y honestidad en las comunicaciones y en la ejecución de contratos con inversionistas (Vitell y Festervand, 1987).

De acuerdo con un importante estudio de *The Conference Board*, existe consenso respecto a que los siguientes constituyen problemas éticos para los gerentes: conflictos de interés de los empleados, regalos inapropiados, acoso sexual, pagos no autorizados, acción positiva (también conocida como discriminación positiva), privacidad o intimidad de los empleados y cuestiones ambientales (Berenbeim, 1987). En ese mismo estudio, los directores generales mencionaron temas específicos que, en su opinión, constituían problemas éticos, los cuales se catalogaron como sigue:

- Capital de aportación: sueldos ejecutivos, valor comparable, precio de los productos.
- Derechos: proceso corporativo legal establecido, exámenes médicos a los empleados, privacidad, acoso sexual, acción positiva/igualdad de oportunidades de empleo.
- Honestidad: conflictos de interés de los empleados, seguridad de los expedientes del personal, regalos inapropiados, pagos no autorizados a funcionarios extranjeros, contenido de la publicidad.
- Ejercicio del poder corporativo: comités de acción política, prevención de riesgos en el lugar de trabajo y seguridad de los productos, cuestiones relativas con el ambiente, desinversiones, aportaciones corporativas, cierres/recortes de personal.

Por último, Waters, Bird y Chant (1986) aportan ideas respecto a lo que los gerentes consideran problemas éticos con base en la investigación que realizaron mediante entrevistas abiertas con gerentes en una variedad de puestos organizacionales. En las respuestas a la pregunta “¿qué dilemas éticos surgen o han surgido en el transcurso de su vida profesional?”, se identificaron con mayor frecuencia los siguientes problemas éticos o morales:

- Respeto a los empleados: retroalimentación sobre el desempeño y la posición; seguridad del empleo; condiciones adecuadas de trabajo.
- Respeto a colegas y superiores: decir la verdad, lealtad y apoyo.
- Respeto a los clientes: trato justo, decir la verdad, prácticas cuestionables, colusión.
- Respeto a los proveedores: trato justo/imparcial, relación equilibrada, tácticas injustas de presión, decir la verdad.
- Respeto a otras personas que tienen un vínculo económico directo con la empresa: respetar las restricciones legales, decir la verdad en las relaciones públicas, intereses de estos grupos de participantes.

No cabe duda que los gerentes enfrentan muchas situaciones que entrañan dilemas éticos. Estas situaciones se producen en una multiplicidad de niveles, abarcan a numerosos participantes en la empresa, y pueden clasificarse o percibirse de varias maneras. ¿Qué tienen en común? Prácticamente, todos los problemas éticos que los gerentes enfrentan pueden caracterizarse como un conflicto de intereses. Por lo general, el conflicto surge entre los valores o la ética personal del gerente y los de su empleador, empleados, o cualquier otro grupo de personas directamente relacionadas con la compañía que tengan algún interés en la decisión.

## MODELOS DE MORALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

A menudo es difícil discernir si los gerentes se conducen de manera ética o no, si son morales o inmorales. En este análisis se identifica la terminología de la ética con la de la moral, aun cuando tal vez haya diferencias sutiles que los filósofos o teóricos destacarían. Al pensar en el comportamiento, los actos o las decisiones de la gerencia, a menudo resulta imposible catalogar con precisión tales actos como morales o inmorales. En un intento por comprender el comportamiento de la gerencia, se agrega una tercera categoría útil: la amoralidad. Carroll ha presentado tres modelos de moralidad de la administración que ayudan a entender mejor los tipos de conducta que pueden manifestar los gerentes. Estos tres modelos o arquetipos —administración inmoral, moral y amoral— sirven de base al análisis y la comparación (Carroll, 1987, 1996).

Los medios de información han destacado con tanta insistencia la conducta inmoral o falta de ética de la gerencia que resulta fácil olvidar o no pensar en la posibilidad de otros tipos éticos. Por ejemplo, se ha prestado escasa atención a la distinción que podría haber entre las actividades inmorales y amorales. De manera semejante, poca atención se ha dado a comparar estas dos formas de comportamiento con la administración ética o moral.

Uno de los objetivos fundamentales de considerar los tres modelos de moralidad de la administración consiste en comprender con mayor precisión la gama completa de comportamientos de la gerencia en los que la ética o moralidad es una de sus dimensiones primordiales. Además, resulta provechoso examinar mediante la descripción y el ejemplo la gama de comportamientos éticos que los gerentes exhiben, ya sea deliberada o inadvertidamente. Considérese ante todo las dos posiciones extremas.

## ADMINISTRACIÓN INMORAL

Se inicia con la administración inmoral porque este modelo es el que quizá se comprenda e ilustre con mayor facilidad. La administración inmoral es un estilo que no sólo carece de principios o preceptos éticos, sino que también se observa en ella una oposición decidida y activa a lo que es ético. La administración inmoral contraviene abiertamente todos los principios éticos. Este punto de vista sostiene que los motivos de la gerencia son egoístas y que a ésta sólo le importa su propio beneficio o el de su organización. Si la actividad de la administración se opone activamente a lo que se considera ético, significa que la gerencia es capaz de distinguir entre el bien y el mal y, no obstante, elige actuar mal.

Según este modelo, los objetivos de la gerencia son puramente egoístas, si el individuo actúa en beneficio propio, o se centran exclusivamente en la rentabilidad y el éxito organizacional, si el individuo actúa como agente o representante de su empleador. La administración inmoral considera que la ley o los preceptos legales constituyen impedimentos que debe superar para realizar lo que desea. La estrategia práctica de la administración inmoral consiste en aprovechar al máximo las oportunidades de obtener beneficios organizacionales o personales. Una oposición activa a lo que es moral indicaría que los gerentes omitirían los procedimientos correctos siempre que les parezca conveniente. La pregunta fundamental pertinente que se plantea la administración inmoral probablemente sea: “¿me beneficiaré de esta decisión o acto, o podré ganar dinero con esta decisión o acto sin importar las consecuencias?”

### Ejemplos de administración inmoral

Los ejemplos de administración inmoral son fáciles de identificar, ya que con frecuencia se relacionan con actos ilegales o fraudes. Frigitemp Corporation, fabricante de ataúdes refrigerados, proporciona un ejemplo de administración inmoral en los más altos niveles de la jerarquía corporativa. En litigios, juicios penales e investigaciones federales, los funcionarios corporativos, incluidos el presidente ejecutivo y el del consejo de administración, admitieron haber ganado millones de dólares en cohechos para conseguir negocios. Confesaron haber aceptado sobornos de proveedores, malversado los recursos financieros corporativos, exagerado las utilidades y proporcionado prostitutas a los clientes. Uno de los funcionarios de la compañía aseguró que la codicia fue su perdición. Los registros indican que los ejecutivos de Frigitemp permitieron que floreciera una cultura corporativa de trapacería. Con el tiempo, la compañía tuvo que declararse en quiebra debido a la mala conducta de la gerencia.

Un grupo pequeño de ejecutivos de Honda Motor Co. proporcionó otro ejemplo de administración inmoral. Los fiscales federales pusieron al descubierto un fraude ya de mucho tiempo, por medio del cual un grupo de ejecutivos de Honda se embolsó más de 10 millones de dólares en sobornos y dádivas que los distribuidores de automóviles pagaron. A cambio, los ejecutivos daban autorización a los distribuidores para abrir concesionarias lucrativas y también recibían los escasos automóviles Honda, cuya

oferta era exigua en esa época. Ocho ejecutivos se confesaron culpables y muchos otros fueron acusados.

## ADMINISTRACIÓN MORAL

En el extremo opuesto de la administración inmoral se encuentra la administración moral, es decir, la que observa principios elevados de comportamiento ético y normas profesionales de conducta. La administración moral se esfuerza por ser ética en función de su interés y aplicación de las normas éticas y los principios profesionales de conducta, motivos, objetivos, orientación hacia la legalidad y estrategia general de funcionamiento. En contraste con los principios egoístas de la administración inmoral, la que es moral aspira a triunfar, pero sólo dentro de los confines de preceptos éticos firmes; es decir, los principios mantenidos respecto a normas, como la imparcialidad, la justicia y el orden legal establecido. La administración moral no pretendería lucrar a costa de la ley y la ética sólida. Incluso, el interés se centraría no sólo en la letra, sino también en el espíritu de la ley. Éste se consideraría un principio mínimo de comportamiento ético, ya que la administración moral se esfuerza por trabajar en un nivel muy superior al requerido por la ley.

La administración moral exige liderazgo ético. Es un enfoque que intenta definir qué es lo correcto. La administración moral adoptaría lo que Lynn Sharp Paine (1994) denominó *estrategia de integridad*. Una estrategia de integridad se caracteriza por una concepción de la ética como fuerza motriz de la organización. Los valores éticos determinan la búsqueda de oportunidades por parte de la gerencia, el diseño de sistemas organizacionales y el proceso de toma de decisiones. En la estrategia de integridad, los valores éticos ofrecen un marco de referencia común y sirven para unificar las diferentes funciones, líneas de negocios y grupos de empleados. La ética de la organización, desde esta perspectiva, contribuye a definir lo que una organización es y qué defiende.

### Ejemplos de administración moral

Un par de ejemplos de administración moral son ilustrativos. Cuando McCullough Corporation, fabricante de motosierras, se retiró en protesta de la Asociación de Fabricantes de Motosierras porque dicha asociación combatía las normas de seguridad reglamentarias para las peligrosas sierras, este hecho ilustró la administración moral. McCullough sabía que sus productos industriales eran peligrosos y desde hacía años instalaba frenos en las cadenas de las sierras, aun cuando no existía la obligación legal de hacerlo. Tiempo después se retiró de la asociación porque este grupo se oponía a las reglamentaciones gubernamentales para fabricar productos que ofrecieran menos riesgos.

Otro célebre caso de administración moral ocurrió cuando Merck and Co., la compañía de productos farmacéuticos, invirtió millones de dólares en investigación y desarrollo para producir un tratamiento para la oncocercosis, también llamada ceguera de los ríos, una enfermedad tropical del Tercer Mundo que afecta a casi 18 millones de personas. Al ver que ningún gobierno u organización de ayuda internacional aceptaba comprar el medicamento, Merck se comprometió a suministrar gratis el medica-

mento para siempre. Merck afirmó que no existía ningún mecanismo eficaz para distribuir el fármaco, lo que la llevó más allá de la práctica industrial, y organizó y financió un comité que supervisara su distribución.

Hay dos clases de gerentes amorales: deliberados e involuntarios. Los gerentes amorales involuntarios no son morales ni inmorales, pero tampoco tienen conciencia de lo que son, o se muestran sensibles al hecho de que sus decisiones de negocios cotidianas pueden producir efectos nocivos en las otras personas relacionadas directamente con la compañía (Carroll, 1995). Los gerentes amorales involuntarios carecen de percepción o conciencia ética. Es decir, actúan en su vida organizacional sin pensar en que sus actos tienen una faceta o dimensión ética. O, tal vez, simplemente son negligentes o insensibles a las consecuencias de sus actos en los participantes en la empresa. Quizá estos gerentes tienen buenas intenciones, pero no se dan cuenta de que sus decisiones y actos de negocios pueden dañar a aquellos con quienes hacen transacciones de negocios o interactúan. Es característico que su orientación sea hacia la letra de la ley como guía ética.

Los gerentes amorales deliberados simplemente creen que las consideraciones éticas atañen sólo a la vida privada, no a los negocios. Son personas que rechazan la idea de mezclar los negocios y la ética. Estos gerentes creen que la actividad de negocios reside fuera del ámbito al cual se aplican los juicios morales. Aunque la mayoría de los gerentes amorales de la actualidad son involuntarios, es posible que todavía existan unos cuantos que simplemente creen que la ética está fuera de lugar en los negocios o en la toma de decisiones de la gerencia (Carroll, 1987). Por fortuna, los gerentes amorales deliberados son una especie en extinción.

## Ejemplos de administración amoral

Uno de los primeros ejemplos de la toma amoral de decisiones ocurrió cuando los departamentos de policía estipularon que los aspirantes a ingresar en dichas corporaciones tenían que medir 1.75 metros de altura y pesar poco más de 80 kilogramos para reunir los requisitos necesarios para ser oficial de policía. Estos departamentos simplemente no tomaron en cuenta los efectos adversos e involuntarios que su política tendría en las mujeres y en ciertos grupos étnicos que, en promedio, no alcanzan dicha estatura o peso. Este mismo tipo de pensamiento invadió el contexto empresarial cuando las compañías exigieron rutinariamente diplomas de bachillerato como requisito para ser seleccionado en muchos puestos. Más adelante se puso de manifiesto que esta política producía efectos adversos en grupos minoritarios y, por lo tanto, era involuntariamente injusta para muchas personas que, de no existir este requisito, serían aptas para desempeñarse en el puesto.

Las industrias de vinos, licores y cervezas y del tabaco constituyen otros ejemplos de amoralidad. Aunque es legal vender sus productos, no previeron que éstos crearían graves problemas morales: alcoholismo, muertes provocadas por conducir en estado de ebriedad, cáncer pulmonar, deterioro de la salud y humo nocivo que aspiran todos los que no fuman. Un ejemplo corporativo específico de amoralidad ocurrió cuando, en un principio, McDonald's decidió usar envases de poliestireno para empacar alimentos. La decisión de la gerencia no consideró de manera adecuada el efecto nocivo que esto provocaría

en el ambiente. Es evidente que McDonald's no tenía el propósito deliberado de crear un problema ambiental grave al usar empaques de esa sustancia, pero una de las consecuencias más importantes de su decisión fue precisamente ésa. No obstante, hay que reconocer que la compañía tiene el mérito de haber respondido a las quejas reemplazando los empaques de poliestireno por productos de papel. Al adoptar esta medida, McDonald's demostró que una compañía puede transitar de la categoría amoral a la moral.

Hay dos posibles hipótesis en relación con los tres modelos de moralidad de la administración que son útiles para la ética de la dirección de las compañías:

- Una hipótesis se refiere a la distribución de los tres tipos entre la población gerencial. Esta hipótesis de la población plantea que, en la población gerencial en su conjunto, los tres tipos manifiestan una distribución normal, de modo que la administración inmoral y moral ocupan los dos extremos de la curva, y la administración amoral ocupa la parte media, que es también la más grande, de la curva normal. De acuerdo con este punto de vista, existen pocos gerentes morales e inmorales, dadas las definiciones expuestas antes, y la mayoría de los gerentes es amoral. Es decir, dichos gerentes son bien intencionados, pero simplemente no piensan en términos éticos cuando toman decisiones día tras día.
- Una segunda hipótesis podría llamarse hipótesis individual. De acuerdo con este punto de vista, cada uno de los tres modelos de moralidad de la administración coexisten y se manifiestan, en distintos momentos y en diversas circunstancias, en cada gerente. Es decir, el gerente promedio es amoral durante la mayor parte del tiempo, pero a veces se comporta de forma moral o inmoral, con base en una variedad de factores que coinciden en la situación.

Ninguna de las dos hipótesis mencionadas se ha comprobado empíricamente. Sin embargo, constituyen materia de reflexión para los gerentes que se esfuerzan por evitar los tipos inmorales y amorales.

Podría argumentarse con justificada razón que el problema social más grave que tienen las organizaciones hoy en día es el predominio de gerentes amorales, más que inmorales.

La administración inmoral es noticia de primera plana, pero el problema dominante y más insidioso bien podría ser que los gerentes simplemente no han integrado el pensamiento ético a su toma de decisiones diaria, lo que los convierte en gerentes amorales. En esencia, estos gerentes amorales son buenas personas, pero consideran que el mundo competitivo de los negocios es éticamente neutro. Hasta que este grupo de gerentes adopte la ética de la administración moral, continuarán existiendo las mismas críticas a las compañías y otras organizaciones que se han suscitado en las últimas décadas (Carroll, 1996).

## **TOMA DE DECISIONES ÉTICAS**

Ya se aludió a la importancia de la toma de decisiones éticas; sin embargo, es útil tratar por separado este tema, aunque sea de manera breve. La toma de decisiones constituye



el núcleo del proceso de la administración. Si hay algún acto o proceso que sea sinónimo de administración es la toma de decisiones. Pese a que es menester mejorar el desempeño general de los gerentes en los sectores público y privado, existe el imperativo especial de mejorar la toma de decisiones éticas por parte de los gerentes (Petrick y Quinn, 1997).

Petrick y Quinn exponen cinco razones por las que los gerentes deben ser más éticos al tomar decisiones:

1. Los costos de la conducta carente de ética en el lugar de trabajo.
2. La falta de conciencia respecto a actos directivos, éticamente cuestionables, relacionados con esta función.
3. La erosión generalizada de la integridad y la exposición a riesgos éticos.
4. Las presiones de corrupción global que amenazan la reputación gerencial y organizacional.
5. Los beneficios de una mayor rentabilidad y orden organizacional intrínsecamente deseables.

En la bibliografía académica hay mucho escrito sobre el tema de la ética relacionada con la toma de decisiones, incluso el uso de modelos para la toma de decisiones éticas. La mayoría de los éticos de los negocios propugnaría por el uso de principios éticos para guiar la toma de decisiones en la empresa. Un principio de ética en los negocios es un concepto, una directriz o regla que, si se aplica al enfrentar un dilema ético, ayuda a tomar una decisión ética. Hay muchos principios de ética, pero la exposición pormenorizada de ellos queda fuera del ámbito de este capítulo. Baste decir aquí que estos principios útiles abarcan los de justicia, derechos, utilitarismo y la regla de oro (Buchholz y Rosenthal, 1998). La idea esencial que sustenta el método basado en los principios es que es posible que los gerentes mejoren la calidad de sus decisiones éticas si toman en consideración dichos principios en sus actos, decisiones, conducta y prácticas. Laura Nash (1981) propone un método muy práctico para tomar decisiones éticas. Argumenta que hay 12 interrogantes que los gerentes deben plantearse sistemáticamente en el intento de tomar una decisión ética:

1. ¿Ha definido el problema con precisión?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la valla?
3. En primer lugar, ¿cómo fue que ocurrió esta situación?
4. ¿A quién y a qué es usted leal como persona y como miembro de la corporación?
5. ¿Qué propósito persigue al tomar esta decisión?
6. ¿Cómo se compara el propósito con los resultados probables?
7. ¿A quién podría lastimar su decisión o acto?
8. ¿Es posible reunir a las partes afectadas para que analicen el problema antes de que usted tome la decisión respectiva?
9. ¿Está usted seguro de que su postura será tan válida dentro de un periodo largo como lo parece en este momento?
10. ¿Podría revelar su decisión o acto sin ningún reparo a su jefe, director general, el consejo de administración, su familia o sociedad en su conjunto?

11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acto si éste se comprende? ¿Y si se interpreta de modo equivocado?
12. ¿En qué circunstancias haría usted alguna excepción a su postura?

Blanchard y Peale (1988) ofrecen otro grupo de interrogantes que contribuyen a la toma de decisiones éticas. Recomiendan que los gerentes se hagan estas preguntas antes de tomar una decisión, y llaman a estas tres preguntas *la prueba de ética*.

1. ¿Es legal? ¿Infringiré las leyes civiles o la política de la compañía?
2. ¿Es equilibrada? ¿Es justa con todos los afectados en el corto plazo, así como en el largo plazo? ¿Promueve relaciones en las que todas las partes ganan?
3. ¿Cómo me hará sentir respecto a mí mismo? ¿Me enorgullecerá? ¿Me sentiría bien si mi decisión se publicara en un periódico? ¿Me sentiría bien si mi familia se enterara?

Como es lógico, las respuestas equivocadas a las preguntas anteriores motivarían al gerente a reconsiderar su decisión.

## **DETERMINACIÓN DEL CLIMA ÉTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Además de esforzarse por practicar la administración moral e integrar por completo las consideraciones éticas a la toma de decisiones de la gerencia, los gerentes tienen otra responsabilidad fundamental: influir en el clima ético de la organización. A medida que se desvía la atención de los actos personales y la toma de decisiones del gerente, resulta imperativo que éste, en su carácter de líder, considere con mucho detenimiento el contexto dentro del cual ocurre el comportamiento y la toma de decisiones: la organización. Para manejar la ética en una organización, el gerente necesita darse cuenta de que el clima ético de la misma es sólo una parte de su cultura corporativa global. Este hecho se ilustra claramente mediante el ahora clásico caso del Tylenol. Cuando McNeil Laboratories, una subsidiaria de Johnson & Johnson, retiró voluntariamente del mercado el medicamento Tylenol, inmediatamente después de los incidentes denunciados respecto a que el fármaco estaba alterado o envenenado, algunas personas se preguntaron por qué tomaron una decisión así. La respuesta de Johnson & Johnson, que se cita con frecuencia, fue: “Es el estilo de J & J.” Esta declaración lleva un significativo mensaje acerca de la función del clima ético de una compañía. También plantea la pregunta de cómo las organizaciones y gerentes deben trabajar, comprender e influir en la ética en los negocios por medio de los actos realizados, las políticas establecidas y los ejemplos puestos. El clima moral de la organización es un fenómeno complejo en el que influyen de manera muy considerable los actos, las políticas, decisiones y ejemplos de la gerencia. Aguilar (1994) llega al extremo de decir que el clima ético corporativo es capaz de vigorizar e impulsar una compañía muy bien dirigida y muy bien colocada, ya que favorece la expresión de ideas creativas y fomenta el seguimiento colaborador.

Los componentes importantes del clima o la cultura éticos de una organización incluyen el liderazgo de la alta dirección, los códigos de conducta, los programas de

ética, los objetivos reales, los procesos que conducen a la toma de decisiones éticas, la comunicación eficaz, la imposición de sanciones disciplinarias a los infractores de la ética, la capacitación en ética y el uso de mecanismos para denunciar la existencia de prácticas ilegales o corruptas dentro de la organización (Carroll, 1996). En varios estudios de investigación se llega a la conclusión de que el comportamiento de los superiores es el factor que más contribuye al clima ético de la organización; por lo tanto, es preciso que todos los gerentes comprendan cabalmente este punto y lo adopten.

## **NUEVAS TENDENCIAS DE LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN**

Ha habido una explosión de nuevas tendencias en la teoría ética en los últimos años. Dichas teorías se basan en parte, sin lugar a dudas, en una creciente insatisfacción con estos enfoques tradicionales. Las tendencias más recientes intentan desarrollar teorías que se relacionan de manera más directa con las instituciones de negocios, e intentan vincular el ámbito de los negocios y la sociedad, donde se analizan los problemas relativos a la respuesta social corporativa y la política pública, con el campo de la ética en los negocios. Estos nuevos enfoques comprenden la teoría feminista, la teoría del participante en la empresa, la teoría del contrato social, ética y naturaleza, y pragmatismo.

### **Teoría feminista**

La filosofía feminista, en cuanto se relaciona con la ética, se denomina en ocasiones ética del afecto. El término *filosofía feminista* es engañoso y divisorio a su manera, si se toma demasiado literalmente, ya que parecería comparar los mejores modos de pensar feministas con los modos de pensar masculinos, más censurables. Sin embargo, lo que el movimiento se propone captar es entender de modo más cabal la naturaleza del pensamiento humano en general, que rebasa la comprensión del pensamiento humano como el de un intelecto separado.

### ***Problemas de la ética de la administración***

La filosofía feminista se centra en rasgos del carácter que se valoran en las relaciones cercanas, como la simpatía, compasión, fidelidad, amistad, etc. Además, rechaza abstracciones como las reglas morales universales de Kant y los cálculos utilitaristas de Bentham, ya que dichas abstracciones separan a quienes toman decisiones morales de la particularidad de la vida individual, y aísla los problemas morales de los contextos sociales e históricos en los que están arraigados. Además, dichas abstracciones tienen que ver con reglas entendidas racionalmente, cálculos racionales, o ambos, y hacen caso omiso de la función que desempeña la sensibilidad en situaciones concretas y de las actitudes e interrelaciones de las personas de que se trate. Este proceso, de acuerdo con la teoría feminista, da lugar a la llamada imparcialidad moral, que, en vez de fomentar el respeto a todos los individuos, niega el respeto a individuos concretos, porque los considera de manera impersonal como entes anónimos e intercambiables.

Este interés por el individuo de la teoría feminista no es un enfoque en el individualismo de agentes atómicos, sino más bien en las relaciones y el afecto, la compasión y preocupación que dichas relaciones entrañan. Esta teoría indica que la voz o perspectiva femenina es en general radicalmente distinta de la voz masculina de los derechos y justicia abstractos, que ha dominado la evolución de la teoría moral (Gilligan, 1982). El pensamiento feminista rechaza la idea de que los derechos sean contratos entre individuos libres, autónomos e iguales, y favorece la cooperación social y el entendimiento de que las relaciones, por lo general no se eligen, sino que ocurren entre desiguales, y en ellas hay intimidad y afecto. El modelo empleado a menudo para describir este tipo de relación es el de la relación entre padres e hijos y la toma de decisiones en común. El énfasis en las relaciones conduce a la teoría feminista a la importancia de la necesidad de aceptar otras perspectivas y participar con compasión en ellas.

## Teoría del participante en la empresa

Habitualmente se atribuye a Freeman (1984) el mérito de haber realizado el trabajo original sobre el concepto del participante en la empresa, aun cuando ya en 1951 se exhortó a los líderes empresariales a prestar atención a sus circunscripciones corporativas, tema que fue retomado —20 años después— por el Comité para el Desarrollo Económico (CDE, 1971). Sin embargo, a partir del trabajo de Freeman, el concepto del participante en la empresa se ha empleado mucho para describir y analizar la relación de la corporación con la sociedad. Por lo menos se ha ofrecido una conferencia que trataba exclusivamente este concepto y una importante publicación incluyó un artículo al respecto (Clarkson *et al.*, 1994).

Aunque cada estudioso de la materia puede definir el concepto de manera ligeramente distinta, en general cada versión defiende el mismo principio: las corporaciones deben tomar en cuenta las necesidades, los intereses y la influencia de los afectados por sus políticas y operaciones (Frederick, 1992). Una definición representativa es la que ofrece Carroll (1996), quien sostiene que puede considerarse que el participante en la empresa es “cualquier individuo o grupo capaz de afectar o que resulta afectado por los actos, las decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización”. Así pues, un participante en la empresa es un individuo o grupo que tiene algún tipo de interés en lo que la compañía hace, y puede afectar también a la organización de un modo u otro.

Se considera que los afectados característicos son los consumidores, proveedores, gobierno, competidores, comunidades, empleados y, por supuesto, los accionistas, aunque el mapa de participantes de cualquier corporación dada respecto a un problema específico puede llegar a ser muy complicado. La administración de los participantes en la empresa significa tomar en cuenta los intereses e inquietudes de estos grupos e individuos diversos al tomar una decisión empresarial, de tal suerte que todos se sientan satisfechos, por lo menos hasta cierto punto, o por lo menos hasta que los afectados más importantes respecto a cualquier problema dado se sientan satisfechos.

Al principio, en esta teoría se suponía que los participantes en la empresa son entidades individuales aislables, que la gerencia puede identificar con claridad, y que es

posible considerar sus intereses en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, esta teoría, por lo menos como se formuló inicialmente, adolece del mismo problema del individualismo atomista que las teorías tradicionales, problema que apenas algunos de los teóricos del campo —entre otros el propio Freeman— empiezan a reconocer. De acuerdo con Wicks, Gilbert y Freeman (1994, p. 479), uno de los supuestos arraigados en esta visión del mundo es que el yo es fundamentalmente aislable de otros seres y de su contexto general. Las personas existen como seres separados que son capturados independientemente de la relación que tienen con los demás. Aunque el lenguaje, la comunidad y las relaciones afectan al yo, se consideran externos y delimitados aparte del individuo, que es a la vez autónomo de estos elementos del contexto y antológicamente anterior a ellos. El paralelo en los negocios es que la mejor forma de ver la corporación es como un agente autónomo, distinto de sus proveedores, consumidores, ambiente externo, etc. En este caso también es la corporación individual la que es prominente en los análisis acerca de la estrategia y adquiere preeminencia en donde se ubica la agencia, aunque las fuerzas del mercado en general y el ambiente empresarial ejercen un efecto poderoso en una compañía determinada.

En un esfuerzo por reinterpretar algunos de estos modos tradicionales de pensar, reunidos en la teoría del participante en la empresa, Freeman, junto con Gilbert y Wicks, han recurrido a la teoría feminista como vehículo para tal reinterpretación. Destacan algunas deficiencias de las primeras versiones de la teoría del participante, sobre todo que dependen en exceso de una manera de pensar individualista, autónoma y masculina para hacerla inteligible, y desechan muchas de las ideas feministas que pueden utilizarse para “expresar mejor el significado y los propósitos de la corporación” (Wicks *et al.*, 1994).

Estas nociones requieren dejar atrás la visión de la corporación, que es una entidad autónoma que se enfrenta a un ambiente externo que ha de controlar; una entidad que está estructurada en términos de jerarquías rigurosas de poder y autoridad, y en las cuales las actividades de la gerencia se expresan mejor en función de conflicto y competencia; una entidad en la que las decisiones estratégicas de administración son resultado de una recopilación objetiva de hechos llevada a cabo por medio de investigaciones empíricas y una persona alejada que toma decisiones imparciales, sin sesgos ni percepciones emotivas.

Por el contrario, las ideas feministas consideran que la corporación es como una red de relaciones entre todas las personas y grupos que tienen vínculos directos con ella, que se fortalece con el cambio y la incertidumbre al establecer relaciones armoniosas continuas con su ambiente y cuya estructura se distingue por la descentralización radical y la delegación de responsabilidades. En esa estructura las actividades se expresan mejor en términos de comunicación, acción colectiva y reconciliación, y las decisiones gerenciales son resultado de la solidaridad y la comprensión que se comparte mediante la comunicación, arraigada en el afecto y las relaciones concretas (Wicks *et al.*, 1994, pp. 479-493).

Las críticas a esta teoría respecto a que no define qué o quién es o no es participante en la empresa, así como los intentos por delimitar a los grupos o individuos afectados,

tal vez están equivocadas. A pesar de la naturaleza atomista de las primeras definiciones, la teoría del participante en la empresa incluye en su propia naturaleza una visión relacional de la compañía, y su poder reside en centrar la toma de decisiones directiva en la multiplicidad y diversidad de las relaciones dentro de las cuales la corporación tiene su ser, y en la naturaleza multipropósito de la corporación, como vehículo para enriquecer estas relaciones en sus diferentes dimensiones. Además, lo que cuenta como reivindicaciones de los participantes depende del contexto, y cualquier decisión sólo puede ser tan buena como la visión moral de quien toma la decisión, que actúa dentro de los límites de un contexto problemático específico.

La teoría del participante en la empresa determina el rumbo de la visión; no puede simplificar los contextos concretos delimitando, en lo abstracto, a aquellos a quienes la visión debe contemplar en la diversidad de contextos concretos. El desarrollo moral en este caso no radica en tener reglas para simplificar las situaciones, sino en poseer la capacidad incrementada de reconocer las dimensiones morales complejas de una situación. De este modo, esa teoría parece alojar, en su propia naturaleza, no sólo una concepción de las relaciones de la corporación, sino también la comprensión de la naturaleza de la circunstancia en la que se toman las decisiones éticas pertinentes en situaciones concretas.

## **Teoría del contrato social, ética y naturaleza, y pragmatismo**

Las responsabilidades sociales nacientes de las corporaciones también se han expresado en función de un contrato cambiante entre las compañías y la sociedad, que refleja las distintas expectativas en relación con el desempeño social de los negocios (Anshen, 1954). El viejo contrato entre las empresas y la sociedad se basaba en la perspectiva de que el crecimiento económico era el origen de todo progreso, tanto social como económico. Se consideraba que el motor que impulsaba este crecimiento económico era el afán de lucro de la empresa competitiva privada. De este modo, la misión básica de las empresas era producir bienes y servicios que vendían con ganancia, y al hacerlo realizaban su aportación máxima a la sociedad y eran socialmente responsables (Friedman, 1970).

Este contrato cambiante entre las empresas y la sociedad se basaba en el punto de vista de que la búsqueda resuelta del crecimiento económico producía efectos colaterales nocivos que imponían costos a la sociedad. La búsqueda del crecimiento económico, según algunos teóricos, no conducía necesaria y automáticamente al progreso social, sino que, por el contrario, provocaba el deterioro del ambiente físico, lugares de trabajo peligrosos, discriminación contra ciertos grupos de la sociedad y otros problemas sociales. Tal contrato entre las empresas y la sociedad representaba la reducción de estos costos sociales de hacer negocios inculcando en las compañías la idea de que tienen la obligación de trabajar por el mejoramiento social y económico.

El Comité para el Desarrollo Económico (CDE, 1971) expresó la idea anterior en los siguientes términos: en la actualidad, es patente que los términos del contrato entre la sociedad y las compañías están cambiando de manera sustantiva e importante. Se

pide a las empresas que asuman más responsabilidades que nunca con la sociedad y que sirvan a una gama más amplia de valores humanos. En efecto, lo que se pide a las empresas de negocios es que contribuyan más a la calidad de la vida estadounidense en vez de limitarse a suministrar cantidades de productos y servicios.

Los términos cambiantes del contrato se encuentran en las leyes y reglamentos que la sociedad ha establecido como marco legal dentro del cual las empresas deben operar, así como en la comprensión compartida que predomina ahora en cuanto a las expectativas de cada grupo con respecto al otro (Carroll, 1996, p. 19). El contrato social es un conjunto de dos entendimientos recíprocos que caracteriza la relación entre empresas y sociedad, y los cambios en este contrato que han tenido lugar en las últimas décadas son resultado directo de la importancia cada vez mayor que tiene el entorno social de las empresas. Las *reglas del juego* han cambiado, en especial debido a las leyes y los reglamentos que han entrado en vigor en relación con problemas sociales como la contaminación y la discriminación.

Las formulaciones más recientes del concepto de contrato social han puesto de relieve una gama más amplia de responsabilidades relacionadas con consumidores y empleados (Donaldson, 1982) y de las responsabilidades de las corporaciones multinacionales hacia su país y las naciones anfitrionas (Donaldson, 1989). Así, la teoría del contrato social tiene una larga y rica historia en el pensamiento administrativo y social. También se encuentra en las obras sobre ética de los negocios, en particular en el trabajo de John Rawls (1999) respecto al concepto de justicia. Los principios de justicia que Rawls defiende se basan en un contrato social convenido por los miembros de la sociedad en una así llamada *posición original*. Esta posición original es algo parecido a un ejercicio intelectual para demostrar que es posible deducir principios de justicia que pueden defenderse con base en la imparcialidad y la toma de decisiones objetiva. En este ejercicio, tales principios se comprenden con base en el llamado *velo de ignorancia*, donde los miembros de la sociedad no conocen su raza, posición social, recursos económicos, género ni ninguna otra cosa acerca de sí mismos. Al carecer de este tipo de conocimiento, supuestamente están exentos de cualquier interés en particular. Puesto que no conocen su posición o función en la sociedad, se supone que pueden llegar a un acuerdo más justo con respecto a las reglas *por las que quieren ser regidos cuando traspasen el velo*. Este acuerdo se negocia por individuos atómicos antes de que pertenezcan a cualquier tipo de sociedad. Por consiguiente, la postura de Rawls parte de principios impulsados por el interés egoísta de la justicia abstracta formada por individuos atómicos, presociales, que funcionan detrás de un velo de ignorancia. Esta postura destaca la supremacía del individuo.

Las obras recientes de Donaldson y Dunfee (1999) se centran en el desarrollo de la teoría integradora de los contratos sociales, la cual, entre otras cosas, intenta abordar el tema de adoptar un enfoque pluralista hacia la ética en los negocios, sin caer en el problema del relativismo. Donaldson y Dunfee (1994) se ocupan de fomentar la interconexión que hay entre la investigación normativa y empírica sobre la ética de los negocios, pero en el ensayo de 1995 desarrollan la teoría sin hacer referencia a la cuestión de la investigación normativa y empírica. Sostienen que el pluralismo, y el *espacio*

*moral libre* que tiene como consecuencia, está incluido en la diversidad de microcontratos que representan acuerdos o entendimientos compartidos relacionados con las normas morales que gobiernan tipos específicos de interacciones económicas. Esta libertad para especificar de manera más precisa las normas de la interacción económica está garantizada a su vez por el contrato macrosocial con el que todos los contratantes, sin considerar los microcontratos específicos, estarían de acuerdo. Cuando un microcontrato para una comunidad determinada se basa en el consentimiento informado y toma en cuenta el derecho de salida, la norma es auténtica. Como los autores observan, hasta este momento el macrocontrato da cabida al espacio moral libre, pero no impone ningún límite.

El resultado, si hubiera que detenerse en este punto, es el relativismo cultural. Lo que las partes que intervienen en el macrocontrato tienen que hacer es autorizar límites que no son relativos en la microcomunidad. Estos límites están comprendidos en las hipernormas, que se definen como los principios implícitos que son fundamentales a tal grado para la existencia humana que sirven como guía para evaluar las normas morales de menor nivel. Donaldson y Dunfee no adoptan una postura específica en relación con la pregunta fundamental respecto a la base epistemológica de las hipernormas, ya que consideran que es innecesario para el proceso de identificación de las hipernormas. La tarea de identificar e interpretar una lista exhaustiva de hipernormas es abierta, puesto que no hay modo de determinar cuándo una lista propuesta está completa. Además, es probable que nuestra comprensión de las hipernormas varíe con el tiempo, lo que daría como resultado una lista que cambiaría continuamente. El contrato macrosocial incluiría un medio de arbitrar y conciliar conflictos entre los diversos contratos microsociales por medio de la aplicación de reglas basadas en prioridades congruentes con el contrato macrosocial. Éste, pues, establece restricciones morales y confiere legitimidad moral a los contratos microsociales. Los dos niveles de contratos en conjunto permiten el pluralismo sin caer en el relativismo.

El pragmatismo también desestima el absolutismo en la ética, sin caer en el relativismo. El sentido vital y creciente de la rectitud moral no proviene del adoctrinamiento de principios abstractos, sino de la sensibilidad ante situaciones concretas y demandas de las valoraciones humanas en su diversidad y carácter común subyacente, como ser humano en tal calidad, que confronta una realidad común dentro de la cual tiene que aprender a prosperar. Esta filosofía ofrece una base epistemológica para normas de cualquier tipo, basadas no en la racionalidad abstracta, sino en la sensación original, rica y elusiva de las raíces primitivas en la vida comunal. A su vez, este sentido de vida comunal está arraigado en la comprensión novedosa de que el ser y la comunidad están inherentemente relacionados y son dinámicos, y consisten en un acomodo continuo entre la creatividad y la conformidad, el yo y el otro, el cambio y la tradición y, análogamente, la corporación y los múltiples contextos relacionales que forman parte de su existencia.

Dentro de este contexto pragmático no es posible entender el crecimiento en función de un fin preestablecido, sino que se necesita más bien el enriquecimiento de la existencia en su totalidad. Por lo tanto, el crecimiento es finalmente el causante de las



dimensiones morales de la existencia humana concreta, trátese de crecimiento del yo, de la comunidad o de la corporación.

En resumen, Rosenthal y Buchholz sostienen que el pragmatismo es inherentemente pluralista, con lo que se ofrece una base para un enfoque pluralista hacia la ética de los negocios, que no cae en el relativismo, que requiere sensibilidad ante las situaciones concretas, en contraste con la aplicación de reglas, y que vence el individualismo atomista dentro de la visión relacional del yo y la comunidad.

---

## DOCE MITOS EN LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS

Por Héctor Zagal Arreguín\*

En una ocasión se le preguntó a un político latinoamericano: “¿Qué es para usted la moral?” Contestó: “Moral es el árbol que da moras.” Hasta aquí el alarde de republicanism latinoamericano. Con todo, la falta de ética no es un defecto sólo de los políticos latinoamericanos, o de los *yuppies* de Wall Street. La historia guarda memorables hechos. El príncipe Alberto, consorte de la reina Victoria, agonizaba en el Palacio de Buckingham. Un astuto comerciante londinense sobornó a un paje de palacio para que nada más morir el príncipe, lo supiera él. El paje le avisó antes de que la noticia se hiciera pública. El comerciante rápidamente compró todas las existencias de tafetán negro de Londres y sus alrededores. Cuando los funcionarios de palacio quisieron comprar tafetán para elaborar los adornos luctuosos, se encontraron con que el comerciante había monopolizado el tafetán y lo vendía tres veces más caro.

Los Rotschild tampoco escapan inmaculados. Se cuenta que el origen de la fabulosa fortuna de estos financieros fue muy peculiar. El imperio de Bonaparte agonizaba, y la economía inglesa dependía en buena medida de la derrota del Corso. Wellington luchaba contra Napoleón en Waterloo. El resultado de la batalla era decisivo para la bolsa inglesa. Una derrota inglesa significaría una caída en la Bolsa de Londres. Rotschild envió mensajeros privados al campo para que, nada más se decidiera la batalla, él tuviera noticia. Para él, saber el resultado antes que los demás, incluida la corona, era crucial. El mensajero avisó inmediatamente a Rotschild que Napoleón había perdido. El astuto financiero acudió de inmediato a la Bolsa y vendió documentos con frenesí. Los demás, al percatarse de que había recibido noticias frescas de la batalla y al verlo vender barato y con rapidez, supusieron lo que quería Rotschild que pensarán: sabía que Wellington había perdido. Todos vendieron y la bolsa se desplomó. Cuando los precios tocaban fondo y poco antes de que el mensajero oficial llegase con la nueva, Rotschild compró todo. Al hacerse oficial el triunfo inglés, la bolsa se recuperó. Los Rotschild se convirtieron en una de las familias más opulentas del mundo hasta el día de hoy.

---

\* Este artículo se publicó originalmente en la revista *Istmo*, México, núm. 224, mayo 1996, pp. 10-14, y posteriormente se recopiló en el libro de Carlos Llano C. y Héctor Zagal Arreguín, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, México: Editorial Trillas, 2001, pp. 115-127.

En la actualidad, las comunicaciones son mejores. No obstante, el mercado dista de ser transparente, limpio de trampas y especulaciones. Los hombres “de a pie”, es decir, la infantería de la sociedad, reclaman una actitud ética en los dos grandes espacios tecnoestructurales: el mercado y el Estado. Los empresarios también se están uniendo a este clamor. Los consultores, las escuelas de negocios y muy pocos intelectuales se han atrevido a hablar de ética en la empresa, de ética de los negocios. Las publicaciones especializadas son abundantes. Aunque, mirando atentamente, se percibe una falta de solidez en muchos planteamientos de la ética de los negocios. El sincretismo y el irenismo, una especie de *concertación*, rondan la ética de los negocios. Se han publicado libros de ética de los negocios, donde las palabras *mal*, *bien* o *vicio* y *virtud* aparecen tímida y escasamente. En su lugar se habla de palabras como *excelencia*, *cultura corporativa*, *realización*. Tal fraseología no pocas veces esconde la carencia de una estructura firme y compacta, cuando no un vergonzante escepticismo ético. En definitiva, o la ética de los negocios se construye a partir de un concepto filosófico del hombre, o queda reducida a un discurso más o menos cursi y filantrópico, si no es que se convierte en un instrumento de manipulación utilitarista.

Por admiración a Aristóteles, a continuación se presentan 12 mitos que giran alrededor de la ética de los negocios. No se niega el enfoque aristotélico. La opinión del autor es que Aristóteles algo puede aportar a esta sociedad donde “el dinero no duerme”. Es más, si Aristóteles hubiera nacido en esta época, Peter Drucker se hubiera quedado sin trabajo.

## 1. El mito de la doble moral

### ***Existe una tajante división entre lo privado y lo público. Falso***

Ciertamente existen asuntos que son privados y asuntos que son públicos. Ser aficionado a un equipo de fútbol o a otro carece de relevancia pública. No es de incumbencia pública. También es irrelevante desde el punto de vista público la preferencia por el martini seco y por los caracoles a la bordalesa. Sin embargo, si la preferencia por el martini lleva a conducir en estado de ebriedad, y la afición a cierto equipo de fútbol lleva a golpear el rostro de cuanto aficionado al equipo rival se encuentre uno, los gustos privados tienen una dimensión pública.

El actor de la vida social es un hombre real, con creencias, convicciones, cualidades y hábitos de conducta. Es absurdo suponer que las convicciones y cualidades éticas son algo que pueda ponerse y quitarse como quien se anuda la corbata para entrar a una junta, y se la quita para asolearse en la playa. Las convicciones y cualidades éticas tienen necesariamente un influjo en la vida pública. Las cualidades éticas son inherentes de la persona: la transforman auténticamente. No se les puede despojar de ellas. Por lo tanto, la ética empresarial está cimentada en la ética de cada uno de los individuos que la integran. La vida privada de los obreros, empleados, directivos y accionistas se relaciona directamente con la ética de la corporación. Esta relación es mayor en la medida que se posee mayor poder de decisión.

Por consiguiente, el liberalismo, del que ahora reniegan tantos, no es un marco adecuado para hablar de la ética de los negocios. La doble moral es una esquizofrenia an-

tropológica: Dr. Jekyll y Mr. Hyde. El dogma liberal de la autonomía de lo privado no es verdadero. En el mundo real, lo privado y lo público se entremezclan, pues el actor de la vida social es uno. El sujeto porta a donde va, al despacho o a su casa, sus cualidades personales. Nadie se puede despojar de sus hábitos, positivos o negativos, al momento de administrar fondos, y luego vestirse con ellos en la reunión con los amigos. El liberalismo es miope. No ve las continuas intersecciones entre la esfera pública y la esfera privada. Intersecciones que tienen su raíz en la unidad de la persona. La naturaleza humana es la misma en la mesa de negociaciones y en la intimidad del hogar.

## 2. El mito de la argumentación

### *La ética de los negocios no requiere de fundamentos teóricos. Falso*

La ética asume una visión del hombre y una visión de la vida. La ética de los negocios se inserta, lo quiera o no el consejo de administración, en una determinada tradición antropológica. Los códigos de deber y de valores, sin un fundamento antropológico, devienen en un manual de “buenas maneras”. Exigir el cumplimiento del deber en condiciones adversas requiere algo más que el dictado del *Chairman*. Exigir al director jurídico que envíe los asuntos al notario mejor cualificado y no al notario que le ofrece regalos requiere algo más que un memorándum de la dirección general. El director jurídico debe admitir una tradición que reconozca que el dinero no es el único regulador del comportamiento profesional, lo que supone, entre otras cosas, una concepción de la felicidad humana no reducida a la acumulación de bienes.

La ética, llámese ética de los negocios o ética profesional, está insertada en una tradición. No existe una ética “aséptica”. Consolidar una ética requiere consolidar una visión del ser humano y del mundo. No hay ética sin una teoría de felicidad humana. Hablar de ética de los negocios sin hablar de “vicios” y “virtudes”, de “bien” y “mal” y de “finalidades últimas” es tan absurdo como hablar de música sin hablar de sonidos, o hablar de comida sin hablar de sabores. Quienes se dedican a la ética de los negocios, y también sus destinatarios, deben definir una postura clara sobre el hombre y su finalidad. Mientras no se tome postura en aras de la tolerancia y del pluralismo, la ética de los negocios será una tenue capa de buenas intenciones, inconexas con el sistema de producción y con el sistema de creencias.

## 3. El mito del saber misterioso

### *La ética de los negocios no se puede enseñar. Falso*

El mito de la intransferibilidad de la ética arranca de un malentendido: suponer que la ética es una habilidad sin respaldo teórico. La ética de los negocios, como cualquier aplicación de la ética, no es un conocimiento teórico: es un conocimiento práctico. Existe una diferencia radical entre saber historia del derecho y saber mercadología. Sabe mercadología quien vende, no quien conoce sus teorías actuales. Sabe tocar piano quien es capaz de tocar “Claro de Luna”, no quien sabe cuál tecla es Re y cuál Do. De manera semejante, sabe ética quien reparte las utilidades con justicia, no quien conoce el significado de la palabra justicia.

Los saberes prácticos —es el caso de la ética— se adquieren ejercitándose. Nadie aprende a tocar piano sin practicar, pero tampoco basta la práctica aislada para ser un pianista profesional. Hace falta el consejo y la ayuda de un buen concertista. De manera similar, no se aprende ética sin práctica, pero una ética sólida requiere la orientación de otra persona. Por ejemplo, algunos profesores de la Escuela de Negocios de Harvard hablan de la conveniencia de que el profesor sea a la vez un mentor. Los influjos externos, como los profesores, directivos, entre otros, tienen un valor en la adquisición de habilidades éticas. Sin esos influjos, por ejemplo, es difícil adquirir los conocimientos teóricos, como el concepto del hombre y visión del mundo, presupuestos en las acciones éticamente acertadas. El ejemplo y la experiencia de los otros, así como el sistema de valores corporativamente aceptados, son decisivos en la adquisición de habilidades éticas. Para decirlo de manera más radical, tanto los vicios como las virtudes se contagian.

## 4. El mito del prontuario

### **La ética es un conjunto de reglas. Falso**

En un libro de moral del siglo XVIII, el autor hace gala de sus conocimientos de casuística. Por ejemplo, cuando un verdugo ejecuta a varios hombres con una misma operación, ¿debe cobrar por cabeza o por la ejecución global? Cuando un arriero recibe un cargamento, ¿qué tanto es lícito alejarse de la ruta más corta? Hay la impresión de que más de un directivo espera que un libro de ética de negocios sea una especie de recetario para solucionar todos los casos habidos y por haber, una especie de prontuario. Recientemente, un abogado preguntaba en qué tasa de interés comenzaba la usura. Sobra decir que salió decepcionado cuando se le explicó que no había una respuesta matemática.

La ética no es exclusivamente un conjunto de reglas. No es sólo un código de conducta. Es un conjunto de habilidades que permiten identificar lo correcto aquí y ahora, y obrar en consecuencia. Los hombres de negocios reclaman de los filósofos libros de ética que les resuelvan todos los casos posibles. En definitiva, añoran los libros de casuística.

Sin embargo, lo fundamental en la ética es la posesión de habilidades (lo que los griegos llamaron *virtudes*), que disponen al hombre a obrar habitualmente con corrección en cada una de las diversas circunstancias de la vida. Por eso, los cursos de inducción a la ética, los análisis de casos éticos, los estudios de códigos de comportamiento tienen un valor limitado. Lo esencial es la consecución de habilidades éticas en los miembros de la corporación. Si los miembros de la organización no poseen un mínimo de hábitos éticos, la ética de la empresa está sostenida por alfileres.

## 5. El mito de la ingeniería ética

### **La ética de los negocios es un saber técnico. Falso**

La ética no es una habilidad técnica. Las habilidades técnicas, lo mismo las finanzas que la carpintería, se caracterizan por transformar el mundo exterior. El médico cura

enfermos, el ingeniero programa líneas de producción, el tornero elabora engranes, el analista calcula riesgos. En todas estas ocupaciones, el objeto transformado es el mundo externo. Por el contrario, en la ética, el objeto que se transforma es el sujeto. Las habilidades éticas transforman, ante todo, al sujeto que las ejercita. El hombre austero se perfecciona a sí mismo con su austeridad y el hombre justo se perfecciona a sí mismo con su justicia. En este sentido, la ética no redundan inmediatamente en la empresa; sí redundan inmediatamente, en cambio, en los hombres de la empresa. Los hábitos éticos modifican la empresa de modo indirecto, pero única y exclusivamente en la medida que los individuos se han autotransformado.

## 6. El mito del buen ladrón

***Las cualidades éticas o hábitos se pueden poseer aisladamente. Falso***

Los hábitos éticos, positivos o negativos, forman un entramado indisoluble. Una cualidad ética reclama las otras. El carácter ético es una trama de virtudes. Cada cualidad ética da sostén y consistencia a las otras. Así como a un tejido lo componen hilos entrelazados, el carácter ético está compuesto de virtudes amalgamadas. La justicia requiere fortaleza, y la prudencia templanza. Para ser justo con los proveedores y pagar a tiempo no basta la justicia; hace falta fortaleza y austeridad para resistir la tentación de comprar un automóvil con los productos financieros de poner a trabajar el dinero ajeno. Para ser prudente y saber qué es correcto aquí y ahora hace falta ser sobrio y templado, pues un directivo irascible y alcohólico difícilmente tendrá la cabeza despejada para decidir con prudencia si debe despedir a los mayores de 50 años en tiempos de crisis.

## 7. El mito del legalismo

***La ética equivale al derecho. Falso por inexacto***

No basta cumplir las leyes positivas, como la Constitución, códigos, reglamentos, para ser ético. La ética va más allá de lo escrito y de los hechos visibles. Las cualidades éticas engloban las intenciones, los deseos y los pensamientos. Una empresa de comunicaciones puede mantener una fundación cultural editorial para deducir impuestos, para fomentar la cultura, para repartir indirectamente la riqueza, para lograr una buena imagen ante el público o, sencillamente, para sobornar a los intelectuales. Mantener una fundación editorial es jurídicamente lícito, pero la finalidad se infiltra en la operación y puede llegar ésta a ser éticamente incorrecta. El derecho no regula sino lo mínimo indispensable para mantener la armonía en convivencia social. La ética va mucho más allá: la ética es el modo de desarrollar positivamente la propia personalidad y, por ende, la de los hombres circundantes.

## 8. El mito de la eficacia de la KGB

***Los controles excesivos generan actitudes éticas. Falso***

Los controles excesivos generan burocracia. A mediano plazo asfixian la iniciativa de los empleados, y a la larga propician la corrupción. La desconfianza genera desconfianza. Institucionalizar la desconfianza no produce actitudes éticas. Recientemente, un

político latinoamericano respondió así a la pregunta del entrevistador: ¿Cómo va a luchar el gobierno contra la corrupción? “Reduciremos la discrecionalidad de los funcionarios y aumentaremos los controles del sistema.” Craso error. Controlar no es dirigir. La honradez no se alcanza quitando poder y autoridad. Un funcionario sin más poder que el de poner un sello puede ser un hombre corrupto, y un funcionario con amplio poder de decisión puede ser un hombre honrado.

## 9. El mito del mitote (organigrama)

### *La ética es un problema de organización. Ambiguo*

El entorno político, social, económico y cultural influye decisivamente en los valores aceptados por la empresa. A su vez, los valores corporativos influyen en los miembros de la organización. Sin embargo, hay una fractura entre organización e individuo. El individuo vive en la organización, pero conserva siempre un margen de autonomía. El individuo no es un mero agente del sistema, no funciona única y exclusivamente por la fuerza del sistema. Por lo tanto, no basta una transformación del sistema para transformar al individuo. El individuo debe querer transformarse y asumir los valores del sistema, libre y conscientemente. Como lo señalan Bartlett y Ghoshal, la reestructuración de las organizaciones requiere una estructuración mental previa. La ética de la empresa no se logra cambiando sólo los aspectos duros de la organización; es menester un cambio en los agentes de la organización.

## 10. El mito del buen negociante

### *La ética en los negocios es un valor agregado*

La ética no es un “bien” que se agrega al producto. No es una cereza que se agrega a un pastel. Carece de sentido vender agua mineral “con ética” y agua mineral “sin ética”, como si se tratara de “gas” o “cafeína”. La ética no puede contabilizarse ni medirse. Los contadores no podrán asentar en sus libros los ingresos obtenidos por ventas de productos “con ética”. La ética se encuentra presente a lo largo de todo el proceso de producción. La ética es un modo de vida, y se manifiesta tanto en el mundo laboral como en la esfera familiar.

## 11. El mito puritano

### *No deben premiarse las actitudes éticas. Falso, por puritano*

El empleado no debe ser ético por el premio (“¿qué tal si un día no me dan premio?”), pero la institución debe facilitar las conductas éticas. No basta castigar al cajero que roba, hay que premiar a los cajeros que no estafan. La mejor manera de premiar definitivamente es el sueldo justo y el ambiente de trabajo satisfactorio. Las cualidades éticas no son algo que pueda comprarse. Sería absurdo poner un anuncio que dijera: “Se solicita contralor honrado. Se ofrece excelente sueldo. Contadores pillos, no presentarse.” Sin embargo, los incentivos, que no equivalen sólo a remuneración económica, facilitan la ejecución de actos virtuosos. El director de empresa debe hacer que la práctica de las virtudes sea algo atractivo en su empresa.

## 12. El mito del Pípila

### *La ética consiste en un conjunto de prohibiciones*

Puede compararse la ética con el instructivo de funcionamiento de un auto. Cuando se compra un coche nuevo, el vendedor entrega un manual con indicaciones para su buen uso. Se indica, por ejemplo, que no se debe correr a más de 80 km/h durante los primeros 1 000 kilómetros. Se trata evidentemente de una prohibición. El dueño puede molestarse con el vendedor y decirle: “A mí nadie me dice qué debo hacer con mis cosas. Yo hago con mi coche lo que quiero.” Pero en tal caso, el auto se estropeará en poco tiempo.

La ética, y por lo tanto, la ética de los negocios, es una *norma* para el óptimo uso de la naturaleza humana. Sólo comportándose éticamente los hombres podrán explotar todas las capacidades de la naturaleza. Es erróneo pensar que la conducta irracional, es decir, el comportamiento no ético, hace al ser humano. Falso. La ética no es una lápida que aplasta la personalidad, como la piedra que cargaba el mexicanísimo *Pípila*. La ética es una plataforma para desarrollar la personalidad; es un trampolín para un desarrollo pleno.

Suele identificarse la ética con los códigos prohibitivos. Ésta es una visión reductiva y patológica de la ética. Es cierto que los códigos éticos prohíben algunos comportamientos por antinaturales, pero al lado de esas prohibiciones, la ética promueve una multitud de comportamientos positivos. Por ello, algunos autores, como Alasdair McIntyre, prefieren hablar de *ética de virtudes* más que de ética de reglas. En ética de los negocios se puede prohibir dar cierto tipo de regalos, pero junto a esa prohibición existe una dimensión positiva: ser justo. Y la justicia se puede vivir de muchas maneras: vendiendo automóviles, cobrando por reciclar basura, fabricando insecticidas, elaborando programas para computadoras, capacitando secretarías... Las virtudes son un abanico inabarcable de posibilidades. Para los griegos, la ética era el arte de lograr la felicidad de acuerdo con la propia naturaleza, y la naturaleza humana es multiforme.

La ética no es algo que se añade a la empresa para incrementar utilidades. La ética es una dimensión natural del hombre, como lo es su corporeidad. Sin duda, vivir dentro de la ética exige esfuerzo, comportarse habitualmente al margen de la ética lo exige también. Además, si “guardar la línea” exige privaciones, no debe extrañar que el desarrollo de los “músculos” éticos también las exija.

En todo caso, debe escaparse a la tentación de legitimar la ética porque es útil o porque ahorra dinero. La ética se legitima porque es natural, porque es el camino por donde el hombre se realiza como ser racional y solidario. Mientras la empresa no asuma este principio, la ética seguirá siendo “una extraña entre nosotros”.

---

## CONCLUSIONES

La ética de la administración ha llegado a ser una cuestión importante de las organizaciones y la sociedad en las últimas décadas. Las encuestas indican que el público no

tiene en muy alta estima a las empresas y a la ética de la administración. Para que la comunidad empresarial revierta esta situación se requieren esfuerzos muy grandes. Una parte de éstos consiste en comprender qué significa ética de la administración, por qué es importante y cómo debe integrarse a la toma de decisiones. Tanto la filosofía moral como la teoría de la administración contienen principios éticos que informarán a los gerentes interesados.

Uno de los desafíos más formidables es evitar la administración inmoral y transitar del modo amoral a la administración moral en el liderazgo, comportamiento, toma de decisiones, políticas y prácticas. La administración moral exige liderazgo ético. Supone algo más que “no actuar mal”. La administración moral demanda que los gerentes identifiquen las situaciones vulnerables en las que la amoralidad podría imponerse si la gerencia no las considera de manera reflexiva y cuidadosa. La administración moral requiere que los gerentes comprendan y sean sensibles a todas las personas que se relacionan directamente con la organización y los intereses de cada uno de estos grupos. Si se pretende aplicar el modelo de administración moral, los gerentes deben integrar la sabiduría ética a su sabiduría administrativa y adoptar las medidas necesarias a fin de crear y mantener un clima ético en sus organizaciones. Si esto se logra, los objetivos deseables de la administración moral son alcanzables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F.J. *Managing Corporate Ethics*. Nueva York: Oxford University Press, 1994.
- Alvira, Tomás. “Libertad moral y unidad del hombre”, en *Anuario Filosófico*, Pamplona: EUNSA, 1980.
- Anshen, M. *Executive development: In-company vs. university programs*. Harvard Business Review, 1954, 32, 83-91.
- Aznar, H. *Comunicación responsable: deontología y autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel, 1999.
- Barnouw, E.A. *History of Broadcasting in the United States*. Nueva York: Oxford University Press, 1999.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*, McGraw-Hill, Madrid, 1991.
- Berenbeim, R.E. *Corporate Ethics*. Nueva York: The Conference Board, 1987.
- Blanchard, K. y Peale, N.V. *The Power of Ethical Management*. Nueva York: Fawcett Crest, 1988.
- Carroll, A.B. *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review, 1979; 4(4): 497-505.
- . “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, 1991; julio-agosto: 39-48.
- Clarkson, M.B.E. Defining, Evaluating and managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. Research in Corporate Social Performance (Ed.) Preston Greenwich, CT: Jai Press, 1994.
- Donaldson, L.. “The ethereal hand: organizational management theory”, *Academy of Management Review*, 15: 369-381, 1982.



- Donaldson, L. y Davis, J.H. "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder return", *Australian Journal of Management*, 16: 49-64, 1989.
- Donaldson, T. y W. Dunfee. *Ties That Bind*, Harvard Business School, 1999, pp. 38-41.
- Durkheim, Emile. *La división del trabajo social*. Madrid: Biblioteca Científico-Filosófica, 1928.
- Fernández, Aurelio. *Teología moral*. Burgos: Ediciones Aldecoa, 1995.
- Fernández, F. José Luis. *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESC Editorial, 1994.
- Ferrell, O.C. y Fraedrich, J. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin, 1991.
- Finnis, J. *Ley natural y derechos naturales*. Buenos Aires: Abeledo Perrot, 1989.
- Fontrodona, F.J. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, 1998.
- Frederick, W., K. Davis y J.E. Post. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992.
- Friedman, M. *The Counter-Revolution in Monetary Theory*, Institute of Economic Affairs, occasional paper 33, London Galbraith, 1970.
- Freeman, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA, E.U.A., 1984.
- Garay, Jesús de. *El juego: una ética para el mercado*. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- Gilder, G. *El espíritu de empresa*. Barcelona: Edhasa, 1986.
- Gilligan, C. *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- González, Ana Marta. "De veritate 16 y 17. La sindéresis y la conciencia." *Cuadernos de Anuario Filosófico*, Pamplona: 1998.
- Grunig, J. Hunt T. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- Guillén, P. Manuel y Rodríguez, S. Alfredo. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, Colección AEDOS, 1998.
- Hamel, G. *Liderando la revolución*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- Instituto de la Ética Josephson, "98 Survey of American Youth" (octubre de 1998), [www.josephsoninstitute.org/98-Survey/98survey.htm](http://www.josephsoninstitute.org/98-Survey/98survey.htm).
- Kant, Immanuel. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Espasa Calpe, 1973.
- Kidder, R. "Ethics and the bottom line: Ten reasons for businesses to do right." *Insights on Global Ethics*, 1997; primavera: 7-9.
- Lecierq, Jacques. *Las grandes líneas de la filosofía moral*. Madrid: Gredos, 1956.
- Levy, Bruhl. *La moral y la ciencia de las costumbres*. Madrid: Biblioteca Científico-Filosófica, 1929.
- Llano, A. y Llano, C. *Paradojas de la ética empresarial*. Pamplona: Empresa y Humanismo, 1999.
- Llano, Carlos. *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*. México: McGraw-Hill, 1995.
- Llano C., Carlos y Héctor Zagal Arreguín, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, México, Editorial Trillas, 2001, pp. 115-127.
- Marias, Julián. *La felicidad humana*. Madrid: Alianza, 1988.
- Marina, J.A. *Ética para náufragos*. Madrid: Anagrama, 1996.
- Melé, Doménec. *Ética en la dirección de empresas*. Barcelona: Folio, 1997.
- Messner, Johannes. *Ética general y aplicada*. Madrid: Rialp, 1969.
- Nieto, A. *Cartas a un empresario de la información*. Madrid: Fragua, 1988.
- Noriega, J.L. *Crítica de la seducción mediática*. Madrid: Tecnos, 1997.

- Nueno, P. "Hacia un concepto integral del emprendedor". Pamplona: Memoria de la Universidad de Navarra: Lección inaugural de curso en la Universidad de Navarra, 1988.
- Pérez, L.J.A. *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa*. Pamplona: Empresa y Humanismo, 1987.
- Peters, T. "The Planning Fetish". *Wall Street Journal*, 1980, 7 de julio, p. 10.
- Peters, T.J. "Putting Excellence in Management." *Business Week*, 1980; 21 de julio, pp. 25-27.
- Polo, Leonardo. *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial, Colección AEDOS, 1997.
- Rawls, John. *A theory of justice*, Cambridge, Harvard University Press, 1999, p. 16.
- Rodríguez, L. Ángel. *Ética general*. Pamplona: EUNSA, 1991.
- Sánchez-Taberner, A. *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra, 2000.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: el impacto de las emociones*. México: Thomson Learning, 2000.
- Viladrich, Pedro. *Derecho eclesiástico español*. Pamplona: EUNSA, 1983.
- Wicks, A.; Gilbert Jr, D.; Freeman, R. 1994. "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept." *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Yepes, S. Ricardo. *Fundamentos de antropología*. Pamplona: EUNSA, 1996.

# 5 Ética y liderazgo

## OBJETIVOS

- Definir claramente el liderazgo y sus teorías aplicadas a la ética.
- Conocer las teorías de liderazgo desde el punto de vista del comportamiento organizacional.
- Destacar que es compatible ser líder y ser competitivo simultáneamente.
- Identificar las limitaciones de las teorías del liderazgo.
- Darse cuenta que el liderazgo emana de la confianza, y que ésta se construye con base en el entendimiento recíproco de los trabajadores.

## INTRODUCCIÓN

En medio de cambios trascendentes, los líderes deben poseer una visión extraordinaria, significativa y convincente. A medida que la comprensión común se empaña cada vez más, la ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y las comunidades en que actúan (Bennis, 1998). Por lo tanto, la ética no es sólo cuestión de personas, es algo claramente interpersonal.

## EL VERDADERO LIDERAZGO POLÍTICO

En los últimos tiempos se ha repetido en demasiadas ocasiones: el liderazgo se demuestra en la eficacia; no hay eficacia, luego no existe liderazgo que valga. El liderazgo es evidente cuando la organización política avanza: hay nuevos afiliados, nuevas delegaciones, nuevas campañas, nuevos cotos de poder político para la organización, flujo de recursos económicos, entre otros. Vale la pena definir el concepto de liderazgo y establecer los parámetros por los que debe discurrir.

## La tarea del liderazgo

El líder es el que se sitúa al frente. Pero no es el único, ni todo puede depender de él. El líder no es más que el motor de la organización. Pero, como todo motor, quema “combustible” y genera un movimiento hacia delante; ese “combustible” es la doctrina-programa y los objetivos-estrategia. Si el líder cree que el “combustible” de su gestión es la militancia, se equivoca. La militancia sigue al líder, avanza con él, a su mismo paso, y cuando el líder es tal, avanza a su ritmo. Cuando el líder “quema” a la militancia y, por lo tanto, la considera objetivamente como combustible, lo que está haciendo es alejarse de modo ineludible de su doctrina y de la línea fijada por el congreso del partido.

El liderazgo tiene una tarea interior, de cara a la organización, y otra tarea exterior, es decir, su proyección sobre la sociedad. De cara al interior, el líder es el movilizador de la organización, el guía y el perfecto coordinador de la militancia a la que dirige en el cumplimiento de los objetivos fijados en los congresos del partido. De cara al exterior, el líder es un faro para la sociedad y, junto con sus camaradas, la levadura de las masas. En ambos frentes debe alumbrar aquello que otros no ven, iluminar lo que está oscuro para la población o para la militancia.

Estos dos frentes se manifiestan en toda su actividad: el líder debe llevar adelante a la organización, pero también a la sociedad. El líder debe tener envergadura suficiente como para rectificar y orientar las reacciones populares cuando haga falta, no basta con que intente decir justo lo mismo que dicen las masas siempre y en todo lugar, sino que debe llevar a la población hacia las posiciones defendidas por el partido. Asimismo, el líder debe cuidar de no aceptar acríticamente las tendencias que vayan apareciendo en el interior de su organización, frecuentemente protagonizadas por empleados exaltados, con poca formación política, quienes, en su entusiasmo inconsciente, dan la espalda a las decisiones de los congresos.

Por una parte, el líder debe mantener equilibrios interiores; por otra, debe asegurar avances exteriores. Una organización política no es una formación militar en donde la obediencia es ciega y la disciplina absoluta. Inevitablemente, una organización política alberga en su interior distintas tendencias y “sensibilidades”. La habilidad del líder consiste en equilibrarlas, intentar extraer de ellas lo más positivo, evitar los enfrentamientos internos y las luchas fraccionales y preocuparse de que todas ellas respeten, acepten y trabajen para hacer viables las resoluciones de los congresos. Sólo cuando alguna fracción se aparta de las resoluciones tomadas, en la estricta observación de la legalidad estatutaria, el líder debe intentar resolver el conflicto exterior, no ser el primero en excitarlo. Y si esta resolución es imposible, debe aniquilar la tendencia mediante la sanción que estatutariamente corresponda o la expulsión como última medida, cuando cualquier otra solución es inevitable.

## CÓMO EMERGE EL LÍDER

El líder emerge de la sociedad por su voluntad de poder, evidenciada en cualquier situación. Tiene la necesidad vital de ponerse al frente de cualquier situación que entra-

### Algunas definiciones de liderazgo

...el proceso de llevar a unos grupos en una determinada dirección fundamentalmente por medios no coercitivos.

Un liderazgo eficiente se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para los grupos.

*Kotter J. P.,  
1988*

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

*Davis y Newstrom, 1991*

ñe la resolución de un conflicto, una protesta, una reivindicación, o, simplemente, la acción de un grupo de empleados.

Pero la sola voluntad de poder no sirve. Con demasiada frecuencia la voluntad de poder enmascara sólo ambición, oportunismo, egocentrismo y megalomanía. Además de la voluntad de poder, el líder debe demostrar que en el ejercicio de la misma es capaz de obtener éxitos, o como mínimo, salidas razonables. Existen situaciones en las que un jefe no puede llevar a sus hombres a la victoria porque no existen condiciones objetivas para ella, pero al menos sí puede evitar que la derrota sea total y definitiva y que el repliegue sea ordenado.

El líder es aquel que es capaz de llevar a los que están con él hacia el éxito. Y el éxito supone obtener avances reales, efectivos, indiscutibles y objetivos. Para un partido político, la única forma de evidenciar los avances es mediante la conquista de mayores espacios de poder político. Cuanto más se avanza, más poder político se gestiona. No basta simplemente un crecimiento numérico de una formación política, sino que es preciso que ésta aumente su poder político, su influencia sobre la sociedad, y que la influencia se traduzca en la obtención de diputados, concejales, senadores, etcétera.

## El líder y sus cualidades

Entre las cualidades esenciales del líder están las siguientes:

1. Habilidad para el mando, que es la cualidad mediante la cual se encuentra a los empleados más capaces para ocupar tareas concretas. No a los más fieles, ni a los más amigos, sino a los más capaces. El líder tiene una habilidad especial para valorar a los seres humanos. Es capaz de saber hasta dónde pueden llegar, y cuál es la función más concreta que pueden desarrollar. El mando no trata de concentrar funciones, lo cual ocurre sólo con los mandos inseguros e inestables, sino de situar a cada cuadro político al frente de la función ante la cual pueden rendir mejor.
2. Realiza los análisis políticos más lúcidos y que suponen las más exactas proyecciones de futuro. El líder prevé y se adelanta a lo que puede ocurrir mañana, lo anuncia con anticipación a sus empleados y sabe qué camino tomar para obtener la mayor rentabilidad política a las situaciones que van a producirse. El líder de cortas miras, que no analiza las coyunturas o que las analiza erróneamente, manifiesta su incapacidad para el liderazgo. Sus cualidades como estratega no están siempre presentes.
3. Tiene siempre una respuesta ante cualquier situación. Allí donde otros no saben cómo responder a situaciones nuevas, el líder siempre tiene respuestas; dispone de salidas que resultan invisibles para otros. No hace falta que otros se la dicten, él las ve antes que nadie. El líder une a su capacidad de mando sus cualidades como táctico.
4. Entiende, asume y asimila los sanos reflejos populares. Un líder alejado de las masas, que no vive o no entiende los problemas de éstas, no es un líder. El líder emana del corazón de la sociedad, entiende las cuestiones que preocupan a la

población, las asume y es capaz de dar respuestas simples a problemas complejos. Aquello a lo que la población aspira es lo que el líder dice espontáneamente en sus discursos; aquello que quiere oír es lo que el líder demuestra que conoce. El líder vive los problemas de la población y propone soluciones.

5. Es honesto con su organización. El líder es austero. Para él no existe ni el lujo, ni el exceso, sino sólo una adecuada administración de los recursos. Es capaz de justificar el gasto del último céntimo y señala los objetivos por alcanzar: ninguno de ellos tiene que ver con su lujo o bienestar económico, sino con el avance de su organización. Con frecuencia, el líder tiene medios económicos propios que le permiten un razonable nivel de vida y dedicar su tiempo a la organización. Eso es aceptable. Otros líderes han surgido de una modesta condición social. También es aceptable. Lo que es absolutamente inaceptable es que el líder haga suyos los recursos del partido, se acostumbre a vivir de éstos, y ni siquiera pueda presentar un balance de resultados y unos avances indiscutibles.
6. Tiene convicción y fe inquebrantables en la causa de la organización que defiende con tanta lucidez como tenacidad. El líder cree en lo que hace y es capaz de transmitir esta convicción en la justeza de sus ideales a todos los empleados. El líder cree que vale la pena empeñar su vida en la defensa y promoción de su causa. No alberga la menor duda en que vale la pena luchar por ella. Pero no es un fanático incapaz de razonar, argumentar y convencer, sino todo lo contrario. Su convicción es racional, se asienta sobre argumentos y datos objetivos.
7. Sabe reconocer sus errores, cuando los tiene. Un líder no tiene inconveniente en reconocer sus errores, cuando los ha cometido. Se esfuerza en la práctica de la objetividad, pero cuando se equivoca tiene la fuerza y la dignidad suficientes como para practicar la autocrítica, que es la capacidad para reconocer y explicar sus errores a fin de evitar volver a cometerlos. Como todo ser humano, el líder puede cometer errores. Sólo que en él sus aciertos son muy superiores a sus errores. El error es una excepción inesperada en la actividad del líder, muy por debajo de lo que aparece en cada uno de los que no son líderes. Pero, aun así, cuando el error aparece en la gestión del líder, reconocerlo es una buena muestra de su alta talla ética y moral.
8. Dispone de una fuerza interior superior a la normal. Allí donde otros no llegan, donde se agotan, donde no están en condiciones de arrastrar a otros, el líder manifiesta una fuerza interior indomable, de naturaleza vital y psicológica, que parece inagotable. Esta fuerza deriva de la voluntad de poder de la que hablaba Nietzsche, y es el rasgo más impresionante del liderazgo: “algo” le permite estar siempre en pie y en la vanguardia. No tiene inconveniente en prolongar reuniones y jornadas de trabajo hasta altas horas de la noche, para perfilar el trabajo de días sucesivos, o para convencer a alguien —una persona o una masa— a que le sigan a él y a su proyecto político. La conducción política es su primera tarea y nunca parece renunciar a ella, ni por su familia, ni por ninguna otra actividad.

9. Sabe mandar y someterse a principios superiores a su mando. El mando no es algo gratuito; se acepta y, por consiguiente, se acepta la subordinación porque trae avances objetivos y mensurables, y sobre todo porque, en el fondo, el líder es paradójicamente el primer subordinado. ¿A qué? Al programa, a los objetivos fijados por la organización, a las decisiones de los congresos, a los principios doctrinales de la organización. Por encima del líder, el programa. Por encima del líder, los intereses de la organización. Por encima del líder, los principios. Cuando el líder no respeta nada de esto, deja de ser líder y se convierte en un mero ambicioso u oportunista aprovechado y sin escrúpulos.
10. Tiene magnetismo personal, carisma y una capacidad de atracción y seducción de propios y ajenos. El carisma es la capacidad innata de atracción que posee el líder, que anima a otros a adherirse a sus posiciones. Se trata de un elemento irracional, pero no por ello menos real. Un líder no puede basarlo todo en la explotación de su carisma personal, sino que éste debe asentarse sobre los elementos objetivos antes mencionados: capacidad crítica, capacidad de análisis, fortaleza interior, capacidad de respuesta estratégica y táctica, etc. El carisma es una fuerza interior, irresistible, con una capacidad magnética de irradiación y atracción que genera entusiasmo y que, avalada por estos elementos objetivos, termina por perfilar la esencia del liderazgo.

Se puede decir que una persona tiene liderazgo político cuando posee la capacidad de movilizar o inspirar a la gente para que alcance ciertos objetivos de una manera satisfactoria para el grupo de personas al que representa, tiene liderazgo político.

## LO QUE NO ES Y NO PUEDE SER NUNCA UN LÍDER

Un manejo sabio y artero de los estatutos puede dar una falsa apariencia de liderazgo. Es relativamente fácil falsear el número de compromisarios que deben asistir a un congreso. Asimismo, es fácil, una vez que se dispone del control de la organización, autopromocionarse en el seno de la misma. Todo esto pertenece a lo que se llama *falso liderazgo*. Una fauna que, desgraciadamente, abunda.

El falso líder ocupa la presidencia de una organización no porque la haya llevado hasta alturas importantes, sino porque obtuvo una frágil ventaja sobre sus oponentes, con frecuencia, utilizando trucos y artimañas. Una vez en la presidencia, comete el error de considerar que, por estar al frente, es el “dueño” de la organización, y ejerce sobre ella un poder “patrimonial”. La organización no es patrimonio del líder, sino más bien, el líder es patrimonio de la organización. Y en tanto que tal, el líder es el primero en respetar los estatutos y las resoluciones congresuales. El líder puede imponer su personalidad y su forma de hacer las cosas en la organización, pero no de manera universal e indefinida, sino de acuerdo con los límites trazados en los estatutos y en las resoluciones aprobadas en los congresos. Cuando el líder se sale de estos límites, se

deslegitima. Deja de ser líder para convertirse en un perturbador. Un líder nunca puede ser un perturbador.

Otra tendencia habitual es al *aventurerismo*. El líder no puede ser jamás un aventurero que embarque a su organización en las más dudosas empresas. El líder coordina, no dirige autocráticamente. Cuando el líder adopta una resolución que puede suponer el riesgo de un salto al vacío no contemplado ni en los estatutos, ni en la tradición de esa organización, se arriesga a destruirla. A partir de ese momento, los cuadros de la organización están legitimados para contestar su liderazgo. Si el líder piensa que por encima de él no hay nada, se equivoca. Por encima de él están los estatutos y el programa, y por encima de todo esto, la tradición de la organización y la misma organización.

La última tendencia es propia de aquella odiosa gama de oportunistas sin escrúpulos que, por una parte, hablan constantemente de entrega, sacrificio, disciplina, esfuerzo, y piden a la militancia hacerlo todo contando con nada, por puro desinterés y un espíritu de sacrificio absoluto... mientras dilapidan los medios económicos del partido en beneficio propio. Mal asunto si un líder no tiene propios medios de vida, o si no es capaz de reconocer que “el que sirve al altar, debe vivir del altar”. Mal asunto cuando se exige un sacrificio que uno mismo no está dispuesto a dar. Mal asunto cuando el líder no respeta el principio de austeridad, y echa mano de la caja del partido para alcanzar un estatus de vida que, de otra forma, jamás podría alcanzar. Mal asunto, en definitiva, si el líder no tiene oficio ni beneficio reconocidos, si carece completamente de ingresos, pero es incapaz de exigir a sus pares una retribución por su trabajo.

A la pregunta de si el líder debe estar retribuido o no por lo que hace, la respuesta es sin ninguna duda sí. Se le debe retribuir con un salario medio... pero también, quienes le dan ese salario medio están en condiciones de pedirle responsabilidad y resultados. Una vez más se llega al asunto de los resultados. Un sueldo puede ser alto o bajo...

Entonces, liderazgo es: la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas.

depende de los resultados obtenidos. Cuando el líder rechaza un salario... pero utiliza en “gastos de representación” una cifra parecida a lo que supondría un salario medio, lo que está haciendo es burlarse de sus empleados, sobre todo si, al mismo tiempo, repite una y otra vez la cantinela del “esfuerzo, el sacrificio, la austeridad y el desinterés”. Y es que un líder nunca puede ser una máquina de dilapidar dinero. De hecho, el líder debe traer dinero a la organización, no puede ser un desaprensivo económico.

El alto concepto que se tiene del liderazgo político contrasta con la talla mediocre de muchos individuos que se consideran llamados para realizar altas tareas, pero que carecen de las mínimas cualidades. El líder reúne en su persona la mayor concentración de poder y de mando, y por lo tanto también recae sobre él la mayor de todas las responsabilidades. El ejercicio del liderazgo no es una tarea fácil. Muchos oportunistas que sólo pensaban en saquear las arcas de un partido o en cristalizar su anómala voluntad de poder han quedado abrumados ante la tarea emprender el liderazgo.



Los políticos gustan de presentarse a sí mismos como líderes. El liderazgo es la forma actual del carisma, esa cualidad otorgada gratuitamente por la divinidad y que permitía que una persona tuviera un don especial para el bien común. Los líderes carismáticos tienen la capacidad de conseguir que los demás los sigan... y voten por ellos.

Las definiciones dadas de liderazgo corresponden más al campo de las ciencias de la conducta. Por lo tanto, a continuación se tratan otras conceptualizaciones de liderazgo, pero desde la perspectiva de la filosofía.

## FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO POLÍTICO

El liderazgo político, como concepto administrativo, descansa en ciertos supuestos fundamentales acerca de la naturaleza humana y de la manera como la gente se comporta en las compañías. Estos supuestos son de dos categorías: fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos de una compañía, y fuerzas de inercia que la hacen burocrática y renuente al cambio.

## FUERZAS DIVISORIAS

La primera de las fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos dentro de una organización es el egoísmo, motivador dominante de la conducta humana. La segunda es la escasez de recursos, que provoca contiendas de suma cero: “Yo gano, tú pierdes” para el capital y para las personas. La tercera es cuando se intensifica la competencia externa y la complejidad interna exige mayor especialización, lo cual fragmenta la autoridad y dispersa las destrezas y la información. Lleva también a las personas a ver el mundo desde la perspectiva de su propia unidad y a hacer lo que más le conviene a ella. La cuarta es cuando las subunidades tratan genuinamente de fomentar los amplios intereses de la compañía; lo hacen con frecuencia con base en sus propias percepciones locales, que podrían no estar de acuerdo con las necesidades globales de la compañía.

## El egoísmo y la búsqueda de poder

Las poderosas fuerzas divisorias tienen su origen en la natural tendencia humana a buscar el medro personal. En las compañías este impulso lleva a los empleados a tomar decisio-

El liderazgo político, como filosofía administrativa, descansa en ciertos supuestos fundamentales acerca de la naturaleza humana y de la manera como la gente se comporta en las compañías. Estos supuestos son de dos categorías:

- a) Fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos de una compañía, y
- b) Fuerzas de inercia que la hacen burocrática y renuente al cambio.

- a) Fuerzas divisorias que dispersan los esfuerzos de una compañía.
  - Egoísmo y búsqueda de poder
  - Competencia por recursos escasos
  - Especialización por competencia externa
  - Conflictos entre unidades especializadas (personal de línea y personal administrativo)
- b) Las fuerzas de inercia hacen que las compañías se burocraticen y se vuelvan rígidas. Se da por sentado que las personas buscan seguridad y se oponen a todo cambio que provoque incertidumbre o amenace sus intereses individuales, provocando *resistencia al cambio* y tomando decisiones *satisfactorias* o de parches.

nes, interpretar información y actuar en formas que favorecen sus intereses personales y los de las subunidades en que trabajan, como unidades de producto, áreas funcionales, unidades geográficas y áreas de personal. Lo hacen ganando y ejerciendo poder.

El poder, sencillamente definido, es la capacidad de influir en los demás y evitar que ellos influyan en uno. Proviene de diversas fuentes. Una posición formal en una organización confiere autoridad para establecer metas, controlar políticas funcionales claves, asignar fondos, destinar empleados, contratar y despedir personal y fijar sueldos. La pericia les da a los individuos poder para controlar información importante y criterios relativos a decisiones críticas. Hasta el simple afecto o respeto que una persona irradie puede aumentar su poder. Todos quieren acumular poder porque poder es “dinero en el banco”, o bien, una moneda que se puede gastar para fomentar los intereses del individuo. Cuando los miembros de una organización ponen estas fuentes de poder al servicio de sus fines personales, gran parte de la actividad de la compañía será movida por egoísmos locales y no por objetivos estratégicos.

## La competencia por recursos escasos

Las políticas financieras corporativas, como estructura de capital y política de dividendos, limitan la cantidad de capital que una compañía puede gastar. Por lo general, los jefes de división o de áreas funcionales tienen poca influencia en la determinación de tales políticas. Negociar para tratar de sacar una tajada mayor del capital disponible llega a ser más importante que presionar a la alta administración para que consiga más dinero, batalla en que tienen pocas perspectivas de ganar. Con referencia a la escasa resistencia que ciertos gerentes de división opusieron a una propuesta para reducir los gastos de capital de su compañía, un alto ejecutivo observó: los gerentes generales que tenían fuertes necesidades de capital creían que intrigando en forma privada con la alta administración podrían conseguir más fondos. Cada uno pensaba que los recortes afectarían a las otras divisiones, no a la suya.

Maniobras divisorias y dilatorias entre bastidores son a menudo los ardides que utilizan para promover los intereses locales.

## Especialización y fragmentación de la autoridad

Los líderes políticos no ven esa conducta interesada como una aberración o una enfermedad; la ven como una realidad de la vida organizacional. Otras realidades son la fragmentación de la autoridad y el aumento de la complejidad. Éstos cultivan las semillas que el egoísmo sembró.

Para que las decisiones importantes las puedan tomar los que tienen la pericia y poseen la información pertinente, la influencia sobre las decisiones importantes se dispersa entre muchas personas. Este proceso no sólo le permite a la compañía reaccionar con mayor rapidez a condiciones cambiantes, sino que además aumenta la satisfacción y la dedicación de los gerentes y los empleados. Pero la variedad de las pericias y de las destrezas que se necesitan, y la necesidad de múltiples niveles gerenciales, contribuyen a fragmentar el poder y la autoridad.

Esta fragmentación aumenta con el tamaño de la compañía, la variedad de sus productos y negocios, y el alcance geográfico de sus operaciones. En los últimos años, los negocios se han vuelto mucho más complicados. Cambios tecnológicos imprevistos, nuevas y variadísimas actividades en el extranjero y redes de disposiciones y reglamentos impuestos por los gobiernos desafían la capacidad de los gerentes para conservar el dominio de sus operaciones. Al mismo tiempo, las técnicas administrativas se han complicado. Planificación de cartera, análisis de flujo de caja con descuentos y otras técnicas analíticas han pasado a ser parte de las operaciones normales y de la toma de decisiones en muchas compañías.

Cada área de complejidad requiere especialistas que la estudien, la manejen e informen a otros. La proliferación de pericia especializada complica todavía más las actividades de las compañías. Por otra parte, las diversas áreas de pericia se convierten en otras tantas fuentes potenciales de intereses propios de las subunidades. Los especialistas funcionales desarrollan sus propias metas y lealtades: “Ser la mejor fuerza vendedora, pase lo que pase”, o “No permitir que los de *marketing* embrollen la producción”. Estos especialistas pueden percibir unos mismos problemas externos o internos de maneras muy distintas porque tienen diferentes habilidades, responsabilidades y carreras que defender. Sus diferencias de perspectiva y juicio se ven realzadas por verdaderos malentendidos que obedecen a un flujo imperfecto de información. Esto ocurre hasta en las compañías mejor administradas.

Es inevitable que surjan conflictos entre unidades especializadas. Las personas de talento y aspiraciones chocan entre sí al tratar de hacer su oficio y proteger y ampliar su jurisdicción. Los conflictos entre el personal de línea y el personal administrativo son legendarios. Paradójicamente, cuanto mejores sean los gerentes, mayores pueden ser la dispersión del poder y el riesgo de conflicto. Presionan en busca de autonomía y de la responsabilidad inherente, y esperan que los altos administradores respeten su historial y los dejen manejar sus operaciones como mejor les parezca. Desde luego, un ejecutivo superior duro puede pasar por encima de tales preferencias; pero si así procede, corre grave riesgo.

Irving Shapiro, al rememorar varios decenios de su propia experiencia, dice: “Yo no estoy convencido de que a los individuos fuertes los muevan por órdenes directas. Mi experiencia ha sido todo lo contrario: que sembrando la semilla y abonándola y permitiendo que el otro coseche el fruto, muy frecuentemente se avanza más que con una orden directa. Esto se debe a la manera como están constituidos los caracteres vigorosos. Ellos se enorgullecen de su intelecto y de sus realizaciones. Quieren ser inventores y hombres de acción, y no que se les impongan las cosas. Si se les dice que hagan algo, intelectualmente lo aceptan, pero emotivamente se resienten. De modo que, en realidad, nos vemos ante el problema de qué es lo mejor para mover al hombre fuerte, al subalterno fuerte.”

A medida que aumenta la complejidad de la compañía, la información que reciben los altos ejecutivos llega filtrada por los gerentes y los especialistas de niveles inferiores, ya condensada, cuantitativa y abstracta. Como éstos tienen más pericia y están más cerca de los productos y los mercados, toman la iniciativa para identificar problemas y

oportunidades, idear alternativas y elegir entre ellas. Por lo tanto, un líder viene a ser el que menos ideas nuevas origina. Como dice un ejecutivo: “Si uno tiene algún conocimiento de los intrínquilos del negocio, puede influir en las decisiones comerciales de otros, pero muchísimas veces hay que hacer un acto de fe.”

### “Localitis”

Con frecuencia el conflicto tiene su origen en convicciones honradas pero contradictorias sobre la naturaleza de los problemas y la manera de resolverlos. El general George C. Marshall llamaba esto “localitis”; es decir, “la convicción que abraza con ardor todo comandante de un teatro de operaciones de que la guerra se gana o se pierde en su propia zona de responsabilidad, y que retener lo que se necesita para el éxito local es prueba de ceguera, si no de imbecilidad, del alto mando”.

El concepto de “localitis” es complicado y rebuscado, y va más allá de la idea de que el egoísmo es el motor de la vida organizacional. Al describir esta peculiaridad, el general Marshall no acusaba a los comandantes locales de perseguir estrechos intereses egoístas; al contrario, recalca la honrada convicción que ellos tenían de que sus esfuerzos eran críticos para ganar la guerra.

De modo similar, las fuerzas divisorias provienen de la creencia de los gerentes de nivel medio y los jefes funcionales acerca de que su trabajo y sus respectivos departamentos son decisivos para el éxito de la compañía. La “localitis” tiene su origen en personas bien intencionadas, laboriosas y hasta sacrificadas, pero que sencillamente están dominadas por su propia visión de lo que en realidad necesita la compañía. Desde luego que el interés egoísta también entra a menudo en escena y, agregado a la “localitis”, profundiza los conflictos entre las personas y las unidades.

## FUERZAS DE INERCIA

Las fuerzas de inercia hacen que las compañías deriven hacia la burocracia y la inflexibilidad. La filosofía política da por sentado que las personas buscan seguridad y se oponen a todo cambio que lleve incertidumbre a su vida o amenace sus intereses individuales. Las empresas hacen frente a esto resistiéndose al cambio, desarrollando procedimientos operativos estándar (POE) y tomando decisiones “satisfactorias”.

### Resistencia al cambio

El crecimiento lento, la competencia extranjera y la intensificación de la competencia local como consecuencia del exceso de capacidad y de la desreglamentación han intensificado las presiones sobre los gerentes. Por la rapidez con que evolucionan los mercados es necesario que las compañías reaccionen con más agilidad, pero las nuevas estrategias provocan incertidumbres y amenazan a las viejas destrezas y maneras familiares de hacer negocios... mientras que el empleo de los gerentes está fuertemente vinculado con el *statu quo*.

Entonces se produce la resistencia. Los individuos afectados buscan reducir la incertidumbre echando mano de diversas prácticas familiares. En lugar de formular es-

trategias a largo plazo, reaccionan a los problemas de día en día; en vez de enfrentar el reto, la frustración y la angustia de prever hechos futuros inciertos, se dedican a “apagar incendios”. Reducen la incertidumbre acogidos a los criterios populares, siguiendo prácticas industriales estándar y practicando las estrategias y los procedimientos satisfactorios del pasado.

## Procedimientos operativos estándar

Una gran variedad de estos procedimientos que se puede definir ampliamente como el sistema de administración de una organización y las rutinas formales e informales para tomar decisiones reduce la incertidumbre y permite que se entiendan personas con intereses distintos. Los procedimientos operativos estándar establecen rutinas tendientes a limitar y darles forma a las fuerzas políticas divisorias dentro de la compañía; aumentan la eficiencia y evitan que las compañías se pongan a inventar la pólvora para problemas de rutina, y, por otra parte, guían y limitan las formas en que los gerentes buscan soluciones para los problemas. Determinan quiénes dependen de cada jefe, qué remuneración recibe cada uno, y cómo circulan por la compañía los productos, el capital y la información. Hacen posible llevar a cabo en forma confiable actividades críticas, y sirven igualmente de tratados o constituciones para definir territorios, derechos y deberes de personas y unidades que contienen entre sí.

Con todo, los sistemas a menudo se convierten ellos mismos en una fuerza de inercia. Pueden suprimir la iniciativa y el sentido de responsabilidad, y dar lugar a actitudes como aquellas de: “Yo cumplo órdenes; yo no tengo la culpa”, “Yo no puedo hacer nada”, o la más ridícula: “El sistema me obligó a hacerlo.” Los sistemas pueden adquirir un grado increíble de minuciosidad, y su refinamiento puede convertirse en un fin en sí mismo. Por otro lado, algunas personas, motivadas por el egoísmo, siempre encuentran maneras de burlar hasta los sistemas más refinados, consumiendo para ello tiempo administrativo y creatividad vitales.

## Satisfacer

*Satisfacer* significa que personas y subunidades se ponen de acuerdo en soluciones que son “suficientemente buenas”. Para hacer frente a las presiones del mercado, se concentran en opciones que resuelven el problema inmediato sin fortalecer la posición competitiva de una compañía a largo plazo. La satisfacción se produce, en parte, porque los individuos tratan de resolver problemas nuevos con los métodos que funcionaron con los viejos. Esto economiza tiempo, esfuerzo, necesidad de pensar, y no amenaza las prácticas establecidas ni los intereses creados. Como los problemas tienden a clasificarse como “de *marketing*”, “de manufactura” o “financieros”, las soluciones se buscan dentro de límites estrechos. Este sistema de buscar soluciones satisfactorias refleja un delicado y complicado equilibrio entre intereses en competencia dentro de una compañía, y entre abastecedores, clientes, sindicatos obreros y gobiernos. Si tal equilibrio ha sido difícil de alcanzar, es natural que haya renuencia a abandonarlo.

Como las personas tienden a buscar lo satisfactorio, a evitar la incertidumbre, a reaccionar ante los problemas en lugar de buscar oportunidades, y a servirse de procedimientos operativos estándar, suelen ser motivadas más por la necesidad de alejarse cada vez más de los problemas que por el deseo de avanzar hacia las metas. Infortunadamente, las decisiones resultantes carecen de fuerza estratégica integrante.

El impacto total de las fuerzas de inercia y de las fuerzas divisorias es poderoso y penetrante. Pero éstas no tienen por qué destruir la vitalidad competitiva de una compañía. Un liderazgo vigoroso de un gerente puede dominarlas sólo si ese gerente tiene ideas muy firmes y maneja esas fuerzas con pragmatismo.

## LA FILOSOFÍA EN ACCIÓN

Estos supuestos acerca de las fuerzas que mueven a las compañías contemporáneas producen una consecuencia única y poderosa: los gerentes son por igual amos y cautivos de sus compañías. No pueden dirigir por decreto. Tienen que guiar a su organización de manera tal que los esfuerzos fragmentados y dispersos refuercen acumulativamente la estrategia de la compañía en vez de descarrilarla. Pero a medida que las compañías se hacen más complejas y que la autoridad y la responsabilidad se dispersan, se van limitando las oportunidades que tienen los gerentes de actuar mediante esfuerzo directo y personal.

Éstas son las realidades de la vida organizacional contemporánea. Para ser eficiente, un líder tiene que ser un realista pragmático que comprenda las fuerzas degenerativas y que, además, tenga la habilidad de modificarlas y darles forma a fin de que motiven a la gente para actuar en interés de la compañía como un todo. Se llega así a la tesis central del liderazgo político: los fuertes líderes de negocios deben tener la habilidad de avanzar a pasos cortos y a orquestar astutamente entre bastidores. El profesor C. Roland Christensen, de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, quien ha estudiado durante largo tiempo la administración general, hace la siguiente observación sobre la difícil tarea de hacer que haya coherencia entre los múltiples objetivos de una compañía: la característica distintiva de un buen gerente es su capacidad para dirigir con eficacia organizaciones cuya complejidad nunca alcanza a entender del todo, donde su capacidad de controlar de manera directa las fuerzas humanas físicas que integran dicha organización está limitada con rigidez, y donde tiene que tomar o modificar decisiones y responsabilizarse de ellas, decisiones que comprometen desde ahora concretamente recursos importantes para un futuro fluido y desconocido.

## Solución de conflictos

Manejar y resolver conflictos es la tercera tarea básica de los gerentes generales. En momentos críticos, cuando se introducen nuevos productos o cuando se cambia de estrategia, todos se disputan los recursos y el poder, abundan los malentendidos respecto a las intenciones o las expectativas de los demás, las diferencias de criterio llegan a su mayor intensidad y pende una amenaza sobre los viejos productos, sus gerentes y

las maneras establecidas de administrar. Con estas amenazas vienen la resistencia y el conflicto interno. En estos momentos es vital el liderazgo político.

Los líderes políticos tratan de evitar, o por lo menos de reducir, el conflicto negociando compromisos. Las alternativas rencor, hostilidad y, muchas veces, decisiones impuestas no llevan a ninguna parte. El conflicto sólo crea ganadores y perdedores que se enfrentarán en otras cuestiones, y, además, consume tiempo, pensamiento y emoción que estarían mejor empleados en la administración del negocio. En vista del conflicto potencial, un líder debe considerar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué compromisos posibles en esta situación ayudan a otros a satisfacer sus necesidades personales o las de sus unidades en forma que lleven a la organización más cerca de mis metas a largo plazo?
- ¿Qué opción tiene más probabilidades de reducir el conflicto y de anular la oposición a mis objetivos?
- ¿Qué puedo hacer para que no queden avergonzados los que salgan perdedores en esta situación?
- En el caso de una transacción, ¿qué estaría yo dispuesto a conceder y a qué me vería obligado a renunciar?

El gerente que busca un arreglo viable tiene que entender lo que está en juego para las partes en conflicto, así como las consecuencias de segundo orden y las repercusiones de otras soluciones. Un líder político necesita considerable información informal sobre los valores, la personalidad y las preferencias de otros. También tiene que estar dispuesto a sacrificar la maximización de objetivos económicos y, en cambio, a elegir tácticas que obtengan apoyo y minimicen la resistencia, es decir, las tácticas tienen que ser satisfactorias en lugar de óptimas.

Para el éxito es necesario prestar atención cuidadosa al dicho que afirma: “Lo mejor es enemigo de lo bueno.” Los líderes de éxito buscan lo que funciona, no lo perfecto. Constantemente tienen en la mira “corredores de indiferencia” por los cuales puedan avanzar hacia sus metas, sin chocar con intereses creados de otros, ni provocar resistencias.

La necesidad de acuerdo negociado no es sólo interna. Para reducir la incertidumbre, los gerentes a veces negocian “contratos” con entidades externas a fin de hacer el ambiente más previsible. El histórico acuerdo entre General Motors y el sindicato de los trabajadores del automóvil en 1948, llamado Tratado de Detroit, puso fin a años de huelgas no autorizadas, proporcionó a los gerentes de GM más control sobre los talleres y les permitió planificar la producción y la capacidad con mucha más confianza. De modo similar, los patrones estándar de comportamiento del mercado y las tradiciones industriales hacen que la rivalidad competitiva sea más previsible. Estas “reglas del juego” son realmente contratos informales tácitos entre los competidores.

Una cosa es clara: la necesidad de ceder en los planes para el futuro a fin de resolver conflictos presentes, tanto internos como externos, significa que el camino hacia las metas del líder rara vez será directo. Los tratos que se hacen para resolver conflictos envían poderosas señales sobre la dirección que se ha de seguir en el futuro. Son parte

del patrón de acción que define y comunica la estrategia de una compañía. Los empleados observan detenidamente quiénes parecen ganar o perder, y actúan en consecuencia. Los tratos determinan de igual manera, y a menudo en pequeños incrementos, las fortalezas competitivas de una empresa y las áreas de vulnerabilidad.

## La gerencia día por día

¿Cómo pasa sus días el gerente general? El gerente general idealizado los pasa de la manera siguiente.

El gerente profesional en Estados Unidos vive por encima del barullo industrial, lejos de la suciedad, el ruido y la irracionalidad de personas y productos. Viste bien. Su secretaria es activa y servicial. Su oficina es aseada, tranquila y discreta, como la de cualquier otro profesional. Planifica, organiza y controla grandes empresas en forma tranquila, lógica, desapasionada y decisiva. Examina transcripciones de computadora, calcula pérdidas y ganancias, compra y vende compañías subsidiarias, impone sistemas para supervisar y motivar a los empleados, aplicando un cuerpo general de reglas a cada circunstancia particular. Los símbolos con que piensa y trabaja son los de las finanzas, el derecho, la contabilidad y la psicología. Pero en la práctica, la vida gerencial es fragmentada y llena de interrupciones. Lo trivial desplaza a lo importante en una serie sin fin de reuniones, memorandos, preguntas y problemas. Henry Mintzberg, en su importante estudio de las actividades cotidianas de los gerentes, describe una multitud de breves encuentros con otras personas, programas fragmentados y una corriente de problemas diversos, a veces mal definidos, que les plantean.

La variedad de actividades que hay que llevar a cabo es grande, y la falta de una pauta para ejecutarlas en orden, entremezclando las triviales con las importantes, exige que el gerente cambie de estado de ánimo rápida y frecuentemente. En general, su trabajo es fragmentado, y las interrupciones son corrientes. Por la naturaleza de su oficio, que no tiene límites fijos, el gerente está obligado a realizar una gran cantidad de trabajo a paso implacable... La superficialidad es el peligro ocupacional del oficio de gerente.

Una constante en medio de toda esta diversidad es la gran cantidad de contactos de los gerentes con otras personas. ¿Cómo proceden los gerentes eficientes en estas relaciones diarias con los demás? En un estudio reciente se trata esta cuestión. John Kotter estudió a quince gerentes generales de mucho éxito y encontró que trabajaban en un proceso continuo, pero que aumentaba cada vez y muy informal, que comprendía hacer muchas preguntas y producía agendas —la mayor parte de ellas no escritas— de metas y planes vagamente relacionados. Las agendas tendían a abarcar más tiempo del que requerían los planes formales; tendían a ser de naturaleza menos numérica y más estratégica; habitualmente se referían a cuestiones de las personas, y eran casi siempre de carácter un poco menos riguroso, lógico y lineal.

La conclusión de todos estos estudios es clara: primero, los gerentes trabajan tanto en procesos relacionados con la manera como las personas y los grupos toman decisiones y actúan como en la sustancia analítica y económica de las cuestiones que afronta su compañía; y segundo, que se confirma la filosofía política del liderazgo, es decir, los



gerentes de éxito trabajan con agendas informales y flexibles, y las modifican y mejoran en cada momento.

## Una táctica no amenazadora

La filosofía política de liderazgo proporciona una manera clara y racional de construir la agenda y manejar el proceso. Empieza por la conducta personal del líder, quien debe actuar en una forma no amenazadora. Esto significa evitar el frío distanciamiento analítico del gerente profesional representativo, o el estilo exigente y, a veces, punitivo del gerente como jefe militar.

Una manera no amenazadora hace que los demás se sientan bien. Ralph Bailey la describe en estos términos: uno tiene que presentarse como una persona sumamente interesada, que quiere enterarse de los pormenores de lo que está ocurriendo y quiere conocer a las personas como personas. Hay que demostrar que uno es cordial, amistoso y amable. Tiene que pedir que se le hagan preguntas y hacer un esfuerzo sincero por contestarlas. Uno no puede pasearse por la empresa hablando a los empleados con aire de superioridad. Tiene que operar en el mismo nivel que ellos lo mejor que pueda y hacer que se sientan cómodos.

¿Qué beneficios trae comportarse en esta forma no amenazadora? En primer lugar, al inspirarles confianza a los empleados, los gerentes tienen la oportunidad de escuchar información vital y franca, criterios y hasta corazonadas acerca de las políticas y la sustancia de cuestiones claves. Cuantas más fuentes tengan a su disposición y cuanto más francas sean, mejor podrán precisar una situación comparando y sopesando los diversos puntos de vista. En segundo lugar, los gerentes obtienen mejores respuestas a dos preguntas críticas: ¿Tengo suficiente información y de suficientes fuentes para evaluar los hechos y las políticas de la situación? ¿Quiénes apoyan lo que yo quiero hacer y quiénes se oponen?

Es imposible sobreestimar el valor de disponer de una amplia serie de comentarios sinceros. Marvin Bower, director administrativo de McKinsey & Co. de 1950 a 1967, llegó a la siguiente conclusión: “Las personas que trabajan en una compañía no le dicen muchas cosas al jefe. Lo cierto en la vida de los negocios es que cuanto más grande sea la corporación, más temor inspira el jefe ejecutivo y menos información recibe él de adentro. Nadie quiere darle malas noticias al jefe. Richard Munro recalca la realidad de este problema: “Llevo veintiocho años trabajando aquí, y conozco a todo el mundo en este edificio; sin embargo, apenas llegué al puesto de director ejecutivo, todo cambió. Yo lo sentí. Lo olí. Nada abiertamente, pero se sentía que la gente guardaba mayor reserva. Tal vez no le decían a uno todo lo que debían decirle. Nadie se siente perfectamente seguro en su empleo, a pesar de que aquí no despedimos a nadie. Así es como anda el mundo.”

## Comunicaciones informales

Los gerentes pueden reducir la necesidad de tomar decisiones formales si se valen mucho más de los canales de comunicación informal. Dichos canales se pueden utilizar tanto para enviar como para recibir información, y con un bajo perfil. Si sugieren

informalmente opciones, caminos o análisis, o reconsideraciones, los gerentes evitan comprometer a ellos mismos o a sus compañías con determinadas políticas; pueden sugerir pequeñas medidas o experimentos poco costosos, obtener resultados con rapidez, y luego hacer nuevas sugerencias. Todo esto aumenta su flexibilidad.

Las decisiones difíciles casi siempre afectan la carrera y la autoimagen de los empleados. Mediante canales informales de comunicación, los líderes también pueden ser mucho más sensibles en su trato con la gente. Lo que a los de fuera puede parecerles político o falta de valor, es muchas veces una decisión que toma un alto ejecutivo al actuar de modo informal y en privado por consideración a un individuo. Es mucho más difícil mantener la sensibilidad y la equidad, ambas sutiles y delicadas, en actuaciones formales, públicas, que atraen atención y sientan precedentes. Por ejemplo, en una compañía muy importante, el director ejecutivo resolvió que dos personas muy sueltas de lengua tendrían que salir de la empresa por haber ocultado información importante y por insubordinación. Pero no las despidió en un acto dramático y público, sino que habló en privado con cada una de ellas, les explicó la conclusión a que había llegado y les pidió que renunciaran. Aun cuando hubo quienes interpretaran la separación como política, el ejecutivo insistió después en mantener la cuestión en reserva a fin de proteger la reputación de esas personas y su carrera profesional.

Una de las destrezas más útiles de un líder político es la de hacer preguntas perspicaces. Sin duda, éstas pueden muy bien hacer el papel de órdenes, notificando a los subalternos que la cuestión de que se trata es muy visible y que sus respuestas, sean de palabra o de obra, influirán en el juicio que su superior se forme de ellos.

La filosofía del liderazgo guía el trabajo administrativo cotidiano en otras formas menos notables. En las reuniones, los líderes se cuidan de indicar pronto su posición, pues esto disuade a otros de exponer sus propios puntos de vista. Debido a que creen que los sentimientos personales fuertes pueden oscurecer su buen juicio, mantienen una actitud amistosa pero no de intimidad con otros en la compañía; tratan de prever las reacciones de los demás para no hacerlos avergonzar. Cuando las cosas no marchan como ellos quisieran, muchas veces resisten pasivamente o dan rodeos en lugar de dar órdenes.

El liderazgo político es un método coherente de hacer frente a los problemas y las oportunidades del gerente. Presupone que el líder tiene un conjunto de objetivos que, si se cumplen, llevarán adelante a la empresa y traducirán en realidad su visión. Pero él tiende a ver los problemas con una perspectiva sumamente práctica y se pregunta:

- En esta situación, ¿qué objetivos estratégicos debo proponer?
- ¿Cuál es la situación política?
- ¿Quiénes apoyan determinada opción o se oponen a ella?
- ¿Qué arriesga cada uno en la solución del problema?
- ¿Qué alternativas tengo?
- ¿Qué influencias puedo utilizar para dar forma a la solución del problema?
- ¿Qué compromisos son factibles?

- ¿Cuál de las opciones es más probable que provoque conflicto y promueva oposición a mis objetivos?
- ¿Cuáles son los posibles “corredores de indiferencia” por los cuales puedo avanzar?
- ¿Brinda la situación la oportunidad de sacudir a la organización a fin de darles más espacio a la maniobra y a nuevas opciones, mediante el uso de globos de ensayo, de inconformistas organizacionales para poner a prueba nuevas ideas, entre otros?
- ¿Cuál es la manera más eficaz de poner en práctica esta decisión?
- ¿Qué puedo hacer para que la decisión les dé a los críticos la idea de que todos van a salir ganando con ella?
- ¿Qué conjunto de participantes, qué agenda y qué atmósfera serán más apropiados para lograr mis objetivos?
- ¿Qué lenguaje debo emplear para evitar un compromiso prematuro que limite mi futura flexibilidad?
- ¿Qué puedo hacer para garantizar que el resultado sea correctamente interpretado cuando pase a través de la organización?
- Si el resultado no es lo que yo proyectaba, ¿hay maneras de impedir o detener un resultado indeseable?

Como lo indican estas preguntas, un líder político trabaja tanto en procesos y política como en la sustancia de los resultados. En definitiva, la estrategia de una campaña es la suma de la visión de un líder y una larga serie de negociaciones, compromisos, ajustes y reacciones ante oportunidades y obstáculos no previstos.

## Empoderamiento

La concesión de poder o empoderamiento, liderazgo y emprendimiento son tres actitudes que están estrechamente vinculadas entre sí. No se puede hablar de un líder si no ha adquirido poder, ni de un emprendedor social sin liderazgo.

El llamado empoderamiento, que se define como el uso, consciente y deliberado, de las posibilidades del ser humano dirigido hacia una meta o logro es la capacidad individual de diseñar el presente. El empoderamiento quiere decir que la persona usa sus recursos disponibles, como su cuerpo, juicios y emociones a fin de actuar en forma coherente para lograr mayor potencia en sus acciones y efectividad en sus resultados. El empoderamiento o adquisición de poder se puede ejercer a través de la expansión de las capacidades de aprendizaje, donde la persona, guiada por un experto, se conecta mediante sus recursos personales disponibles, imagina nuevas posibilidades de acción y actúa en la dirección que la llevará a lograrlo.

Este entrenamiento, desde la perspectiva de la ontología del lenguaje, requiere trabajar en las tres distinciones del lenguaje que constituyen al ser humano: cuerpo, emoción y lenguaje. Con el lenguaje se aprende a cambiar juicios negativos por positivos, hacer nuevas declaraciones para moverse en un mundo de mayores posibilidades. En el ámbito de las emociones se trabaja en la generación de estados de ánimo,

sobre todo en pasar del resentimiento o resignación a la ambición, pues el estado de ánimo incita a alcanzar estas posibilidades. Por último, al trabajar con el cuerpo se aprende a usarlo en forma más efectiva en la expresión y comunicación de las emociones, juicios y acciones.

El liderazgo lleva implícito el proceso de empoderamiento y transformación. Sólo puede hablarse de liderazgo cuando se producen cambios asimilables a los que producen los emprendedores en los respectivos entornos de acción. El líder, en su función de agente transformador, está en contacto con una sensibilidad histórica de los espacios sociales y sus prácticas de donde surge la identidad de las personas y las cosas. No le preocupa no saber, se conduce con prudencia, conoce cómo contactar y formar redes de gente que le aportan capacidades necesarias para llevar a buen fin un proyecto. Se nutre espontáneamente en la vida comunitaria, considera la innovación como un fenómeno asociado al trabajo y no como un rayo que desciende de las élites, se autoimpone el compromiso de aunar voluntades y sabe aceptar la disidencia y el conflicto con espíritu positivo.

Estos trazos apuntan a una matriz, a un estilo de personaje histórico que no se ha inventado aún, pero que se perfila en estos nuevos tiempos. Son forjadores de formas de trabajo humano que se expresan en prácticas, profesiones nuevas o en cambio de estilo en las profesiones antiguas.

Todo emprendedor es un líder y, por lo tanto, debe tomar conciencia de que a él le corresponde:

- Indagar la realidad, estar atento al entorno y desarrollar una visión de la oportunidad que represente beneficio para una organización o comunidad.
- Asumir la responsabilidad de los riesgos. Movilizar, coordinar y transferir responsabilidad y compromiso a equipos, redes de individuo: organizaciones para que aporten el talento, los recursos necesarios para producir el cambio y conseguir la visión.
- Ser catalizador del cambio para mejorar los resultados de la acción social, que son significativos para una sociedad.

Al principio, los líderes tienen que hacer casi todo. Una de las primeras tareas del emprendedor es entender las funciones de su equipo, asignar actividades y responsabilidades y coordinar del modo más eficiente, pero asumiendo su función gerencial.

Peter Drucker dijo: “No será la empresa. No será el gobierno. Es el sector social el que aún puede salvar a la sociedad.”

## Ética actual

Tal cual se señaló en los capítulos anteriores, la palabra ética proviene del vocablo griego *ethos*, que significa “costumbres o tradiciones”. La ética representa las creencias tradicionales, las normas sociales y los valores comunes de la sociedad. Sin embargo, en un mundo que cambia a ritmo trepidante, las creencias comunes dejan de ser comunes y también empiezan a “globalizarse”. Esto último, aunque es complejo, como la personalidad en las ciencias de la conducta, es una realidad, ya que no sólo los hom-

bres se están uniformando en la vestimenta, sino que piensan en una “sola economía”, ya que roto el equilibrio entre URSS y Occidente con la caída del muro de Berlín, se enfrentan a una economía social de mercado o liberalismo económico en que “todos compiten por lo mismo”. Por lo tanto, los principios y valores “se están transformado de una manera acelerada a través del procesos de globalización”. Lo anterior no es una utopía, es un “hecho complejo de entender, pero real”.

Por ejemplo, considérense los acontecimientos estremecedores que sucedieron en Washington a lo largo de las audiencias de juicio político por el “Monicagate”. La reacción ante ellos indica con toda claridad que el pueblo de Estados Unidos, como nación y como individuos, estaba dividido y con un pie a cada lado de la línea de la falla moral, más preocupada por su bienestar económico e interés propio que por los evidentes defectos del liderazgo. Por supuesto, en el centro de este circo político en Washington se encuentran preguntas mucho más profundas. No son cuestiones políticas. Son personales: preguntas acerca de nosotros mismos; preguntas respecto a los valores y creencias. Son las preguntas fundamentales en el viaje de la vida: ¿Quién soy? ¿Qué valores y creencias definen quién soy? ¿Cómo actúo con base en estos valores y creencias? Después vienen las preguntas aún más amplias:

- ¿Quiénes somos como comunidad de personas?
- ¿Qué valoramos y qué consideramos importante?

## **LUEGO DE LA ERA POSENRON, ¿SE NECESITAN MÁS DIRECTORES ÉTICOS?**

La sociedad estadounidense sigue discutiendo activamente la causa del caso Enron. Sin llegar al fondo será difícil prevenir situaciones similares. En Enron, la séptima empresa más importante de la economía estadounidense, su alta dirección con la complicidad de una de las más importantes empresas auditoras del mundo, Arthur Andersen, perpetró todo tipo de acciones delictivas. Hicieron perder sus ahorros a millones de pequeños accionistas, robaron virtualmente sus fondos de pensiones a los propios empleados de la empresa obligándolos a invertirlos en acciones de la empresa, sabedores que estaban destinadas a perder todo valor, engañaron a clientes y proveedores y casi destruyen la credibilidad del todo el sistema financiero vital para la economía. Enron no fue un caso aislado. Se sucedieron otros casos similares en corporaciones muy importantes, entre otras World Com, Tycon y Health South Corp. Y hay ahora acusaciones de fiscales de varios estados por maniobras ilegales de varios bancos de inversión, analistas de bolsa y fondos mutuales.

La cuestión es: ¿qué está fallando? La mayoría de los ejecutivos de Enron había egresado de las mejores escuelas de negocios de Estados Unidos; su educación gerencial era impecable. Por otra parte, no pertenecían a la clase necesitada. Sus remuneraciones los situaban entre los mejores pagados de ese país y del mundo. Entonces, ¿qué pasó? Es obvio que aquí existe un fallo ético de grandes proporciones. No era sólo de individuos. En las recientes informaciones que hay del estado de California contra

uno de los responsables, que engañó de forma sistemática y flagrante al Estado y le causó graves daños en materia de abastecimiento de energía eléctrica para maximizar ganancias, la abogada defensora dijo que su cliente reconocía todos los cargos, pero que tenía un atenuante: la compañía lo había entrenado para eso. La falla ética estaba en toda la cultura corporativa.

Esto último es una fuerte llamada de atención no sólo para los grandes corporativos, sino para todas las grandes, pequeñas y medianas organizaciones que luchan por conseguir los mejores talentos intelectuales y “los utilizan para *competir*”, y con tal de crear riqueza, los objetivos se pierden y “el árbol no deja ver el bosque”. Al finalizar, se deforman los talentos egresados de buenas escuelas de negocios en una lucha sin cuartel en “*donde todo se vale, y es lícito en aras de llegar a la meta*”. Resulta una ironía que un alto directivo de Enron puede señalar en su defensa que deontológicamente “cumplió con su deber” a la hora de actuar. Lo triste es que, en gran parte y como ocurre en muchas empresas, el ejecutivo dice la verdad.

Un prominente pensador americano, Amitai Etzioni (2003), formuló fuertes interrogantes respecto de las causas de esta falla en un impactante artículo publicado en el *Washington Post* (“Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban”, véase en [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)). Relata la resistencia que encontró ante la propuesta de enseñar ética cuando era profesor de algunos de los más afamados Master of Business Administration (MBA). Se veía como superflua e innecesaria. La consecuencia fue que la enseñanza resultó muy débil. Pero hubo más, señala. No sólo no se enseñó, sino que al enfatizar en la enseñanza el lucro y otros objetivos similares, sin desarrollar las responsabilidades comunitarias del gerente, se producen incentivos perversos. Refiere que un estudio del Aspen Institute sobre 2 000 graduados de las principales escuelas de negocios de Estados Unidos examinó la actitud de los estudiantes cuando ingresaban al MBA, al terminar el primer año y al graduarse. Su perfil ético en lugar de mejorar se deterioraba crecientemente por esos estímulos. En otras investigaciones se preguntó a los estudiantes qué harían si pudieran realizar un acto ilegal que podría reportarles a ellos o su compañía 100 000 dólares, hubiera un 1% de posibilidad de que fueran descubiertos y la pena fuera de un año de prisión. La respuesta los dejó perplejos, pues más de un tercio de los estudiantes contestó que lo haría.

Etzioni sugiere que el Congreso de Estados Unidos debería impulsar la realización de una audiencia en donde los decanos de las principales escuelas de negocios expliquen al público “qué es lo que se enseña en ética en sus universidades”.

Las principales reclutadoras de ejecutivos han reaccionado rápidamente a estas situaciones. La encuesta *The Wall Street Journal/Harris* dice que 84% de los reclutadores manifiestan que la ética personal y la integridad son ahora atributos muy importantes para elegir gerentes. Muchos fueron más allá diciendo que no pensaban entrevistar a quienes hubieran trabajado en Enron o en Arthur Andersen. Algunos reclutadores dicen que están dando preferencia a egresados de escuelas de negocios religiosas que trabajan bien sobre ética, como Notre Dame y Brigham Young University.

Hay una enérgica reacción en las escuelas gerenciales. Harvard planea lanzar un curso en profundidad obligatorio sobre ética llamado “Liderazgo, gobernabilidad y

rendición de cuentas”. También están pidiendo a los aspirantes contestar en sus ensayos cómo tratarían un dilema ético. Columbia adoptó un ambicioso currículum ético obligatorio al mismo tiempo que ofrece cursos electivos. Plantea estudiar problemas éticos en diversas materias. Así programa analizar preguntas como: “¿Es ético vender productos legalmente permitidos pero peligrosos? ¿Al fijar precios no se debería utilizar criterios de juego limpio? ¿Debería haber una redistribución de ingresos más justa entre ricos y pobres? ¿Deberían las compañías luchar contra la contaminación más allá de las regulaciones gubernamentales?” Algunas reclutadoras de personal sugieren que sería más efectivo pedir a los estudiantes servicios comunitarios como un requisito.

El decano de la escuela de gerencia del MIT, Sloan, Richard L. Schmalensee (2003), considera: “Toda revisión de las fallas de las corporaciones americanas debe incluir no sólo las codicias y excesos de unos pocos ejecutivos de alto nivel, sino todas las vías en que estamos entrenando gerentes corporativos”, y propone entre otros aspectos un juramento “hipocrático” del gerente. El ex decano del Instituto de Empresas de Madrid, Ángel Cabrera, propuso en su momento a sus pares una fórmula de juramento que finaliza diciendo: “Si yo no violare este juramento, podré disfrutar de la vida y del éxito. Seré respetado mientras viva y recordado con afecto después.” Cabrera opina que pronunciar ese juramento en acto masivo enfrente de sus familias y sus compañeros hará sentir a los egresados que “tienen una responsabilidad”.

Ciertamente, los valores éticos deberían enseñarse desde los primeros estadios educativos en el ámbito familiar, y la sociedad toda debería jerarquizarlos y cultivarlos. Haberlo hecho así es parte de la explicación principal de por qué un país como Islandia es el líder mundial de la tabla de Transparencia internacional. No tiene corrupción, y lo mismo sucede con el bloque de países nórdicos: Noruega, Suecia, Dinamarca, Finlandia. Sin embargo, la responsabilidad de las escuelas o facultades donde se preparan gerentes es clave.

Por otra parte, no se trata sólo de remarcar que no se debe caer en corrupción, sino educar para la responsabilidad social empresarial. Ese concepto se ha ido ampliando cada vez más ante las exigencias de la sociedad civil en los países desarrollados y hoy significa que una empresa debe tener trato limpio con los consumidores, buen comportamiento con sus empleados, cuidar el ambiente, comportarse con toda corrección en los países en desarrollo y participar activamente en programas en favor de la comunidad y de la ciudad donde opera. La sociedad y los consumidores empiezan a premiar y a castigar estos comportamientos. Hay un reclamo social en aumento por contar con empresas más éticas.

América Latina tiene graves problemas en este campo. Junto a la conocida corrupción en sectores públicos, son innumerables los casos de corrupción corporativa. En diversos países, la idea de responsabilidad social empresarial está en un estadio primario y atrasado. Las universidades latinoamericanas, y particularmente las facultades donde se forman economistas, gerentes y otras profesiones claves para el desarrollo, tienen una gran responsabilidad al respecto. La gran discusión ética pendiente sobre la economía y la gerencia necesarias para nuestras sociedades debe reflejarse activamente en los currículos. No se trata de dictar una materia más que se llame ética en los

negocios ni institucionalizar la ética para calmar la conciencia. La enseñanza de la ética debe transversalizarse. En cada área temática deben examinarse dilemas y consecuencias éticas. También debe generarse una agenda de investigación sobre las dimensiones éticas de las políticas económicas y de las prácticas gerenciales. Asimismo, la universidad debe difundir en forma activa estos temas entre el medio. La cuestión no se resuelve sólo con códigos de ética que después tengan cumplimiento limitado. La universidad debe estar a la cabeza de una acción colectiva de amplios alcances para reforzar la formación y los valores éticos de profesionales cuyas decisiones pueden influir de manera determinante en la vida de sus pueblos.

Con los países empobrecidos, es un poco ilusorio pretender borrar la corrupción que se encuentra reforzada por el poder que llama al dinero, y el dinero que llama al poder, y el Estado se abastece de los intermediarios de puestos y empleos, de dinero, de privilegios y de leyes que le permiten negociar la desobediencia de su red. La corrupción está en relación directa con el grado de bienestar social de un país.

Ya se han terminado todos los procesos electorales del 2006 en Latinoamérica, los nuevos estadistas deben hacer lo posible para solucionar los conflictos internos para que la estabilidad de sus gobiernos no dependa de su capacidad para negociar el orden porque la ley no obliga ni al Estado ni a los ciudadanos, pero sirve, en particular a la corrupción.

Si nos fijamos en el Índice de Percepción de Corrupción del 2005 nos damos cuenta que Chile es el único país de Latinoamérica que se encuentre entre los primeros 25 lugares de la clasificación de transparencia mundial, Uruguay, que es el país que le sigue, está en el lugar 35, y el subsiguiente, que es Costa Rica, se ubica hasta el puesto 51. Se debería tomar a Chile como referente e investigar cómo logró esta diferencia tan importante (véase tabla 5-1).

En los inicios de la civilización, de acuerdo con la Biblia, se señala que la conducta de los seres humanos debe estar regida en todas sus instancias por la ética. Se expresa en los Diez Mandamientos entregados por la Divinidad. Todo indica que tienen más vigencia que nunca. Es imprescindible afirmar en América Latina los valores éticos como reglas de vida esenciales para el desarrollo, la democracia, la convivencia y la plenitud personal.

Los valores y las creencias son las partículas subatómicas que conforman el ADN ético. La manera en que se comporta el hombre, según los antiguos griegos, expresa el carácter. Por lo tanto, la ética representa las decisiones que se toman, y la forma en que se expresan las elecciones es por medio de actos y de omisiones. Es decir, al enfrentarse a una situación y no actuar, nadie está exento de compromisos.

Eric Fromm, el filósofo alemán del siglo XX, escribió alguna vez (1976): “Somos lo que nos hacemos, y a qué nos dedicamos motiva nuestra conducta.” Por cierto, ¿a qué nos dedicamos? ¿Acaso es a nuestra posición económica? ¿Estamos consagrados a nuestros trabajos? ¿Es nuestro título, nuestros comités, prestigio, fama, o tal vez, poder? Fromm continúa con una pregunta incluso más profunda: “Si soy lo que tengo, y lo que tengo se pierde, entonces, ¿quién soy yo?” Si alguien me arrebatara mi trabajo, dinero, título y poder concomitante, ¿quién soy? No hay duda de que son



**Tabla 5-1** Transparencia internacional

Índice de percepción de corrupción 2005  
<http://www.transparency.org>

País	Posición
Islandia	1
Singapur	5
Suiza	7
Austria	10
Canadá	14
Hong Kong	15
Estados Unidos	17
Francia	18
Chile	21
España	23
Uruguay	35
El Salvador	52
Colombia	56
Brasil	63
México	66
Perú	68
Argentina	98
Paraguay	147
Myanmar	156

1. Islandia	33. Qatar	<b>66. México</b>	97. Algeria	129. Sierra Leona
2. Finlandia	34. Taiwán	<b>67. Panamá</b>	<b>98. Argentina</b>	130. Burundi
3. Nueva Zelanda	<b>35. Uruguay</b>	<b>68. Perú</b>	99. Madagascar	131. Camboya
4. Dinamarca	36. Bahréin	69. Turquía	100. Malawi	132. República del Congo
5. Singapur	37. Chipre	70. Burkina Faso	101. Mozambique	133. Georgia
6. Suecia	38. Jordania	71. Croacia	102. Serbia y Montenegro	134. Kirguizistán
7. Suiza	39. Malasia	72. Egipto	103. Gambia	135. Papúa Nueva Guinea
8. Noruega	40. Hungría	73. Lesotho	104. Macedonia	<b>136. Venezuela</b>
9. Australia	41. Italia	74. Polonia	105. Swazilandia	137. Azerbaiyán
10. Austria	42. Corea del Sur	75. Arabia Saudita	106. Yemen	138. Camerún
11. Holanda	43. Túnez	76. Siria	107. Bielorrusia	139. Etiopía
12. Reino Unido	44. Lituania	77. Laos	108. Eritrea	140. Indonesia
13. Luxemburgo	45. Kuwait	78. China	<b>109. Honduras</b>	141. Irak
14. Canadá	46. Sudáfrica	79. Marruecos	110. Kazajistán	142. Liberia
15. Hong Kong	47. República Checa	80. Senegal	<b>111. Nicaragua</b>	143. Uzbekistán
16. Alemania	48. Grecia	81. Sri Lanka	112. Palestina	144. República Democrática del Congo
17. Estados Unidos	49. Namibia	82. Surinam	113. Ucrania	145. Kenia
18. Francia	50. Eslovaquia	83. Líbano	114. Vietnam	146. Pakistán
19. Bélgica	<b>51. Costa Rica</b>	84. Ruanda	115. Zambia	<b>147. Paraguay</b>
20. Irlanda	<b>52. El Salvador</b>	<b>85. República Dominicana</b>	116. Zimbabwe	148. Somalia
<b>21. Chile</b>	53. Letonia	86. Mongolia	117. Afganistán	149. Sudán
22. Japón	54. Mauricio	87. Rumania	<b>118. Bolivia</b>	150. Tadjikistán
<b>23. España</b>	55. Bulgaria	88. Armenia	<b>119. Ecuador</b>	151. Angola
24. Barbados	<b>56. Colombia</b>	89. Benin	<b>120. Guatemala</b>	152. Costa de Marfil
25. Malta	57. Fiji	90. Bosnia y Herzegovina	121. Guyana	153. Guinea Ecuatorial
26. Portugal	58. Seychelles	91. Gabón	122. Libia	154. Nigeria
27. Estonia	<b>59. Cuba</b>	92. India	123. Nepal	155. Haití
28. Israel	60. Tailandia	93. Irán	124. Filipinas	156. Myanmar
29. Omán	61. Trinidad y Tobago	94. Mali	125. Uganda	
30. Emiratos Árabes Unidos	62. Belice	95. Moldavia	126. Albania	
<b>31. Eslovenia</b>	<b>63. Brasil</b>	96. Tanzania	127. Nigeria	
32. Botswana	64. Jamaica		128. Rusia	
	65. Ghana			

**CRITERIOS**

El Índice de Percepción de la Corrupción de TI (IPC) clasifica a los países respecto al grado en que se percibe la corrupción que existe entre los funcionarios públicos y los políticos. Es un índice compuesto basado en datos relativos a la corrupción provenientes de encuestas a expertos llevadas a cabo en varias instituciones de gran reputación. Refleja la opinión de empresarios y analistas de todo el mundo, incluyendo a expertos locales en los países evaluados.

El IPC considera la corrupción en el sector público, y define la corrupción como el abuso de cargos públicos para beneficio privado. Las encuestas utilizadas para calcular el IPC contienen preguntas relacionadas con el mal uso del poder público para beneficio propio, por ejemplo, funcionarios públicos que aceptan sobornos en contrataciones públicas. Las fuentes no distinguen entre corrupción política y administrativa, o entre actos de corrupción menor y significativos.

El IPC 2004 clasifica a 146 países. TI requiere al menos tres fuentes disponibles para incluir un país en el IPC.

estas preguntas profundas lo que evoca el carácter, y el carácter es el fundamento del liderazgo.

## ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

El diccionario dice que dirigir es ir a la cabeza, o junto con alguien, para mostrar el camino; guiar, marcando la dirección, curso o acción (Barnhart, 1963). En las compañías, ¿quiénes son los líderes? ¿Dónde están? ¿En qué se distinguen de los gerentes y seguidores?

Los gerentes planean, organizan, programan, elaboran presupuestos y facilitan la realización de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de la corporación. Se dice que los gerentes son responsables de los recursos materiales de la compañía.

Por otro lado, se dice que los líderes crean visiones, inspiran, se comprometen e infunden el sentido de compromiso, vislumbran oportunidades que escapan a los demás, contemplan lo que es posible, traducen la visión en acción, y tienen aspiraciones y empatía. Los líderes son responsables de movilizar los recursos emocionales y espirituales de la compañía (Kouzes y Posner, 1995). Estos autores, en su investigación sobre el liderazgo, han planteado con regularidad la pregunta: ¿qué valores se admiran más en los líderes? Las respuestas a lo largo de muchos años y de numerosos grupos diferentes incluyen valores como la honestidad, competencia, visión, inspiración, inteligencia, justicia, etc. Resulta interesante, y tal vez no sea de sorprender, que la honestidad es siempre el valor más importante tanto entre individuos como entre grupos. Algunas de las citas tomadas de sus estudios son notables (Kouzes y Posner, 1995):

- “Admiramos a la gente que expresa valores, aun en posiciones difíciles. Por lo menos, defienden.”
- “Simplemente no confiamos en alguien que no dice cuáles son sus valores o principios.”
- “La gente debe predicar con el ejemplo, hacer lo que dice. Cuando los pactos no se cumplen, cuando hay falsas promesas, siempre hay engaños.”

Desde luego, hay muchas escuelas de liderazgo. La teoría de los rasgos indica que el liderazgo tiene sus raíces en la biología y es un don natural. Se cree que los líderes nacen, no se hacen. El liderazgo situacional propone que éste no está determinado biológicamente, sino que es más bien una función de la correspondencia entre las habilidades adecuadas y las circunstancias de la situación. El liderazgo organizacional es una función del papel desempeñado en una organización jerárquica donde las habilidades y responsabilidades en cada nivel están definidas con claridad. El liderazgo visionario cree que el ingrediente crucial es la visión y la capacidad de movilizar a la gente hacia un futuro significativo (Bennis y Nanus, 1985).

Por otro lado, Warren Bennis indica que hay varios mitos del liderazgo ante los cuales hay que cuidarse:

- El liderazgo es una cualidad rara.
- Los líderes nacen, no se hacen.

- Los líderes son carismáticos.
- El liderazgo sólo existe en la cúpula (Bennis y Nanus, 1985).

Es necesario prestar atención cuidadosa a este mensaje. Lo que Bennis afirma con toda claridad es que el liderazgo no es limitado, sino predominante. Existe en todas partes en las organizaciones, desde el director general hasta el guardia nocturno. También, el liderazgo se genera de las experiencias propias, no se hereda. La palabra carácter proviene del vocablo griego *charakter*, que literalmente significa *herramienta para grabar*. Es cierto que el hombre es la suma de sus experiencias. Estas experiencias quedan grabadas y no se borran, y moldean el carácter y se traducen en éste. Víctor Frank (1959) propone incluso que la búsqueda de significado por parte del hombre se encuentra en medio de las experiencias más dolorosas. Es el combustible que impulsa a dirigir. De este modo, el liderazgo nace en medio de las experiencias más profundas. Para realizarlo, estas experiencias han de evocarse y nutrirse.

Por supuesto, el concepto de liderazgo ha estado en evolución constante. Una de estas definiciones indica que el liderazgo consiste en hacer que los seguidores hagan lo que no harían en otras circunstancias (Burns, 1978). En ocasiones, ésta se llama teoría X del liderazgo. Presupone que la gente es perezosa, no quiere trabajar y no lo hará a menos que se adopten medidas rigurosas. Esta idea del liderazgo es la base de una parte de los primeros trabajos de Frederick Taylor en la ciencia administrativa.

Otra idea de liderazgo propone que éste obliga a actuar a los seguidores para alcanzar ciertas metas que representan los valores y la motivación, los deseos y las necesidades, los objetivos y las aspiraciones, tanto de los seguidores como de los líderes (Burns, 1978). En este caso, el liderazgo introduce la importancia de la relación entre seguidores y líderes. En realidad se ve como una relación inseparable que se basa en valores y propósitos compartidos, y la ausencia de esa relación no es nada más que poder puro.

Desde luego, el poder se comprende bien en la vida organizacional. El poder es un juego de suma cero. La manera en que se practica este juego simplemente es: “Si tengo más, tú tienes menos.” Se basa en el interés egoísta y el deseo de destruir la competencia o cualquier amenaza que se perciba (Burns, 1978). Se trata de un juego muy peligroso. Es sólo en contraste con este juego de suma cero del poder que es posible empezar a comprender la verdadera relevancia de la “delegación de facultades”. Ésta señala que todos y cada uno de los hombres nace con potencial humano ilimitado, que apenas si se utiliza a lo largo de la vida, y eso en las mejores circunstancias. En comparación con el oscuro juego del poder, la delegación de facultades indica que es posible liberar el potencial humano ilimitado que reside dentro de la plenitud de todo el personal. Al hacerlo, abrimos las organizaciones a la extraordinaria diversidad de habilidades, formaciones y experiencias que la gente aporta al trabajo todos los días.

Existe una tendencia incipiente a entender el liderazgo como una relación basada en valores y propósitos compartidos. Además, se está evolucionando hacia un sentido de liderazgo que también puede ser transformacional, es decir, donde los líderes y los seguidores se apoyan mutuamente para ascender a niveles más altos de motivación y

comprensión humana (Burns, 1978). Al satisfacer necesidades más elevadas, el liderazgo capta a la persona en su plenitud.

Ésta es la esencia de la integridad. Esta palabra tiene su origen en el vocablo latino *integer*, que significa “completo o entero”. ¿Qué significa ser una persona completa o entera? ¿Qué significa saber quién se es, qué se valora y en qué se cree, y cómo vivir esos valores y creencias de manera cabal y completa en este mundo? Por lo tanto, integridad es ese sentido de alineación que se busca entre las más profundas creencias y los actos y decisiones cotidianos. El reto radica en acortar la distancia en este mundo de contradicciones diarias entre las creencias manifestadas y las acciones. Porque, ¿qué son las palabras sin actos que las sustenten sino un cáliz vacío?

En última instancia, el liderazgo implica autenticidad, y ésta exige integridad. Ahí están las simientes de la paradoja del liderazgo.

## Los materiales humanos del liderazgo

Sin importar cómo se defina a la larga esta forma de entender el liderazgo, reviste mayor importancia la tarea de descubrir dónde encontrar los materiales humanos que producen tales líderes para las empresas.

Maslow, en su *Jerarquía de las necesidades humanas*, ofrece ciertas pistas y desafíos. En su obra maestra indicó que hay una jerarquía de necesidades humanas, y que cada una de ellas debe satisfacerse para alcanzar el siguiente nivel. La primera etapa de las necesidades humanas es de alimento, techo, vestido y los elementos más indispensables para la vida sin los cuales el hombre moriría. Luego de satisfacerlos, se pasa a la necesidad de seguridad, es decir, liberarse del temor y la inseguridad. Después de satisfacer esta etapa, se busca el afecto y el sentido de pertenencia, la sensación de formar una comunidad con los demás. Una vez satisfecha esta necesidad, se intenta alcanzar la autoestima, la sensación profunda de quiénes somos. Por último, Maslow presenta la meta inalcanzable de la autorrealización, el cumplimiento del potencial humano (Maslow, 1993).

Al observar a Maslow dentro del contexto de la vida organizacional, es necesario plantear una pregunta: ¿cómo promueven las compañías el desarrollo de su gente a través de las etapas de la jerarquía de Maslow? No se necesita ir muy lejos para buscar la respuesta: “no muy bien”. En esta época de despidos generalizados, ajustes del tamaño de las empresas, recorte del personal, reingeniería y reestructuraciones, se amenaza a una comunidad de personas en el mismísimo centro de su existencia. Aquellos que son los afortunados “sobrevivientes”, ¿cómo podrían sentirse libres de temor e inseguridad? En realidad se ha sustituido la seguridad —el viejo contrato social— por el miedo, la competencia y el cinismo. ¿Cómo se adquiere un sentido de afecto y pertenencia tras la devastación masiva del espíritu humano? ¿Cómo ayudar a la gente a empezar a experimentar el principio de la autoestima? ¿De dónde saldrán los líderes muy evolucionados y centrados en los principios? El reto en función del desarrollo organizacional es palpable.

Lawrence Kohlberg, el difunto profesor de Harvard, también ofrece algunos indicios de la evolución genética de los líderes por medio de su trabajo sobre la teoría del

desarrollo moral. Kohlberg indica que, en esencia, existen tres etapas de desarrollo moral: las etapas preconvenicional, convenicional y posconvenicional. A lo que se refiere con este lenguaje es que existe una norma —la fase convenicional—, y que algo la precede y algo puede emanar de ella. Lo mismo que Maslow, Kohlberg (1981) señala que primero se debe satisfacer una etapa antes de seguir adelante.

La fase preconvenicional del desarrollo moral a veces se denomina fase preadolescente. Es la etapa en la que se aprende a considerar el poder y el castigo. Es cuando el hombre aprende que hay premios o castigos por una conducta buena o mala. Es cuando se adquiere un sentido de responsabilidad personal.

La fase convenicional pone de relieve la conformidad. El individuo trata de conseguir aceptación mediante la observancia de principios y normas. Comprende las reglas formales e informales que guían y gobiernan el comportamiento, es decir, las leyes de la sociedad, así como las políticas de las organizaciones. Semejante a la propuesta de Maslow, es ahí donde busca afecto y pertenencia. Suele ocurrir que el grupo determina qué está bien y qué está mal, en lugar de los méritos del acto.

La fase posconvenicional es aquella en la que el hombre adquiere una orientación hacia una vida regida por principios. Empieza a buscar terreno moral más elevado. Es la fase en que trata de imprimir lógica y congruencia en sus actos y conducta. El hombre actúa bien porque es intrínsecamente bueno, sin importar las consecuencias. Es la etapa en la que procura que sus valores y creencias más firmes concuerden con sus actos y decisiones cotidianas y la manera en que se enfrenta al mundo.

Las primeras dos etapas de desarrollo moral, propuestas por Kohlberg, tienen origen externo. En estas fases, la comprensión del bien y el mal se infiere de factores externos al hombre mismo, por ejemplo, de los padres, las leyes, las políticas. El hombre acata las reglas del orden y se ajusta a las normas del grupo. No es sino hasta llegar a la etapa posconvenicional cuando empieza a interiorizar sus valores, su sentido del bien y el mal.

Al observar la vida organizacional se da uno cuenta de que casi todas las corporaciones están en la primera y segunda etapas de Kohlberg. La norma es la observancia de leyes y reglamentos externos, o de las políticas internas de la compañía. Esto es útil y necesario, pero, ¿cómo ayudar a la gente a cultivar el sentido de sus valores, de sus creencias más arraigadas? ¿Cómo institucionalizar los valores y ayudar a la gente a interiorizarlos? ¿Cómo establecer políticas, prácticas, procedimientos, objetivos financieros, sistemas de remuneración y retribución y metas corporativas que refuercen esos valores? ¿Cómo contribuir al desarrollo de individuos íntegros o completos? ¿Qué se necesita hacer de manera diferente para tratar a las personas como fines en sí mismas, en lugar de autómatas que simplemente son medios para alcanzar cierto fin corporativo, o representan cierta utilidad financiera en el corto plazo?

## Ética y liderazgo corporativo

Cada vez es más difícil para los líderes corporativos navegar en las aguas encrespadas del entorno actual, incierto y siempre cambiante, que abre posibilidades fascinantes, pero amedrentadoras, en el siglo XXI. El cambio es un extraño poco grato, y pese al

constante crecimiento económico de los últimos años, el temor y la incertidumbre predominan en las empresas. En medio de cambios extraordinarios, los líderes deben presentar una visión significativa y convincente. El liderazgo emana de la confianza, y ésta se basa en una comprensión común entre la gente. A medida que la comprensión común se empaña cada vez más, la ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y las comunidades en las que actúan (Bennis, 1998). Por lo tanto, la ética no es sólo cuestión personal, sino interpersonal.

Cultivar el sentido de valores compartidos, una serie de creencias contra las cuales todas las decisiones puedan evaluarse y comprobarse, es cada vez más la base sobre la que se construyen las estrategias de largo plazo y su puesta en práctica exitosa. En este ambiente, el hecho de que el liderazgo no alinee la ética y los valores con sus estrategias de negocios y planes operativos representa costos potencialmente altos y, sin duda, muchas oportunidades perdidas.

Cualquiera que haya pasado cinco minutos en las oficinas ejecutivas sabe que una estrategia que es incompatible con la cultura de la organización será difícil, si no imposible, de instituir. Abundan las fusiones y adquisiciones fallidas entre compañías cuyas culturas son diferentes. La puesta en práctica exitosa de una estrategia exige no sólo el compromiso físico e intelectual de la gente, sino también el sentido de los valores y propósitos compartidos, en combinación con su compromiso emocional y espiritual.

Con todos estos cambios, una pregunta se impone: ¿qué tipo de liderazgo es necesario para dirigir en esta nueva era, incluso a quienes son los líderes de la actualidad? ¿Acaso son Bush y Tony Blair? ¿Lou Gerstner, Bill Gates o Al Dunlap? ¿O tal vez son Libby Dole, Sandra Day O'Connor o Martha Stewart? ¿Qué confiere a estas personas —o a cualquiera otra— la calidad de líder? ¿Es la fama, la posición, el dinero o el poder?

El liderazgo en la actualidad se ha convertido en una vigilancia constante de las celebridades. *Newsweek*, *Time*, *Business Week*, *Fortune* y *Forbes* publican con regularidad artículos sobre personalidades “populares”. Al asomarse a sus vidas privadas, se observa sus listas de lecturas, hábitos de trabajo, gustos en la comida y pasatiempos como si estos detalles insignificantes transmitieran mensajes de profunda trascendencia acerca del liderazgo (Burns, 1978). Una cosa se sabe con certeza: en esta era de medios informativos, cuanto más se conoce a los líderes, tanto menos patente es lo poco que en verdad se sabe en materia del liderazgo.

## CONCLUSIONES

Una compañía es simplemente una comunidad de personas con intereses comunes y valores compartidos reunidos para alcanzar una meta común. Los líderes del mañana se encuentran en las organizaciones actuales. Están en el piso de abajo, al final del corredor o, incluso, en el cubículo contiguo. Al observarlos con detenimiento, lo que se descubre es que no existen distinciones basadas en clase social, nivel organizacional,

género, raza, país de origen, color de la piel, antecedentes étnicos, religión, preferencia sexual, edad, o condición mental o física. La característica distintiva que tienen en común estos líderes se relaciona con los valores internos profundos que han adoptado a través de años de experiencias y su compromiso con mantenerse fieles a aquellos valores forjados y templados por el cambio (Bennis, 1988). Son las personas que dedican su vida profesional a servir y satisfacer las necesidades de los demás. Son la gente que está comprometida con algo que la trasciende.

El desafío final para los líderes actuales es preparar a los del futuro. Los laureles serán para el líder que no se centra en el logro personal, sino que está dedicado a desarrollar el talento, la creatividad y el potencial humano limitado de otras personas. Estos líderes saben que hay que ser fieles a algo más grande que el sonido de nuestra propia voz (Campbell y Moyers, 1988). Estos líderes saben que si se pretende que las compañías sean exitosas y se revitalicen tienen que poblarse de individuos vitales y maduros.

La teoría sobre liderazgo político cuenta con algunos modelos formulados desde una perspectiva psicosocial, aunque de mínimo impacto sobre la investigación real que se lleva a cabo. Bien es cierto que dichos modelos son sólo superficialmente psicosociales, y su formulación obedece a una intención heurística, sin llegar a plantearse seriamente el contraste de hipótesis. La complejidad del liderazgo político ha dado lugar a la elaboración de un auténtico arsenal de técnicas metódicas: psicobiografía, análisis de contenido de discursos y otros documentos políticos generados por el líder, cuestionarios sociológicos aplicados a muestras de seguidores, o a expertos en liderazgo, o a ambos grupos, medidas de personalidad y hasta experimentos. Un programa de investigación mínimamente ordenado exigiría que los aspectos fundamentales del liderazgo político, identificados antes por los modelos, fuesen analizados con la ayuda de todas o la mayoría de las técnicas metódicas existentes o, al menos, de las que ofreciesen mayores garantías de éxito. Pero la situación actual no responde, ni de lejos, a una exigencia tan razonable. Por el contrario, cada técnica metódica está, por así decir, “anidada” en una orientación teórica concreta. Ante el despliegue más bien caótico de resultados en el dominio del liderazgo político, los autores reivindican la necesidad cada vez más imperiosa de programas de investigación sistemáticos y orientados teóricamente.

## CASO PRÁCTICO

### DONALD RUMSFELD, SECRETARIO DE DEFENSA

#### Introducción

La definición de “tortura” hecha por Naciones Unidas en Ginebra en 1949 dice: “...se entenderá por el término ‘tortura’ todo acto por el cual se inflija intencionalmente a una persona dolores o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, de castigarla

por un acto que haya cometido, o se sospeche que ha cometido, o de intimidar o coaccionar a esa persona o a otras...”

Quienes han visto algunas de las 1 800 fotografías que soldados estadounidenses tomaron en la cárcel de Abu Ghraib —prisioneros iraquíes desnudos y encadenados, con las cabezas cubiertas con extraños conos negros parecidos a los del Ku Klux-klan, amenazados con ser electrocutados, con correas al cuello como si fueran perros, amontonados en pornográficas pirámides y obligados a realizar actos sexuales...— no tienen otra palabra para describirlo. Es tortura.

Oficialmente, el gobierno de Estados Unidos no quiere utilizar la palabra “tortura”. Habla, en cambio, de “abusos” o “excesos”. Sea el nombre que se le dé a lo sucedido en dicha prisión, eso constituye categóricamente una violación a los derechos humanos.

En la actualidad, las prisiones de Irak están bajo el control del gobierno estadounidense, labor que recae en la Secretaría de Defensa, encabezada por Donald Rumsfeld.

¿Hasta dónde debe llegar la lucha contra el terrorismo de Estados Unidos? ¿Quién debe responder por las “torturas”, “excesos” o “abusos” de las tropas estadounidenses? ¿Hasta qué punto una persona, gobierno o nación puede decidir por el destino de otros seres humanos?

Hablar de esta situación genera la necesidad de conocer a más de dos personajes y entornos tan controversiales en dicho dilema.

## **Donald Rumsfeld, Secretario de Defensa**

Estudió hasta obtener la licenciatura en Política en la Universidad de Princeton.

Fue confirmado en voto abierto por el Senado y juramentado como secretario de Defensa el 20 de enero del 2004.

Experiencia en política gubernamental: en el año 1932, en la ciudad de Chicago, Illinois, colaboró en la Universidad de Princeton; desempeñó servicios de marina en Estados Unidos (1954-1957) como aviador naval.

En 1957, en la ciudad de Washington, durante la administración de Eisenhower, ocupó un lugar como ayudante administrativo en el Congreso.

En el año 1962 fue elegido como representante de Illinois en el Congreso, y fue reelegido en los años de 1964, 1966 y 1968.

En el año 1969 decidió alejarse del puesto en el Congreso para ocupar un lugar en la administración del presidente Nixon como:

- Director de oficina de la oportunidad económica, ayudante del Presidente y miembro del gabinete (1969-1970).
- Consejero del Presidente, director del Programa de Estabilización Económica y miembro del gabinete (1971-1972).

En 1973 obtuvo el cargo de embajador de Estados Unidos en la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN), en Bruselas, Bélgica (1973-1974).



En agosto de 1974 regresó a Estados Unidos a desempeñar actividades en la administración del presidente Ford, y realizó las siguientes actividades:

- Presidente de la Transición a la Presidencia de Gerald Ford (1974).
- Jefe de Personal de la Casa Blanca y miembro del Gabinete del Presidente (1974-1975).
- Decimotercer Secretario de Defensa; fue el más joven en ocupar ese puesto (1975-1977).

Otras de las actividades que ha ocupado el Sr. Rumsfeld son:

- Miembro del comité del presidente sobre control de armamentos, en la administración de Reagan (1982-1986);
- Representante del presidente Reagan en el Tratado del Derecho del Mar (1982-1983);
- Consejero estratégico en el área de sistemas en la administración de Reagan (1983-1984);
- Miembro de la Comisión de Consulta de Estados Unidos con respecto a las relaciones entre Estados Unidos y Japón (administración de Reagan, 1983-1984). Durante la administración Reagan se desempeñó como asesor de los departamentos de Estado y Defensa de Estados Unidos, y como miembro de la Comisión General Asesora del Presidente para el Control de Armas.
- Representante del presidente Reagan en el Oriente Medio (1983-1984);
- Miembro de la Comisión Nacional en el Servicio Público (1987-1990);
- Miembro de la Comisión Económica Nacional (1988-1989);
- Miembro del comité de la Universidad de Defensa (1988-1992);
- Miembro de la Comisión de Relaciones entre Estados Unidos y Japón (1989-1991);
- Comité Consultivo de la Televisión de alta definición (1992-1993);
- Presidente de la Comisión Estadounidense sobre la Amenaza de los Misiles Balísticos (1998-1999);
- Miembro de la Comisión Revisora del Déficit Comercial de Estados Unidos (1999-2000); y
- Presidente de la Comisión de Estados Unidos para determinar la organización del Espacio de Seguridad Nacional (2000).

Antes de colaborar en la Secretaría de Defensa, Rumsfeld participó en un negocio privado.

Dentro de las actividades cívicas que ha desempeñado Donald Rumsfeld están: servicio como miembro de la Academia Nacional de Administración Pública; miembro del comité que otorga becas por parte de Gerald R. Ford Foundation, y becas de intercambio Eisenhower; miembro del Foro de Negocio entre Estados Unidos y Rusia, además de ser presidente del grupo consultor de Seguridad Nacional de la dirección del Congreso.

Después de desempeñar el cargo de Secretario de Defensa durante el mandato de Gerald Ford en 1977, se unió al sector privado colaborando en G. D. Searle y Co., compañía farmacéutica de alcance mundial que en la actualidad es una filial de Pharmacia, donde fungió como director general, y fue presidente hasta 1985. Gracias a su buen desempeño logró obtener reconocimiento de *Wall Street Transcript* (1980) y *World Financial* (1981). Continuó sus actividades desde un negocio privado a partir de 1985 hasta 1990.

En la década de los años noventa, Donald Rumsfeld fue presidente del directorio y principal oficial ejecutivo de General Instrument Corporation (1990-1993), empresa proveedora de componentes de telecomunicaciones que sería comprada por Motorola.

Fue líder en la transmisión de banda ancha, distribución y métodos de control de acceso para los usos que difundían el cable, satelitales y terrestres. La compañía inició el desarrollo de la primera técnica *all digital* de televisión (HDTV). Ocupó el puesto de presidente de ciencias de Gilead Inc. hasta que ocupó un lugar en la Secretaría de Defensa.

Sus contactos empresariales son G.D. Searle/Pharmacia, General Instrument/Motorola, Gulfstream Aerospace, General Dynamics, Tribune Company, Gilead Sciences, Amylin Pharmaceuticals, Sears, Roebuck & Co., Allstate, Kellogg y Asea Brown Boveri.

En los últimos años, Rumsfeld fue miembro del Consejo de Administración de varias compañías: Gilead Sciences, novel compañía biotecnológica; el gigante de la prensa *Tribune*, dueña de *Los Angeles Times* y *Chicago Tribune*; de Amylin Pharmaceuticals, la firma suiza Asea Brown Boveri, Kellogg, Sears y Allstate. Como director de Gulfstream Aerospace, sus acciones de la compañía estaban valoradas en 11 millones de dólares cuando ésta fue absorbida por General Dynamics.

Rumsfeld es multimillonario, calculándose su riqueza personal entre 50 y 210 millones de dólares. Cuando fue presidente de la compañía farmacéutica, se hizo famosa por defalcarse a Medicare. Utilizó sus influencias para que el gobierno aprobara un complemento alimenticio que posiblemente causó cáncer de cerebro. Fundó y dirigió otra compañía que buscaba el derecho exclusivo de vender productos a enfermos terminales, tratando de obtener ganancias de un mercado independiente.

Entre 1998 y 1999, Rumsfeld, de 68 años de edad, fue presidente de la Comisión Estadounidense sobre la Amenaza de los Misiles Balísticos, encargada de evaluar la vulnerabilidad de Estados Unidos a un ataque con misiles.

Se sabe muy bien que Donald Rumsfeld es fanático de las armas de destrucción masiva, y que además es promotor de una campaña para la legalización de armas químicas, aunque están prohibidas en Estados Unidos. Tiene seudónimos como “Rummy”, “Dr. Bombazo Nuclear” y “Darth Vader”.

Rumsfeld cuenta con la amistad del dictador chileno Augusto Pinochet. El secretario de Defensa recibió a Michelle Bachellet para negociar la venta de los aviones F-16 y de los misiles Amraam, a cambio de que el gobierno de Lagos retire su respaldo al Tribunal Penal Internacional.

Rumsfeld tiene lazos con varios grupos ultraderechistas, y de manera abierta ha declarado su admiración por Sun Myung Moon y Lyndon LaRouche. Trabajó con Oliver North en la conspiración antisandinista. Se comenta que cuando trabajó bajo las órdenes del presidente Nixon aumentaron sus fobias radicales. Fue acusado de encarcelar y asesinar a líderes negros radicales en Estados Unidos, los Panteras Negras, además de realizar enormes matanzas en Vietnam, Laos y Camboya.

Recientemente, entre 1999 y 2000, Rumsfeld fue miembro de la Comisión de Examen del Déficit Comercial de Estados Unidos. El presidente Bush indicó que su designación se debía en parte al trabajo de Rumsfeld como presidente de la comisión para analizar la administración y organización de la seguridad nacional en el espacio. “Considero que hizo una tarea extraordinaria con una misión muy delicada”, dijo Bush. “Trajo a gente que comprende la realidad del mundo moderno. Con la designación de Don Rumsfeld todos tendremos una persona reflexiva, considerada y sabia en el tema de la defensa con misiles.” Sapiencia que quedó muy en entredicho con las decisiones de Rumsfeld en la guerra con Irak.

## **Irak: zona de guerra y tortura**

Los orígenes del escándalo de la prisión de Abu Ghraib no están ligados con las inclinaciones criminales de algunos reservistas del Ejército de Estados Unidos, sino que se remonta a una decisión que aprobó el Secretario de Defensa de Estados Unidos Donald Rumsfeld en el 2003. Aprobó un plan “altamente secreto” que con el tiempo dio luz verde a los interrogatorios de los prisioneros iraquíes. El plan secreto autorizaba diversos métodos coercitivos, al principio utilizados en la persecución de miembros del Al Qaeda en Afganistán y que, con la venia de Rumsfeld, fueron aplicados en las terribles cárceles de Abu Ghraib.

Así se creó una zona de seguridad del Pentágono denominada “Special-Aces Program” (SAP), similar a los usados durante la Guerra Fría, aprobada aparentemente después de los atentados en agosto pasado contra la sede de la ONU en Bagdad y la embajada jordana.

Las más altas autoridades militares y civiles de Estados Unidos estuvieron perfectamente al tanto de la práctica de torturas en Irak durante todo el año 2003. Sin embargo, el escándalo por el maltrato de los prisioneros se hizo público el 13 de enero del 2004 cuando el joven soldado Joseph Darby, en un acto de gran coraje y de decencia moral, presentó espontáneamente una denuncia sobre lo que ocurría en Abu Ghraib a la División de Investigaciones Criminales, acompañando su denuncia con un CD repleto de fotografías, parte de las cuales se abrieron camino hasta la televisión y los diarios de Estados Unidos. El Pentágono y el propio Rumsfeld no pudieron silenciar esta denuncia ni poner un alto a las constantes publicaciones y artículos que los medios publicaron desde ese momento.

La divulgación de las fotos puso al descubierto la situación que padecían los prisioneros de la cárcel de Abu Ghraib. En las imágenes se podían ver prisioneros desnudos, esposados, obligados a masturbarse o en otras posiciones humillantes,

sometidos a descargas eléctricas o a los colmillos de perros bravos, ante la regocijada postura de sus guardianes.

Estos testimonios fotográficos muestran a soldados norteamericanos, tanto hombres como mujeres, humillando, sodomizando y torturando a iraquíes desnudos, presos, encapuchados. Una mujer, identificada como la soldado Lynndie England, arrastra a un prisionero herido mientras sus compañeros de armas se burlaban del hecho. Un iraquí torturado a muerte aparece en otra imagen. Fue ultimado durante un interrogatorio por agentes de la CIA que lo preservaron en hielo por 24 horas. Al día siguiente lo sacaron en una camilla con una sonda intravenosa a fin de hacer creer que seguía vivo. Pero lo más horrible de esa asquerosa historia no está acompañado de imágenes, sino que fue descrito con lujo de detalles en un informe secreto del mayor general norteamericano Antonio Tabuga, y que fue obtenido por el periodista Seymour Hersh de la revista *The New Yorker*.

Según el documento, los soldados estadounidenses “rompían lámparas que contenían productos químicos y vertían el líquido fosfórico en los detenidos; se lanzaba agua helada a presos desnudos; se les golpeaba con el palo de una escoba y con una silla; se amenazaba a los hombres con violarlos; se permitió que un policía militar le cosiera puntos a un detenido que fue herido después de que se le arrojara contra la pared de su celda; se violó a un detenido con un tubo de luz fluorescente o tal vez con el palo de una escoba, y se usaban perros militares para atemorizar e intimidar. En una ocasión dejaron que mordieran a un detenido.

La misión de estos soldados, según la cadena norteamericana CBS que destapó el escándalo, era la de “ablandar” a los detenidos para facilitar el “trabajo” de los interrogadores de la CIA o sus sustitutos civiles contratados por el Pentágono. Según el oficial Tabuga, cuyo informe fue ignorado por la alta jerarquía militar, los abusos son “sistemáticos e ilegales”, “sádicos y criminales”. El Pentágono investiga la muerte de 25 iraquíes, dos de ellas calificadas de asesinatos. El oficial señala que en numerosos incidentes se ha “golpeado, abofeteado y pateado a los detenidos; se ha desnudado tanto a hombres como a mujeres, se les ha violado, se han fotografiado y grabado cintas de video de los hechos”. Y añade: “Se les ha quitado la ropa por varios días; a los hombres se les ha obligado a usar ropa interior femenina, y se ha obligado a grupos de hombres a masturbarse mientras se los fotografiaba y se grababan cintas de video.”

Estos hechos que acontecieron en la cárcel de Abu Ghraib, hechos que aparecieron a la luz pública, causan indignación ante la cual gente, organismos y movimientos en todo el mundo buscan parar estos actos y reprender a quienes resulten responsables.

Después de la publicación de estas fotos, Donald Rumsfeld visitó la prisión de Abu Ghraib, donde se registraron los casos de torturas y maltrato a detenidos iraquíes por parte de sus carceleros norteamericanos, con el fin de informarse de primera mano sobre el funcionamiento de las prisiones y el trabajo de los soldados estadounidenses que prestan servicio en ellas.

Esta visita ocurrió un día después de que el ejército anunciara que someterá a corte marcial a dos soldados estadounidenses más, entre ellos un hombre acusado de amenazar a un prisionero con electrocutarlo.

Como resultado de la divulgación de las fotos y todos los sucesos posteriores, el Pentágono ha prohibido algunos métodos coercitivos, como la privación del sueño y la adopción de posiciones incómodas.

Hasta ahora sólo hay siete soldados y policías incriminados. Uno de ellos, Jeremy Sivits, fue condenado días atrás a sólo un año de prisión por una corte marcial estadounidense en Bagdad.

Ya han rodado muchas cabezas de generales, entre ellas la del propio general Ricardo Sánchez, jefe de las fuerzas de la coalición en Irak. Es muy probable que las torturas de Abu Ghraib le cuesten caro a Bush en las elecciones de noviembre de 2006.

Cientos de prisioneros injustamente detenidos en Irak han sido liberados. Por otro lado, la ominosa cárcel de Abu Ghraib permanecerá en pie, después de que un juez militar estadounidense decidiera que la prisión de Abu Ghraib sea declarada escena de un crimen, por lo que no puede ser desmantelada, como ofreciera el presidente estadounidense George W. Bush.

## **La postura internacional sobre las prácticas de tortura en Irak**

Los horrores que el mundo ha visto con imágenes procedentes de las mazmorras de Abu Ghraib han provocado una reacción de indignación entre la opinión pública internacional, tanto de líderes políticos, religiosos y organismos no gubernamentales en todo el mundo.

El papa Juan Pablo II fue categórico en la reunión que sostuvo en el Vaticano con el presidente George Bush el 23 de agosto del 2004: si no hay un compromiso claro con el respeto a los derechos humanos, no se ganará la guerra contra el terrorismo.

El Papa hizo notar a Bush que los acontecimientos deplorables que atormentan la conciencia civil y religiosa de todos hacen más difícil un compromiso sereno y resuelto con los valores humanos compartidos. “En ausencia de tal compromiso, no se superará jamás la guerra, ni el terrorismo; usted conoce perfectamente la posición de la Santa Sede al respecto”, dijo el Pontífice. En tanto, Bush afirmó: “Trabajaremos por la libertad y la dignidad humana para difundir paz y compasión.”

Además, la ONU exigió tener acceso a los detenidos por terrorismo en Irak. El Comité de Naciones Unidas que vigila el cumplimiento de la Convención contra la Tortura, presidido por el catedrático Fernando Mariño Menéndez, envió el 18 de julio del 2004 una carta al gobierno de Estados Unidos pidiéndole presente un informe sobre los casos de tortura de Irak. “Le vamos a recordar a Estados Unidos y a Gran Bretaña cuáles son las obligaciones conforme a la Convención contra la Tortura, citárselas en todo caso, y solicitarle la información en

relación con la situación en Irak, y vamos a mostrarle preocupación por los hechos.” (Mariño Menéndez, España.)

Por otro lado, de acuerdo con un artículo del 25 de junio, los informadores de la ONU para los Derechos Humanos acordaron que cuatro de ellos viajaran a Irak, Afganistán y la base naval estadounidense de Guantánamo para entrevistarse con los detenidos acusados de terrorismo. Theo van Boven, relator sobre Tortura; Leandro Despouy, relator sobre Independencia de Jueces; Paul Hunt, experto en Derecho a la Salud, y Leila Zerrougui, presidenta del grupo de trabajo sobre Detenciones Forzadas, fueron los designados para visitar las convulsionadas Irak y Afganistán, así como la base de Guantánamo, en la isla de Cuba.

En cuanto a las torturas de iraquíes por parte de soldados de Estados Unidos en la prisión de Abu Ghraib, Van Boven dijo que era “difícil decir algo definitivo” sobre la sospecha de que los mandos militares superiores hubieran autorizado tales prácticas, aunque ha admitido que esto “es probable”. Y explicó: “Cuando se trata de la combinación durante varias horas de prácticas como la privación del sueño, alimentos y agua, y el uso de electricidad y de ejercicios físicos para vencer la resistencia de los sospechosos, los malos tratos se convierten en tortura.” “En cualquier caso —añadió—, nada justifica prácticas que violan las normas internacionales de derechos humanos.”

Zerrougui comentó que los hechos ocurridos en la prisión de Abu Ghraib son aún más graves si se considera “su connotación racista y discriminatoria, que se observó en la manera de humillar a los detenidos en aspectos sensibles de su cultura y religión”, en referencia a los maltratos sexuales que sufrieron.

El organismo Amnistía Internacional, cuya misión es impedir y poner fin a los abusos graves en contra del derecho a la integridad física y mental, a la libertad de conciencia y de expresión y a no sufrir discriminación; expresó su indignación ante lo sucedido en la cárcel de Abu Ghraib.

En los dos últimos años, Amnistía Internacional ha presentado denuncias sobre actos de brutalidad y crueldad contra detenidos cometidos por agentes estadounidenses, tanto en Irak como en otros centros de detención de Estados Unidos en todo el mundo, ante los máximos niveles del gobierno de Estados Unidos, incluidos la Casa Blanca, el Departamento de Defensa y el Departamento de Estado.

En una carta abierta dirigida al presidente de Estados Unidos, George W. Bush, el 7 de mayo de 2004, Amnistía Internacional afirmó que los abusos presuntamente cometidos por agentes estadounidenses en la prisión de Abu Ghraib de Bagdad eran crímenes de guerra y pidió a la administración que los investigara exhaustivamente para garantizar que no hay impunidad para ninguna persona que sea declarada responsable, sea cual fuere su cargo o rango.

Amnistía Internacional pidió que un organismo competente, imparcial e independiente, considerado como tal por la población, investigue los presuntos abusos cometidos por las fuerzas de la coalición, y que los resultados de esta investigación se den a conocer públicamente. Además, las víctimas o sus familiares deben obtener una reparación, incluido el pago de una indemnización.

## George N. Bush, presidente de Estados Unidos de América

Hijo del ex presidente George H.W. Bush (1989-1993), nació en el estado de Connecticut, Nueva Inglaterra.

Recibió una esmerada educación en la Escuela Preparatoria Phillips de Andover, y en 1964 se matriculó en la prestigiosa Universidad de Yale. En 1968 abandonó las aulas con una licenciatura inferior en Historia y acto seguido se alistó en la Guardia Nacional del Aire de Texas, donde recibió entrenamiento como piloto de combate hasta ser destacado en el 111 Escuadrón de cazas.

Reincorporado en 1973 a la vida civil, en 1975 obtuvo un *master* en Administración de Empresas en la Harvard Business School, y comenzó a trabajar en la industria energética de la ciudad texana de Midland, como intermediario en el comercio de minerales e inversor en exploración petrolera, para lo que montó la sociedad Bush Explorations.

Para 1978, Bush, ya con suficiente dinero reunido, abrió su propia empresa de explotación de hidrocarburos, Arbusto Energy. En los cinco años siguientes, la modesta compañía sufrió los embates de los bajos precios del petróleo y nunca reportó a su propietario beneficios significativos, pero le sirvió como trampolín a la política, su verdadera aspiración. Su compañía se fusionó con Spectrum 7 en 1984, ya que estaba al borde de la bancarrota, y, más tarde, fue adquirida por Harken Energy. A cambio, George W. Bush recibió 600 000 dólares en acciones, obtuvo un contrato de 120 000 dólares al año y muchos amigos en el mundo del petróleo en Texas.

Su nombre ayudó a Harken Energy a conseguir contratos en Oriente Medio. Durante la campaña presidencial de George W. Bush, el dinero del mundo del petróleo participó activamente, procedente de las compañías energéticas y del sector automovilístico. Enron donó más de un millón de dólares al Comité Nacional Republicano.

Bush cuenta con participación accionaria en diversas compañías, entre las que se pueden mencionar: General Electric, BP, Duke Energy, ExxonMobil, Newmont Gold Mining Corporation, Pennzoil y Tom Brown, Inc. George Bush acumuló su fortuna personal gracias a los negocios que realizó cuando encabezaba Harken Energy Corporation. Dicha empresa petrolera obtuvo concesiones petroleras de Bahrein, además de retrocomisión de contratos entre Estados Unidos y Kuwait, negociados por George Bush padre. Dicha colaboración es una acción totalmente ilegal.

Antes de dedicarse a la política había sido piloto de aviones para la Guardia Nacional Aérea de Texas. Durante los años setenta se dedicó a la industria del petróleo, pero cuando su padre inició la campaña presidencial para las elecciones de 1986, le prestó su apoyo. Unos años después, atraído por la política, comenzó su trayectoria profesional en este campo como gobernador de Texas. En este puesto volvió a ser reelegido en 1998. Como gobernador de este estado, la enseñanza primaria fue una de sus principales preocupaciones.

Tras las elecciones celebradas en el año 2000 logró imponerse al candidato demócrata Al Gore, vicepresidente del gobierno con Bill Clinton. A pesar de los problemas que se plantearon durante el recuento de papeletas, logró quedarse con la presidencia. El 20 de enero del 2001 fue investido presidente de Estados Unidos.

## Estilo del liderazgo político de Donald Rumsfeld

La concepción de liderazgo ha sido ampliamente debatida desde un punto de vista psicológico, sociológico y político. En realidad, se debe decir que no existe una acepción única de liderazgo, sino que la misma puede ser definida en relación con referentes geográficos, históricos y con la diversidad de objetivos y propósitos de los grupos u organizaciones de que se trate.

Podemos definir liderazgo como: "...conjunto de las actividades, y sobre todo, de las comunicaciones interpersonales por medio de las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de la realización voluntaria y eficaz de los objetivos de la organización y del grupo".

Se pueden encontrar algunos elementos claves dentro de liderazgo: influencia, voluntad, comunicación interpersonal, capacidad de ayudar al grupo a definir y alcanzar objetivos, y superación y esfuerzo complementario.

Ya que se tiene claro lo que significa liderazgo, y sabiendo que se puede clasificar en político, de valores y directivo, el enfoque será sobre el liderazgo político, ya que es el que se apega más a la forma de actuar del Secretario de Defensa de Estados Unidos Donald Rumsfeld.

## Liderazgo político... ¿exclusivamente?

El liderazgo político, como filosofía administrativa, se fundamenta en la naturaleza humana y en la manera en que los seres humanos se comportan. Si se asume que el liderazgo no es bueno ni malo en sí mismo, sino que es un medio cuya bondad o maldad está dada por sus objetivos, se tiene también que suponer que el fin del liderazgo político es la cuestión crucial para determinar si favorece o no a la comunidad o al grupo al que el líder pertenece, en este caso Donald Rumsfeld, como líder de la Defensa de Estados Unidos, cuyo objetivo idealmente sería favorecer a la comunidad estadounidense.

El autor José Luis Vega Carballo define liderazgo político como "...la particular relación que se establece dentro de una coyuntura concreta y dinámica, entre una personalidad y una situación de grupo en el cual el objetivo central es la conquista y el control del Estado o de los instrumentos para influirlo, por parte de ese grupo".

En general, el análisis del liderazgo político parte de la comprensión de las formas de dominación. Max Weber señala básicamente tres tipos de dominación legítima, a saber: la dominación legal, la dominación tradicional y la dominación carismática.

La dominación legal se da en virtud de la existencia de un estatuto, que establece que la obediencia de los seguidores no es hacia el líder o persona que detenta formalmente el poder, sino hacia la regla estatuida. Más aún, es la misma regla la



que establece a quién y en qué medida se debe obedecer, obligando al líder a obedecer el imperio de esa ley o estatuto. Este tipo, dentro del cual la burocracia es su expresión técnicamente más pura, es sin duda alguna la forma de dominación que mejor responde a la idea que se tiene de la estructura moderna del Estado y de la democracia. Como parte de este tipo de dominio, la relación dominante es elegida o nombrada de acuerdo con procedimientos o mecanismos establecidos por la ley o estatuto. En este sentido, hay que afirmar que ninguna dominación legal es estrictamente burocrática, dado que ninguna es ejercida sólo por funcionarios contratados, sino que los cargos más altos, por lo regular, son designados por la tradición o electos por instituciones como el parlamento o el pueblo en general.

George Bush y Donald Rumsfeld ejercen este tipo de dominación llamada legal, ya que el pueblo estadounidense votó libremente por la elección de su presidente, y el Senado votó y eligió a Donald Rumsfeld.

Liderazgo, poder, autoridad: condiciones que brindan legitimidad al liderazgo. Todos los estudios sobre liderazgo establecen relaciones básicas entre éste y las nociones de poder y autoridad. Ambas nociones, muchas veces confundidas en el saber común sobre el tema, muestran algunas diferencias importantes, en especial cuando se habla de liderazgo político.

De acuerdo con Max Weber, el poder se refiere a la relación social en la cual se produce la probabilidad de que un actor social imponga su voluntad, incluso a pesar de cualquier resistencia, sobre otro actor. Este concepto es central en el ejercicio del liderazgo, dado que el uso de una determinada cuota de poder es condición básica para que la influencia del líder sea efectiva. Así, todo líder requiere poder para ejercer su liderazgo, con lo cual se establece que la búsqueda del poder es una condición natural al ejercicio del liderazgo.

En este aspecto se puede cuestionar si Donald Rumsfeld impuso su voluntad en las cárceles de Abu Ghraib ante alguna posible oposición o resistencia de los soldados que operaban estas prisiones. Por más natural que sea la búsqueda o la necesidad de poder de un líder, ¿quién dosifica ese poder para el Secretario de Defensa de Estados Unidos?

La autoridad hace referencia a la capacidad de influir sobre las otras personas con base en un mandato dado por dichas personas. Toda autoridad se basa en el uso de una cuota determinada de poder. Este enfoque tipifica al poder con un carácter más bien táctico, dado por la fuerza o capacidad de influencia que tiene quien lo detenta, mientras que la autoridad se identifica con la entrega de un mandato, implícito —en un grupo social x—, o explícito —en una institución política—, el cual está dado y durará mientras el líder represente los intereses de aquellos que le otorgaron la autoridad formal.

Mientras Donald Rumsfeld represente claramente los intereses de una institución política como el gobierno de Estados Unidos, el Secretario de Defensa tendrá la autoridad para mandar. Sin embargo, es cuestionable quién le da la autoridad: el gobierno o el pueblo. ¿No debe Donald Rumsfeld representar los intereses de toda la nación?

Muchas veces el liderazgo ha sido visto como una consecuencia de la autoridad, en tanto se entiende que el líder es aquel que detenta la autoridad en el grupo, organización o comunidad de que se trate. En la visión de este libro, el liderazgo lo da la autoridad conferida, además del poder efectivo que el líder pueda ejercer. En este sentido, el poder es una condición inmanente al liderazgo, y se deja al carácter o integridad del líder y a las normas del grupo y organización el que ese poder sea usado para los objetivos establecidos.

Esta idea es central cuando se habla de liderazgo político en democracia, dado que el poder en ésta debe ser encauzado institucionalmente, de preferencia mediante una autoridad legítima, de modo que el líder responda a los intereses de la sociedad y esté sujeto a límites precisos.

Si Estados Unidos es un gobierno democrático, el poder que posee Donald Rumsfeld debe ser encauzado institucionalmente. Este líder debe responder a los intereses de la sociedad estadounidense, pero como bien dice la definición ya mencionada: debe estar sujeto a límites precisos y respetarlos.

### **Hacia una noción prescriptiva de liderazgo político**

El liderazgo político busca hacerse con el poder y la autoridad que confiere el aparato del Estado —en su sentido weberiano de asociación política—, o bien en caso de que no pueda detentar su administración, de aquellos mecanismos que le permitan influir sobre el rumbo y objetivos de ese estado y de la sociedad en general.

El buen líder político no es el que genera influencia para que las personas asuman su visión y le permitan conseguir sus propios objetivos, sino aquel que encauza las energías y capacidades de esa comunidad para hacer viables los objetivos de la misma.

Sin embargo, puesto que se conoce un poco de la vida del Secretario de Defensa, se puede cuestionar si hace uso de su liderazgo político para generar influencia y conseguir sus propios objetivos e intereses, así como los del Presidente de Estados Unidos.

El horizonte del liderazgo político son los fines de la comunidad o sociedad a la que pretende conducir. Entonces, resulta importante establecer criterios para determinar qué son objetivos *socialmente útiles*. En este sentido, lo socialmente útil está dado por la capacidad de proponer una visión de sociedad que sea integradora de intereses y perspectivas diversas, que brinde coherencia y sentido a la acción del líder y que facilite la incorporación de todos —o al menos de la mayoría— en los diversos esfuerzos por alcanzar las metas establecidas.

El horizonte del liderazgo de Donald Rumsfeld no es claro. No existe coherencia y sentido en las acciones que este líder está ejerciendo con respecto a los intereses y la visión de la sociedad estadounidense que está indignada por las acciones cometidas en las cárceles de Abu Ghraib.

En el ejercicio del liderazgo político, como en cualquier otro, confluyen dos dimensiones muy bien definidas, aunque complementarias: una subjetiva y otra objetiva. La subjetiva tiene que ver con las capacidades del individuo y, sin lugar a du-

das, con el carisma; la objetiva hace referencia a la realidad que le rodea, con sus específicos y diversos problemas y necesidades. Desde esta perspectiva, en el liderazgo político contemporáneo confluyen los valores sociales imperantes y las capacidades o aptitudes personales para encarnarlo.

El liderazgo de Donald Rumsfeld se queda corto, ya que va en contra de los valores sociales imperantes, como son la justicia y la defensa de los derechos humanos. Puede que sea un líder con grandes capacidades y aptitudes personales como Secretario de Defensa de una nación tan fuerte como Estados Unidos, pero no es un líder legítimo y eficaz pues no está al servicio de los fines de la sociedad, cuyos valores están siendo pisoteados.

El liderazgo político es necesariamente un proceso en dos sentidos entre el líder, Donald Rumsfeld y sus seguidores, el presidente, el ejército, el senado y los estadounidenses. Aunque siempre prevalezca una relación asimétrica entre el que gobierna y el que es gobernado, ambos se reconocen como actores válidos e influyentes en la construcción de los objetivos, si y sólo si esos objetivos son socialmente útiles y no destructivos.

### ¿Quién responde ante los hechos ocurridos en Irak?

Existen muchas opiniones encontradas sobre el grado de responsabilidad del gobierno de Estados Unidos en las torturas inhumanas en la cárcel de Abu Ghraib, en especial el del secretario Rumsfeld.

Según Seymour Hersh, veterano del periodismo investigativo (*The New Yorker*, 17 de mayo de 2004), de 67 años de edad, afirma que el Secretario de Defensa dio luz verde a un programa “ultrasecreto” que equivalía a otorgar “carta blanca para matar, capturar y, de ser posible, interrogar a individuos considerados de *alto valor* en la guerra contra el terrorismo emprendida por la Administración de Bush. Todo militar conocedor del nombre codificado de uno de estos programas especiales (SAP, Special-Access Program) podía actuar libremente en el terreno.

Alberto González, consejero jurídico de la Casa Blanca, envió un memorando (*Newsweek*, 25 de enero de 2002) donde afirmaba que “la guerra contra el terrorismo es una nueva forma de guerra, y este nuevo paradigma deja obsoletas las estrictas limitaciones de la Convención de Ginebra sobre el interrogatorio de prisioneros enemigos”. Justo después de ese memorando, el abogado general de la Casa Blanca aconsejó a Bush que la red Al-Qaeda y los talibanes deberían ser considerados fuera de las Convenciones de Ginebra.

Pero qué tanto los lamentables hechos ocurridos en Irak fueron aislados o parte de un plan que pudiera venir desde lo más alto del gobierno de Estados Unidos, y sobre todo qué tan enterados estaban tanto el presidente Bush como su secretario de Defensa de que estas acciones se estaban llevando a cabo. Aunque el hecho de no estar enterados tampoco los aleja tanto de la culpabilidad del asunto.

El general Meter Pace, lugarteniente del general Richard Myers, jefe del Estado Mayor General, afirmó que “todo el mundo fue regularmente mantenido al corriente de forma oral”, y también respondió un “sí” categórico a la pregunta de la CBS

en cuanto a si el general Myers y el presidente Bush estaban “totalmente al corriente de la situación”. Aunque el presidente afirmó que conocía la existencia de la investigación en la cárcel de Abu Ghraib, y los informes del Pentágono, pero que no los había leído y que tampoco había visto las fotos hasta el día en que las difundió la CBS.

Se sabe que algunos interrogatorios severos en Irak se desarrollaban bajo la dirección de civiles contratados por firmas privadas paramilitares. Según varias investigaciones, es casi seguro que a los soldados no se les impidió hacer lo que hacían, y que en ciertos casos fueron estimulados por oficiales de la Inteligencia Militar.

En contraste, el presidente Bush declaró (*El País*, 11 de mayo de 2004) que “la nación debe gratitud hacia Donald Rumsfeld, ya que éste hizo contra el terrorismo un trabajo notable”. Aunque sí le reclama a Rumsfeld el hecho de haberse enterado de los abusos por medio de la prensa. El gobierno de Bush también respondió a la indignación de las imágenes de la cárcel de Abu Ghraib con el argumento de que ellas muestran casos de maltrato, no de tortura.

Esto último sucedió después de que el mismo Rumsfeld declaró que las torturas y vejaciones ocurrieron cuando él estaba a cargo del Pentágono y aceptó la responsabilidad cuando declaró el 7 de mayo de 2004 ante el Comité de las FFAA del Senado, donde al final tendría que dar cuenta de cómo ha gestionado el asunto de los malos tratos inflingidos a prisioneros en Irak y Afganistán por parte de algunos militares norteamericanos.

El jefe del Pentágono consideró que eran una catástrofe los hechos ocurridos en Irak, y anunció que la investigación correría a cargo de un grupo de expertos, y después se establecerían responsabilidades. Otro punto que sí admite Rumsfeld es el hecho de no conceder en un principio la importancia necesaria al asunto, lo que llevó a no informar de manera inmediata al presidente Bush y a los miembros del Congreso. Pero por otro lado, también afirma que las fotografías que fueron publicadas y distribuidas en todo el mundo reflejan prácticas “ofensivas e indignantes”, pero que los hechos fueron perpetrados por un “pequeño grupo de militares”. Aunque Rumsfeld asume en cierta forma “la responsabilidad de lo sucedido”, no renunció a su cargo, quizá por lo que revela el *Washington Post*: 7 de cada 10 estadounidenses piensan que no debe renunciar.

El portavoz del Departamento de Defensa estadounidense Lawrence Di Rita declaró que los abusos que sufrieron los presos iraquíes no se basaban “en ningún programa de sanciones ni manual de instrucción ni orden por parte del Departamento”.

“No existe un espacio disponible en la mente del presidente ni el la mía propia para pensar en torturas.” Donald Rumsfeld, mayo de 2004.

Pero a pesar de la forma de pensar de Rumsfeld, éste sigue obstruyendo al Senado en lo concerniente a que conozca sus órdenes sobre técnicas de interrogación, entre otras cosas. Ni él, ni sus subalternos, ni los generales de mayor rango, han podido explicar al Senado estadounidense cuáles eran las reglas, o al menos quién estaba a cargo de las prisiones de Irak. No se sabe hasta qué nivel, en la cadena de mando, se

dio la sanción específica de abusar de prisioneros, y existe la probabilidad de que nunca se sepa, ya que el Ejército se está investigando a sí mismo y el Pentágono se ha negado a cooperar al 100% con los comités establecidos para llevar el caso.

Pero lo que sí es un hecho es que el Secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld, pasará a la historia como uno de los estadounidenses que más han contribuido a acrecentar el antiamericanismo en el mundo. Es la caracterización perfecta del poderoso que se considera por encima de la legalidad.

Y es aquí donde vale la pena cuestionarse si el fin, el exterminio del terrorismo, justifica medios ilegales.

## PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué tipo de liderazgo filosófico se observa en este personaje?
2. Desde la perspectiva de las teorías filosóficas, luego de leer este caso, ¿en dónde lo situaría usted?
3. ¿Es posible tener éxito en el cambio de régimen de Irak sin cambiar de régimen en Estados Unidos? ¿Hasta dónde debe llegar la lucha contra el terrorismo de Estados Unidos?
4. ¿No deberían los errores en Irak originar serias preguntas sobre el concepto que tiene Rumsfeld acerca de la estrategia militar y la geopolítica?
5. ¿Fueron de Rumsfeld las ideas de la tortura en Abu Ghraib, o es parte de la política de guerra de la administración de Bush? ¿Dónde se sitúa el nivel real de responsabilidad? ¿Quién debe responder por las “torturas”, “excesos” o “abusos” de las tropas estadounidenses?
6. ¿Los soldados a los que se responsabiliza “sólo cumplían órdenes”? ¿Hasta qué punto una persona, gobierno o nación puede decidir por el destino de otros seres humanos?
7. A la luz de la biografía del personaje, ¿qué hipótesis se podría formular y, obviamente, demostrar?

## BIBLIOGRAFÍA

- Aisner, J. *A Premium on Scholarship*. Harvard Business School Bulletin, junio, 1985: 62.
- Barnhart, C. *The American College Dictionary*. Nueva York: Random House, 1963: 693.
- Bennis, W. *Leaders on leadership*. Boston, MA, Harvard Business Review, agosto, 1988: 36.
- \_\_\_\_\_ y Nanus, B. *Leaders*. Nueva York: Harper & Row, 1985.
- Boot, Max. The New American Way of War. <http://www.foreignaffairs.org/> 2003: julio/agosto.
- Burns, J. *Leadership*. Nueva York: Harper & Row, 1978.
- Campbell, J. y Moyers, B. “The Power of Myth: The Heros Adventure”. PBS, una producción de Apostrophe S. Productions, en asociación con Public Affairs

- Television y Alvin Perlmutter Inc.; productor de la serie: C. Tatge; productores ejecutivos: J. Konner y A.H. Perlmutter; editor ejecutivo: B. Moyers. 1988.
- Christensen, R.C. *Education for the General Manager*, Cambridge: Harvard Business School (documento de trabajo inédito), 1990.
- Cohen, E.A. History and the Hyperpower. <http://www.foreignaffairs.org/> 2004:julio/agosto.
- Colby, A. y Kohlberg, I. *The Measurement of Moral Judgment*, vols. 1 y 2. Nueva York: Cambridge University Press, 1987.
- Collins, J. y Porras, J. *Built to Last*. Nueva York: Harper-Collins, 1994.
- Conger, J.A. et al. *Spirit at Work*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1994.
- Covey, S. *Principle Centered Leadership*. Nueva York: Fireside, 1990.
- David, R.C. y Christensen, R.C. *Nike*, Boston: Harvard Business School, 1984: 9.
- De Foore, B. y Renesch, J. (ed.). *Rediscovering the Soul of Business*. San Francisco, CA: Sterling & Stone, 1995.
- Ellsworth, R.R. "Subordinate Financial Policy to Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 1983; noviembre-diciembre: 175.
- Forsyth, Frederick. "Guerra en seis frentes." *The New York Times*, 29 de mayo de 2004, p. 17.
- Fox, M. *The Reinvention of Work*. San Francisco, CA: Harper, 1994.
- Frankl, V. *Men Search for Meaning*. Nueva York: Washington Square Press, 1959.
- Fromm, E. *To Have or To Be*. Nueva York: Bantam Books, 1976.
- Fukuyama, F. *Trust*. Nueva York: The Free Press, 1995.
- Gardner, J. *On Leadership*. Nueva York: The Free Press, 1990.
- Gilligan, C. *In A Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Greenleaf, R.K. *The Servant Leader*. Newton Centre, LA: The Robert F. Greenleaf Centre, 1970.
- Handy, C. *The Age of Paradox*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Hesselbein, F., Goldsmith, R. y Beckhard, R. (ed.). *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Irving, Shapiro, "The globalization in Risk." *IEEE Engineering Management Review*, vol. 15, núm. 4, pp. 6-9, Forth Quarter, 1988.
- Kaplan, J., Murphy, J. y Swenson, W. *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines*. Nueva York: Clark, Boardman & Callaghan, 1994.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row, 1981.
- Kotter, J. *Power and Influence*. Nueva York: Free Press, 1985.
- . *The General Managers*. Nueva York: Free Press, 1982: 126.
- . *The Leadership Factor*. Nueva York: The Free Press, 1988.
- Kouzes, J.M. y Posner, B. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., 1995.
- Liebig, J. *Merchants of Vision*. San Francisco, CA: Berret-Koeffler, 1994.
- Mahesh, V.S. *Thresholds of Motivation*. Nueva Delhi, India: Tata McGraw-Hill, 1993.
- Mandelbaum, A. *The Divine Comedy of Dante Alighieri*, vol. 1. Nueva York: Bantram, 1980.
- Mintzberg, H. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- . *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row, 1973: 51.

- Noer, D. *Healing the Wounds*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Pachard, C. y March, J. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- Peppard, K. Bendix Corporation. Carta a *Fortune*, 30 de noviembre de 1981, p. 17.
- Pfeifer, J. *Power in Organizations*. Boston: Pitinan, 1981.
- Ramos, A. Jorge. "La palabra tortura", *Reforma*, 6 de junio de 2004, p. 11.
- Scherer, J. *Work and the Human Spirit*. Spokane, WA: John Scherer & Associates, 1993.
- Shleifer, A. y Treisman, D. A Normal Country. Foreign Affairs e-newsletter. Marzo/abril de 2004. [http://www.foreignaffairs.org/e\\_newsltr/archive](http://www.foreignaffairs.org/e_newsltr/archive). 14 de octubre de 2005.
- Schlesinger, A.M. Jr. *The coming of the New Deal*. Boston: Houghton Mifflin, 1958, pp. 521-522.
- Simon, H. *Administrative Behavior*. 3a. ed., Nueva York: Free Press, 1976.
- Simon, J. y March, K. *Organizations*. Nueva York: John Wiley, 1958.
- Solomon, R. *Ethics and Excellence*. Nueva York: Oxford University Press, 1992.
- Teilhard, De Chardin P. *The Heart of the Matter*. Nueva York: Harcourt Brace, 1980.
- Toffler, A. *Future Shock*. Nueva York: Random House, 1970: 2.
- Walton, C. *The Moral Manager*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- Wheatley, M. *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berret-Koehler, 1992.
- [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid\\_3713000/3713839.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/international/newsid_3713000/3713839.stm) (14.05.04)
- <http://web.amnesty.org/library> (16.04.04)
- <http://www.amnestyusa.org/spanish/countries/usa/> (19.10.03)
- <http://www.canariasahora.com/portada/imprimir.asp?idnoticia=41558> (24.10.03)
- <http://www.cinu.org.mx/onu/> (24.10.03)
- <http://www.cronica.com.mx/imprimir.php?idc=124871> (11.03.04)
- <http://www.cronica.com.mx/not.php?idc=124633> (12.03.04)
- <http://www.defenselink.mil/> (13.03.04)
- <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/nacional/seccion/internacional/nID/24383/> (21.03.03)
- <http://www.granma.cu/espanol/2004/mayo/mier19/21rumsfeld.html> (15.05.04)
- [http://www.libertaddigital.com/noticias/noticia\\_1276222135.html](http://www.libertaddigital.com/noticias/noticia_1276222135.html). (07-05-04)
- <http://www.litoral.com.ar/index.php3/diarios/2004/05/16/internacionales/INTE-01.html>. (16.05.04)
- [http://www.soberania.info/Articulos/articulo\\_093.htm#Bush](http://www.soberania.info/Articulos/articulo_093.htm#Bush). (09.06.04)
- <http://www.whitehouse.gov/government/rumsfeld-bio.html>. (29.05.04)





# La conducta ética del emprendedor

## OBJETIVOS

- Entender los efectos de la conducta ética y la responsabilidad social de los jóvenes empresarios.
- Comprender cuáles son las conductas aceptadas en la comunidad de negocios y cómo han evolucionado a través del tiempo.
- Establecer los criterios para iniciar una nueva empresa en el marco ético y de responsabilidad social.
- Definir las responsabilidades específicas del emprendedor en la gestión empresarial para con la sociedad y los grupos de interés relevantes (*stakeholders*).
- Entender la dinámica de la conducta ética en la concepción, el nacimiento y la aceleración de la nueva empresa.
- Conocer la responsabilidad social del emprendedor en la nueva economía.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas emergentes también deben tomar en cuenta las consideraciones éticas en el manejo de los negocios. De hecho, cualquier actividad empresarial humana debe hacerlo. Más aún, la empresa pequeña que inicia sus actividades en el mundo de los negocios debe nacer bajo un marco de ética empresarial y responsabilidad social que le permita florecer en términos comerciales a través de sus principios y valores. Por eso es imperativo que el joven emprendedor cuente con un marco de referencia ético, consistente con el ecosistema empresarial en el que se encuentra inmerso, toda vez que su presencia en una cadena productiva debe ser compatible con las prácticas aceptadas por las empresas que la conforman.

El nacimiento e incubación de una empresa es tan sólo la primera etapa de su vida productiva, pero una etapa importante tomando en cuenta que la cultura empresarial que se imponga en su inicio conformará en buena parte a la empresa futura, grande o pequeña. Si se mantiene como una empresa familiar, sus características únicas darán forma a un código de conducta particular, considerando que empresas de esta naturaleza desempeñan un papel importante en la economía y las expectativas de la sociedad respecto de su aportación, además de que son *sui géneris*.

Si la nueva aventura emprendedora llega a convertirse con el tiempo en una empresa mediana o pequeña, su evolución será particularmente dolorosa, en términos morales, debido a que las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo traen consigo nuevos y retadores dilemas éticos, mismos que debe superar hasta convertirse en una empresa responsable respecto a sus grupos de interés (*stakeholders*) y su sociedad.

No pocas empresas y empresarios se ven sujetos a oportunidades empresariales que les permiten u obligan a expandirse en forma acelerada. Durante este proceso, la confrontación entre la búsqueda de resultados económicos y la conducta moral es muy compleja, toda vez que, día con día, se presentan dilemas éticos más difíciles de interpretar y superar.

En todos los casos, el nuevo empresario está sujeto a la demanda de los grupos de interés y debe desarrollar estrategias y mecanismos para conciliar sus intereses de manera integral y responsable. Más aún, debe hacerlo dentro de un marco jurídico y tributario, y una regulación que debe interpretar y observar sin aflojar el paso ni sacrificar el fin último de obtener beneficios económicos.

La nueva economía del siglo que se inicia genera situaciones particularmente complejas para el joven emprendedor; así, las nuevas formas de hacer negocio, exigidas por la globalización y favorecidas por los adelantos técnicos de información y comunicación, colocan al nuevo empresario en un papel de líder transformador de su sociedad sin precedentes. De esta manera, el profesional cuya conducta fue regida desde un principio por el esquema de valores de su oficio o especialidad, evoluciona radicalmente para responder a la sociedad con un comportamiento empresarial responsable en un marco más complicado y demandante: la ética de los negocios.

## LA ÉTICA Y EL JOVEN EMPRENDEDOR

La conducta ética y la responsabilidad empresarial son imperativos de gestión para las empresas de cualquier tamaño e independientes de la etapa de desarrollo en la que se encuentre. Por lo mismo, este imperativo ético trasciende a las personas que participan en la gestión.

El emprendedor, quien se enfrenta por primera vez al complejo contexto empresarial, echa mano necesariamente de lo que Eduardo Schmidt (1997) denomina *actitud moral fundamental*, misma que se ha desarrollado consciente o inconscientemente durante su vida: todo lo que le sucede al individuo durante su vida va conformando esta *actitud*, en la medida que pueda influir de forma más o menos permanente en su proceso de elección. Entonces, la actitud moral fundamental se transforma de manera

continúa a lo largo de la existencia, y los valores que acepta y adopta el individuo son congruentes con este proceso de ajuste moral.

Con base en lo anterior, el individuo asimila una serie de valores éticos desde sus primeros años de vida, por lo menos durante su infancia y juventud; más adelante “escoge deliberadamente los valores que acepta y rechaza... y establece una jerarquía o escala de valores que es la base de su personalidad moral” (Schmidt, 1997). Con el propósito de ilustrar este proceso se presenta enseguida un relato de las experiencias de un individuo (J. Griffin, citado por Blanchard y Peale, 1988):

Cuando Juan tenía seis años de edad, acompañaba a su padre en una ocasión en que fue detenido por conducir a alta velocidad. Su padre le entregó al agente un billete de alta denominación al momento de mostrarle su licencia de conducir. “Está bien, hijo”, le comentó su padre mientras se alejaba impunemente del lugar. “Esto todos lo hacen.”

A los ocho años, el niño estaba presente en una reunión familiar presidida por su tío Jorge, quien indicaba al resto de la familia una manera sencilla de evadir el impuesto sobre la renta. “Está bien, niño”, le dijo su tío, “esto todos lo hacen”.

Cuando Juan tenía nueve años, su madre lo llevó a su primera función teatral. El vendedor de boletos no logró encontrarles asientos para la función, hasta que la señora le pagó una cantidad superior al costo real de los boletos. “Está bien, hijo”, le comentó su madre, “esto todos lo hacen”.

A los doce años de edad, involuntariamente rompió sus lentes camino a la escuela. Su tía Ana convenció al agente de seguros de que los lentes habían sido robados, de tal manera que pudieron recuperar el valor del objeto. “Está bien, niño”, sancionó la tía, “esto todos lo hacen”.

Cuando tenía quince años, Juan logró ser seleccionado en el equipo colegial de fútbol. El entrenador le mostró una técnica para hacer caer a su oponente sin que lo percibiera el árbitro. “Está bien, Juan”, le comentó el entrenador, “esto todos lo hacen”.

Cerca de su cumpleaños número dieciséis, obtuvo su primer trabajo de verano en un supermercado local. Habitualmente, su trabajo consistía en colocar las verduras de menor calidad al fondo de las cajas, de tal manera que sólo se apreciaran las mejores. “Está bien, Juan”, le explicó el gerente, “esto todos lo hacen”.

Cuando tenía dieciocho años, Juan solicitó una beca de estudios universitarios. Juan no era un buen estudiante. Por otra parte, su vecino era de los mejores estudiantes de la clase, pero Juan argumentó que él era un buen jugador de fútbol. Cuando le otorgaron la beca a Juan, sus padres le comentaron: “Está bien, hijo, esto todos lo hacen”.

Cuando estudiaba en la universidad, un compañero de clase le ofreció las respuestas de un examen por una cantidad de dinero en efectivo. “Está bien, amigo”, le comentó, “todos lo hacen”.

Después de terminar sus estudios universitarios, Juan inició un pequeño negocio con éxito, aprovechando todo lo aprendido a lo largo de su corta vida.

Actualmente Juan, joven empresario, cumple una condena por evasión fiscal. Su negocio ha sido intervenido por la banca. Al finalizar su condena tendrá que enfrentar las demandas penales interpuestas por sus principales acreedores. Cuando se enteraron de la noticia

sus padres exclamaron: “¿Cómo pudiste hacernos esto? Tú nunca tuviste un mal ejemplo en casa.” Sus tíos Jorge y Ana también se sorprendieron mucho.

Los valores se expresan mediante actos concretos cimentados, como ya se mencionó, en la *actitud moral fundamental* de la persona. En la medida que estos actos se repiten una y otra vez, se convierten en hábitos, los cuales facilitan la actuación del individuo en el futuro. Es importante agregar que estos actos son producto de la libertad y determinación de la persona, por lo que siempre, de alguna manera, cuenta con la posibilidad de elegir.

Un aspecto sobresaliente del emprendedor tiene que ver con el hecho que estos individuos manifiestan una personalidad diferente al resto de la población laboral, sin importar edad, perfil académico o motivación. Aunque son más las personas que desean ser emprendedoras independientes, las que realmente cristalizan sus sueños manifiestan un perfil excepcional (Blanchflower, 2001).

Beugelsdijk y Noorderhaven (2005) argumentan que los individuos de naturaleza emprendedora son más individualistas que los empleados y la población en general, por lo que exhiben características especiales en cuanto a responsabilidad y esfuerzo individual. Otros valores predominantes son los relacionados con asociar esfuerzo y trabajo intenso al éxito, y no relacionar a este último con la suerte o la casualidad. Esta actitud presupone una interesante ética laboral, que incluye la firme creencia de educar a los niños en la importancia del trabajo y la superación personal para tener éxito en la vida.

## **EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL: LA COMUNIDAD EMPRESARIAL Y LA EMPRESA EMERGENTE**

La empresa emergente se encuentra inmersa en un complejo y dinámico ecosistema cuyo impacto se manifiesta en todas las dimensiones de la gestión empresarial. Un punto a favor es que la pequeña empresa aparentemente cuenta con algunas ventajas en cuanto a la supremacía de su conducta ética.

Un acercamiento propone la superioridad de las firmas pequeñas para sobrevivir a los embates de la opinión y la demanda públicas comparativamente con las grandes corporaciones. Jill Hogan (2005) propone que la pequeña empresa sea beneficiada por la creciente tendencia de los estándares morales de sus grupos de interés.

Por una parte, las grandes corporaciones deben ahora invertir cantidades considerables de recursos para recuperar la confianza de la sociedad después de la debacle de empresas como Enron, Firestone-Ford y MCI-Worldcom, entre otras. Más aún, esta situación está afectando a organizaciones más reconocidas por su responsabilidad social, como es el caso de Wal-Mart, consorcio acusado de destruir un sinnúmero de pequeñas empresas familiares en su expansión a todo lo largo y ancho de Estados Unidos (Hogan, 2005), dada su inefable preocupación por grandes ganancias económicas. En particular, los proveedores de comestibles empacados en México promovieron ante el Congreso de este país una legislación de naturaleza ética para detener a Wal-Mart y

a otras cadenas de supermercados transnacionales a fin de evitar la bancarrota de cientos de comercios pequeños, y para tratar de frenar las prácticas comerciales de estas empresas que fuerzan a los proveedores locales a vender a precios menores de los ofrecidos por otros distribuidores (Castillo-Mireles, 2005).

En segundo lugar, en la medida que una sociedad más educada, informada y exigente irrumpa en todas las economías del orbe, la empresa pequeña tendrá por definición mayor flexibilidad para ajustarse a las nuevas instancias de conducta moral.

Para finalizar, como se trata con detalle más adelante, los directivos de las pequeñas empresas son particularmente más sensibles a las conductas sancionadas por la sociedad, así como más exigentes en lo que se refiere al comportamiento ético en la gestión de los negocios (Longenecher y col., 1989).

El proceso ético de toma de decisiones de la pequeña empresa va más allá de la actitud y los valores del empresario. La conducta empresarial está normada al menos por cinco esquemas de valores de diferente nivel y alcance: estándares culturales, patrones de la industria, cultura de la empresa, estándares personales de conducta y valores que surgen de la situación específica de la toma de decisiones (Fimbel y Bursstein, 1990).

Por lo que se refiere a los estándares culturales genéricos de una sociedad, se les ha identificado y caracterizado en diversos estudios, y se ha concluido que existen fuerzas culturales significativas que determinan el comportamiento ético de una sociedad y que pueden diferir sensiblemente de los observados en otras culturas. Por ejemplo, en un estudio comparativo de las actitudes éticas de directivos empresariales en Corea, India y Estados Unidos de América, se utilizó la tipología de cinco dimensiones de Geert Hofstede y se puso de manifiesto el componente cultural de la conducta ética en la gestión empresarial (Joseph-Christie y col., 2003). Los resultados señalan que la conducta ética se relaciona con la integridad del directivo, en tanto que las prácticas cuestionables se relacionan además con el contexto de negocios y el género. Por otra parte, se encontró una correlación significativa entre la distancia de poder —que pretende evaluar en qué medida una cultura promueve el ejercicio del poder de los superiores— y el individualismo, es decir, el grado en que la cultura se orienta hacia aspectos centralizados y de tipo colectivo por encima de decisiones de carácter individual, y algunas prácticas de negocio moralmente cuestionables.

En particular, Bayles (1989) identifica cinco valores sociales de los estadounidenses, mismos que una persona de ese país normalmente encontrará aceptables: libertad o autodeterminación, protección contra el peligro, igualdad de oportunidades, privacidad y bienestar personal. Con base en lo anterior, un ciudadano de ese país actuará en beneficio de esos valores y tratará de evitar que se violen en perjuicio del individuo o la comunidad. Sin embargo, la cultura estadounidense, que predica con energía la igualdad, también favorece elementos poderosamente diferenciadores, como la belleza, la riqueza, el talento intelectual, artístico o deportivo (Fimbel y Burstein, 1990).

Asimismo, los occidentales oscilan día con día dentro de diversas dicotomías que conforman el universo de las decisiones de gestión, no exentas de interesantes dilemas morales. Entre éstas figuran:

- Trabajo intenso vs. Descanso
- Ahorro vs. Deuda
- Responsabilidad personal vs. Derechos individuales
- Competencia vs. Colaboración
- Aceptar el destino vs. Luchar para cambiarlo
- Diferencias vs. Igualdad de géneros
- Sacrificio vs. Interés personal
- Igualdad vs. Justicia
- Acumulación vs. Distribución de la riqueza
- Productividad vs. Calidad de vida

Los patrones morales de distintas industrias tienen a su vez una influencia significativa en la toma de decisiones. Partiendo del hecho de que la industria une a los individuos de diferentes compañías con características similares, el contexto industrial reviste particular importancia en la ética de negocios. Deal y Kennedy (1982) se dieron a la tarea de clasificar las industrias estadounidenses en cuatro contextos básicos. Aun cuando el estudio no es reciente, la tipología sigue teniendo valor y actualidad. Por una parte, definieron la cultura “machista”, conformada por individualistas, quienes manifiestan un alto nivel de riesgo en sus actitudes y decisiones. Las industrias de los cosméticos, construcción, consultoría de negocios y de entretenimiento pertenecen a esta clasificación. En segundo lugar situaron una cultura de “trabajo duro y recreo”, en donde los protagonistas se mantienen en acción sin olvidar la diversión, aunque la actividad es en esencia de bajo riesgo. Estas industrias están orientadas al mercado, por lo que responder a las necesidades de los clientes es un valor fundamental, así como la iniciativa, la persistencia y un alto nivel de actividad. Ejemplos de estas empresas son las de bienes raíces, las distribuidoras de automóviles y las de vendedores de puerta en puerta.

Los autores Deal y Kennedy (1982) definen un tercer tipo de industria y lo denominan “apuéstale a tu empresa”. En este contexto, los resultados a futuro tienen mayor importancia y las ideas se analizan con todo cuidado, toda vez que pueden pasar años antes de conocer el efecto de las decisiones de gestión. Las empresas mineras, petroleras, de aviación y los fabricantes de bienes de capital están incluidos en esta clasificación. Para finalizar, se define un tipo de industria en donde predomina una “cultura de procesos”, en la cual no es fácil medir la actuación individual y el impacto de las decisiones personales y existe poca retroalimentación, por lo que se concentran más en el “cómo” hacer las cosas que en los resultados. Estas industrias caen con facilidad en el terreno de la burocracia característica de los bancos, las financieras y las compañías de seguros.

De esta manera, los valores asociados con los distintos tipos de industria generan necesariamente diferentes esquemas de valores y creencias. Más aún, estas industrias llegan a desarrollar por antonomasia mayor o menor atractivo o reputación, toda vez que algunas de ellas responden de tal forma a los embates del entorno y a su realidad de gestión que la sociedad en general encuentra muchas veces inaceptable su respuesta.

Un ejemplo de gran actualidad es la industria de alta técnica, la cual ha adquirido en los últimos años una infortunada notoriedad ante los legisladores y consumidores.

En un estudio comparativo publicado por Fimbely Burstein (1990), los autores, contrariamente a la sabiduría convencional, concluyen que los trabajadores de empresas dentro de la industria de alta tecnología no son éticamente más tolerantes que sus colegas de otras industrias. En general, estos profesionales no están dispuestos a sobrellevar y violar reglas generales de seguridad y calidad que afecten al público consumidor. Además, desapruueban algunas conductas cuestionables con más ímpetu que los empleados de otras industrias. Sin embargo, los trabajadores de empresas de alta tecnología sí son efectivamente más tolerantes cuando se trata de conductas éticas en relación con su propia industria o empresa, toda vez que existen códigos de ética informales que aprueban estos comportamientos.

Un tercer esquema de valores o marco de referencia ético para la toma de decisiones tiene que ver en particular con la cultura organizacional. Las empresas, como contexto social y laboral más restringido, cuentan con sistemas de valores implícitos y explícitos de características singulares, con frecuencia expresados de alguna manera en códigos de ética, conducta, responsabilidad social o conflicto de intereses. En la mayoría de estos códigos formales se ostentan las conductas esperadas de parte de empleados y directivos dentro de un alto nivel de cumplimiento de las leyes y las expectativas de los grupos de interés. En general, a los trabajadores se les prohíbe anteponer sus propios intereses a los de la empresa, no sólo en su interacción con los distintos actores de la cadena de suministro, sino en sus relaciones interpersonales dentro y fuera de los límites de la organización. De hecho, los directivos exitosos son valorados a menudo por colocar como primera prioridad su trabajo y empresa, incluso sobre sus responsabilidades y obligaciones personales, familiares y con la comunidad.

Otro importante marco de referencia ético es el código profesional y personal de conducta o sistema de valores individual, el cual se aborda con mayor profundidad en otras secciones de esta obra. Baste decir en este momento que la percepción de lo bueno y lo malo, lo correcto e incorrecto, la verdad o falsedad, se convierten en elementos situacionales, relativos, cambiantes, inestables y dependientes de cada individuo (Fimbely Burstein, 1990).

Por último, no se puede pasar por alto el contexto específico en el que se toma la decisión como marco de referencia en dicho proceso. En concreto, la moralidad de las decisiones depende en gran medida de si las decisiones se toman en grupo o se pretende consensuar una serie de decisiones individuales (May, 1987). Se ha comprobado en diversos estudios que las posiciones individuales cambian de manera importante en la toma de decisiones colectiva, de tal manera que el grupo social en muchas ocasiones hace que el individuo se comporte de manera radicalmente diferente a lo que le dicta su código de conducta individual y privado.

De esta manera, el empresario emergente no se encuentra de ninguna manera aislado en su proceso de toma de decisiones, ni en la resolución de los dilemas éticos que la gestión empresarial plantea. Como ya se analizó, sus estándares personales de conducta también son afectados por los estándares culturales predominantes en la sociedad,

los patrones de la industria, la cultura de la empresa y las conductas que surgen de la situación específica en donde se toma la decisión.

## **LA PRÁCTICA DE LOS NEGOCIOS: INCOMPATIBILIDAD DE HACER NEGOCIO Y LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Como ya se argumentó (Cárdenas, 2006), la organización contemporánea debe considerar una serie de objetivos pragmáticos que atender y, de modo simultáneo, responder a imperativos éticos que le demanda la sociedad en que se desenvuelve. Es evidente que no obtener la rentabilidad requerida y no respetar los principios morales lleva a la empresa a una posición de fracaso a corto o mediano plazo, es decir, por no obtener resultados económicos ni respetar los principios axiológicos (Llano, 1997). Asimismo, exigir a la empresa que sacrifique los primeros con el propósito de atender a su responsabilidad social en todos los aspectos es una posición que se puede calificar de idealista o romántica. Sin embargo, una orientación meramente pragmática orientada sólo a resultados económicos o rentabilidad es inaceptable, por lo que el reto de conciliar la rentabilidad y la responsabilidad definitivamente tiene sentido como la visión máxima de la empresa.

Con base en las investigaciones originales de Eduardo Schmidt (1995), los autores han realizado encuestas sistemáticas entre decenas de jóvenes profesionistas durante varios años, alumnos del Seminario de Filosofía Empresarial y Ética de Negocios en diversas universidades. Los resultados indican que cerca de 80% de los encuestados considera que el hombre de negocios mexicano tiende a pasar por alto los principios éticos al tomar decisiones. Lo que le preocupa es el negocio. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Schmidt (1995) entre estudiantes de cinco países latinoamericanos.

Por otra parte, el pragmatismo de los negocios, la apremiante legislación en la materia, las expectativas de la sociedad respecto a la forma de administrar las empresas públicas y privadas, así como un creciente imperativo moral en el seno de las organizaciones, están provocando que se cuestione la forma tradicional de administrar una empresa, y forzando a la comunidad empresarial a entender que sí existe compatibilidad entre hacer negocio y respetar un código responsable de valores.

Las estrategias y las prioridades de la organización exitosa están relacionadas de alguna manera con una excelente administración del factor humano. Las investigaciones de Fitz-Enz (1997) en el *Saratoga Institute* indican que las empresas que observan de manera consistente ciertas características o *fuerzas impulsoras* sobresalen de sus competidoras tanto en el aspecto financiero como en el social. Entre las ocho *fuerzas* que de acuerdo a Fitz-Enz distinguen a estas organizaciones es de particular interés para este estudio una práctica común de estas empresas sobresalientes: la búsqueda constante por agregar valor (no sólo “hacer algo”) y mantener activamente un balance entre lo social y lo económico.



Sin embargo, la pequeña empresa difiere en cuanto a su problemática moral por diversas circunstancias que entran en conflicto con el objetivo fundamental de hacer negocio. Un problema evidente en la pequeña empresa es la imposibilidad aparente de no poder separar los intereses de la firma de los intereses del dueño, que muchas veces son percibidos incluso como una entidad única. Por otra parte, los grupos de interés (*stakeholders*) tienen mayor fuerza en la empresa pequeña, toda vez que pueden controlar con más facilidad el uso de los recursos y las prácticas de gestión, en comparación con una empresa de mayor tamaño. Es posible que la conducta ética junto con los ciclos económicos del negocio pequeño sea más sensible a estos cambios, sobre todo cuando entra en peligro la supervivencia de la empresa, y los dilemas éticos se ponen a prueba. Finalmente, la conducta ética de la pequeña empresa se rige por lo regular por códigos “no escritos”, lo que a su vez permite mayor laxitud en cuanto a la conducta moral y su impacto en la gestión.

Vyakarnam y col. (1997) exploraron la perspectiva ética de pequeñas empresas en el Reino Unido, y llegaron a importantes conclusiones. De su estudio resultaron cuatro grandes dilemas éticos; asimismo, se presentó el cuestionamiento relacionado con la posibilidad de que la actividad del emprendedor sea en esencia no ética. Este argumento se deriva del hecho de que el beneficio económico del emprendedor proviene de la ventaja que le da la información y el conocimiento exclusivos de un producto o servicio, del cual obtiene una utilidad al comercializarlo, explotando al consumidor. Un segundo dilema proviene de la función social del emprendedor dentro de su esfera de influencia. En este caso, el emprendedor a menudo responde a obligaciones que son sólo legales y no a una responsabilidad moral propiamente dicha. Tercero, el emprendedor se ve inmerso en conflictos de intereses de varios niveles en el ejercicio de su función como administrador de negocio. Como se mencionó antes, este tipo de conflictos se derivan particularmente de la dificultad de separar a la persona del negocio, cuando en la práctica son la misma entidad. Por último se presenta el impacto de la personalidad del emprendedor en las decisiones de la gestión, cuyo desempeño no lo regulan con facilidad, en la práctica, los grupos de interés, como algunos afirman.

En cuanto a los valores asociados con la personalidad del emprendedor, Hemingway (2005) sostiene que estos individuos son muy diferentes en cuanto a valores a los administradores en general, e inclusive manifiestan diferencias significativas que dependen del género. Aunque da a conocer cierta controversia, se presentan muchos temas comunes: los emprendedores se caracterizan por ser personas creativas e imaginativas, con una necesidad sobresaliente por competir socialmente incluso buscando autonomía. Respecto a esto último, prevalece una tendencia a tener libertad e independencia, y buscan escapar de las restricciones organizacionales que limitan su potencial. También se hace notar que el emprendedor posee un alto sentido de responsabilidad y busca de manera constante retos, lo cual explica su tendencia hacia al oportunismo. La necesidad de logro está posiblemente relacionada con la consecución de satisfacción personal, en cuanto a metas intelectuales se refiere, lo cual fortalece la autoestima del individuo. Para algunos autores (Hemingway, 2005) la autoestima pueda ser inclusive más importante que hacer dinero.

Sin embargo, el dilema fundamental entre la moralidad y la utilidad financiera prevalece. Cheung y King (2004) proponen una serie de conclusiones relacionadas con el eterno dilema entre el interés económico y la adhesión a los valores morales en torno a la filosofía de Confucio. De hecho, poner en práctica los preceptos morales en el proceso de gestión es el punto toral de la ética de negocios. En la tradición del confucianismo, el dilema mencionado se presenta con la relación y coexistencia entre el *yi* (lo correcto) y el *li* (la ganancia). La enseñanza de Confucio indica que cualquier persona razona con las ganancias económicas, pero sólo el caballero razona también con la moral, toda vez que la opulencia y la relevancia social son deseos de todo hombre, pero a no ser que se consiga de la manera correcta, no pueden ser sustentadas (Cheung y King, 2004).

Los seguidores ortodoxos de esta filosofía oriental indican que la riqueza obtenida sacrificando los principios morales es de alguna manera fuente de desventaja competitiva en el largo plazo, por lo que realmente no existe una tensión real intrínseca entre sus intereses materiales y el compromiso moral. Sin embargo, es importante comprender cómo los emprendedores modernos experimentan dicha tensión y cómo la superan con éxito. En su investigación, los autores demuestran que los emprendedores contemporáneos seguidores del confucianismo son individuos que no necesariamente buscan maximizar sus beneficios materiales en el mundo de los negocios, sino que adoptan los principios morales no como un medio de generar más beneficios, sino como un fin en sí: han desarrollado un estilo de vida organizando sus actividades para lograr beneficios materiales sin sacrificar sus principios morales.

## **LA PEQUEÑA EMPRESA Y SU CADENA DE SUMINISTRO: LA ÉTICA DE COMPRAR Y VENDER**

Ya se mencionó que las consideraciones éticas son independientes del tamaño de la empresa, aunque las empresas pequeñas operan casi siempre con mayor informalidad y reflejan con mayor facilidad la personalidad y las actitudes del emprendedor (Longnecker y col., 1989). De esta manera, al estudiar con mayor profundidad la perspectiva de los pequeños empresarios hacia su responsabilidad social se ha encontrado que sus conductas difieren de las conductas asociadas con las empresas más grandes, mientras que el efecto de las decisiones en estas últimas es considerablemente de mayor magnitud. En particular, en un estudio de 1 350 empresas estadounidenses, Longnecker y col. (1989) encontraron que las pequeñas son más exigentes en cuanto a su conducta ética cuando se refiere a:

1. Asesoramiento cuestionable respecto a inversiones
2. Favoritismo en promociones de personal
3. Aceptar defectos en diseños peligrosos
4. Informes financieros discutibles
5. Publicidad engañosa

Sin embargo, estos empresarios mostraron mayor tolerancia con:

1. Cuentas de gastos alteradas
2. Evasión de impuestos
3. Negociaciones comerciales discutibles
4. Contubernio en ofertas comerciales
5. Copia de programas para las computadoras

Por otra parte, en un estudio comparativo más reciente (Longnecker y col., 2006) cuyo propósito era determinar la evolución de la conducta ética de los pequeños y grandes empresarios, los autores encontraron que las diferencias en relación con el tamaño de la empresa en el año 1993, comparadas con las mostradas en el 2001, habían desaparecido. Por lo tanto, no les fue posible concluir que los directivos o dueños de las pequeñas empresas son en la actualidad más o menos éticos que sus equivalentes de empresas de mayor tamaño. Por otra parte, la indagación concluye que los directivos de ambas empresas toman en la actualidad más decisiones éticas que en el pasado.

No obstante, el proceso de toma de decisiones para la gestión puede diferir en forma notable cuando se trata de una empresa pequeña o de un emprendedor. Se ha argumentado aquí que el emprendedor tiene imaginación, creatividad, sensibilidad y busca lo novedoso, y su función en la sociedad es capitalizar esos atributos para el bienestar de la economía, creando un producto o servicio nuevo para la sociedad, en respuesta a alguna necesidad latente de los consumidores. El emprendedor acude a su imaginación no sólo con este propósito, sino para imaginar el impacto de sus contribuciones en la forma y calidad de vida de sus semejantes.

Buchholz y Rosenthal (2005) sostienen que esos mismos atributos sobresalientes en el emprendedor son determinantes para la toma de decisiones moralmente responsables, toda vez que un acercamiento provisto de imaginación y creatividad puede ser contundente para resolver dilemas éticos. Esto es particularmente importante en el mundo empresarial del emprendedor debido a que la empresa pequeña casi nunca tiene una cultura de fuerte moralidad en la cual basarse para tomar decisiones éticas, o un código de conducta para guiar la toma de decisiones, cuyo efecto es primordial para muchos. En palabras de Brenkert (2002, citado por Buchholz y Rosenthal, 2005): “el emprendedor tiene un impacto moral y de valores terriblemente significativo para la sociedad... emprender no sólo significa cómo una persona crea un negocio e impacta la economía. Mejor dicho, es cómo se organiza a la sociedad contemporánea”, que es una sociedad de cambios en productos y servicios, en la forma de hacer negocios y en la forma en que los individuos viven y trascienden como personas.

El enfoque tradicional en la toma de decisiones moralmente responsable se basa en aplicar reglas o principios que se derivan de las teorías deontológicas en el día con día de la gestión de negocios. De esta manera las reglas morales, de alguna manera absolutas y concluyentes, constituyen el marco de referencia del directivo o dueño de empresa, quien cuenta con pocas posibilidades de racionalizar o evaluar el trasfondo moral de su decisión. Esto permite, presumiblemente, evitar errores al dejar fuera de la decisión a las emociones, deseos o intereses personales. Una derivación de este enfoque

consiste en cultivar ciertas virtudes a lo largo de la vida, y utilizarlas como plataforma para la toma de decisiones éticas, en donde no sólo se trata de seguir ciertas reglas, sino de ser congruente con las virtudes aprendidas. Sin embargo, cualquiera de estos enfoques tradicionales de tomar decisiones son inconsistentes con la personalidad y actitud del emprendedor, como se indicó antes.

Buchholz y Rosenthal (2005) proponen que el emprendedor, más que limitarse a aplicar ciertos principios morales o de desarrollar determinadas virtudes, se basa en un proceso experimental y creativo para la toma de decisiones moralmente responsable. En sus palabras, este enfoque “inicia con situaciones concretas que se encuentran en los negocios, por lo que sostiene que la moralidad no es postulada en reglas abstractas a seguir o en virtudes a ser inculcadas, sino que es descubierta en experiencias morales concretas”. De esta manera, el proceso de decisiones del emprendedor debe iniciar con casos y escenarios reales, porque éstos son los que despiertan su interés, emociones y sentimientos morales, y el objeto de la moralidad es entonces un conjunto de casos, eventos, situaciones y dilemas. Dentro de este contexto, el emprendedor concurre a su sensibilidad e imaginación moral; es decir, echa mano de su habilidad para comprender de manera legítima las prioridades y preocupaciones de los grupos de interés relevantes que puedan ser afectados por sus decisiones de gestión. Por supuesto, la imaginación es característica propia del emprendedor, mientras que la sensibilidad proviene de ciertas fuentes, como educación, religión, familia y amistades.

Por consiguiente, el énfasis en la empresa pequeña no está en fijar y desplegar una serie de reglas para ser obedecidas, sino tomar decisiones que reflejen los valores fundamentales del dueño o directivo. Para ser eficaz en esta tarea, el emprendedor debe ser sincero, convincente, honesto, congruente, sin dejar de puntualizar los dilemas éticos recurrentes que pueden poner en tela de juicio la moralidad de la empresa. Bednar (2004) recomienda poner en marcha las siguientes acciones:

1. Clarificar los valores de la empresa, como reflejo de aquellos del director o dueño.
2. Identificar los riesgos potenciales claves del negocio en particular (es decir, trabajo inconcluso o de baja calidad, soborno de proveedores, negligencia en asuntos del ambiente, informes financieros o fiscales).
3. Establecer estándares y controles de conducta moral y de responsabilidad social que sean razonablemente capaces de reducir la propensión a violar la ley o la ética.
4. Designar una persona de alto nivel para que promueva estos estándares y controles.
5. Negar autoridad discrecional a aquellas personas propensas a tomar decisiones cuestionables.
6. Enseñar a supervisores y trabajadores a conocer y respetar los estándares y controles.
7. Monitorear la observancia de los estándares y controles de manera continua.
8. Aplicar medidas disciplinarias a aquellos que no cumplan con lo establecido.

9. Asegurar medidas correctivas (administrativas o técnicas), cuando sea posible hacerlo, para que no se repita la conducta inapropiada.

Pero algunos acontecimientos públicos recientes indican que la toma de decisiones en el contexto de los negocios no ha sido del todo ética. Baste señalar las instancias de Enron, Arthur Andersen o MCI-Worldcom. Si la conducta ética de las grandes corporaciones no difiere drásticamente de la relacionada con la pequeña empresa, ¿qué nos lleva a deducir que la imaginación y sensibilidad del emprendedor que dirige a esta última han logrado conciliar los intereses del negocio y los valores morales? A continuación se tratan brevemente las razones de la conducta ética o no ética del directivo y dueño de empresa.

Es de suponerse que la fuerza e interés de la sociedad por la conducta responsable de las empresas y empresarios imprimen una presión muy particular que se manifiesta mediante las demandas de los grupos de interés, la legislación y los medios de comunicación. No obstante, los directivos y emprendedores siempre están expuestos a importantes dilemas éticos, toda vez que su actividad diaria tiene que ver precisamente con conciliar una serie de intereses económicos con el comportamiento moral.

Fassin (2003) da a conocer una serie interminable de prácticas empresariales “comunes” que atentan contra los principios morales:

- Engaños y mentiras, rompimiento de promesas, corrupción pasiva y competencia desleal.
- Ventajas personales para los directivos y manipulación de información.
- Negociaciones cuestionables durante fusiones y adquisiciones.
- Menoscabo a la propiedad intelectual, confidencialidad de la información.
- Abuso de información confidencial y conflicto de intereses.

Los actores, a su vez, son varios:

- Directivos de empresas transnacionales y emprendedores dueños de pequeñas empresas.
- Presidentes de consejos de empresas altamente respetadas y consultores financieros de gran prestigio.
- Personas de negocios respetadas, miembros importantes de sindicatos y asociaciones profesionales y de servicio.
- Hombres de negocios “del año”.

En cuanto a la cadena de suministro de la pequeña empresa, existe un campo de enorme trascendencia en cuanto a las prácticas no éticas en los negocios: el abuso del poder. Esta práctica se relaciona con frecuencia con las grandes empresas e instituciones, toda vez que tiene como origen su relación con proveedores pequeños. Ya se habló del caso de Wal-Mart en México y de otras prácticas de empresas multinacionales; baste aquí agregar que en la industria de la construcción se presenta un fenómeno similar: muchas veces los pequeños subcontratistas son forzados a violar condiciones de calidad y seguridad. Estas prácticas de abuso se han incrementado en la medida en que

las grandes empresas trasladan sus unidades productivas o la fuente de sus insumos de un país a otro. Otro sector en donde se han detectado problemas de esta naturaleza son las instituciones financieras.

Un segundo campo tiene que ver con el conflicto de intereses entre los intereses relacionados con las personas y los intereses de los grupos relevantes (*stakeholders*). A este respecto sobresale una vez más la relación entre clientes y proveedores. Por definición existe un conflicto de intereses entre las personas y las empresas, y algunos utilizan esta situación para obtener mejor trato o condiciones para la organización en beneficio de uno o más de los involucrados (Fassin, 2005). Las prácticas van desde pequeños regalos, servicios y privilegios hasta el soborno. En algunas industrias, como la farmacéutica, es común “motivar” a los médicos para que receten cierto medicamento en lugar de otro. En el caso de los proveedores de industrias o corporaciones de gobierno, se encuentran con frecuencia líneas tan finas entre el cabildeo y el soborno que las partes utilizan métodos ingeniosos para favorecer a las personas interesadas. De acuerdo con Bassin (2005), en todos los casos existe alguna o varias razones para el comportamiento no ético de las empresas, explicaciones que se pueden clasificar en doce grandes grupos:

1. Las presiones de los grupos de interés: accionistas, personal, clientes, proveedores, bancos, gobierno.
2. La evolución de la sociedad y sus normas: el individualismo de las personas.
3. La globalización de la economía.
4. Las tácticas de gestión de corto plazo.
5. El dominio de los intereses financieros.
6. La jurisdicción de los negocios.
7. La ineficiencia del sistema judicial.
8. La importancia desproporcionada de los medios de comunicación (contenido de los programas, modelos sociales impuestos, etcétera).
9. El sistema de recompensas y consecuencias de los negocios y los directivos.
10. La dificultad de traducir la estrategia en formas prácticas de implantación.
11. Los motivos fundamentales de los hombres de negocio: dinero, poder, logro, éxito.
12. La psicología —racionalización— del emprendedor.

En particular, no hay que perder de vista las dos últimas causas asociadas a los motivos personales que influyen en la conducta del directivo y el emprendedor: el hombre de negocios busca dinero y poder, en tanto que al emprendedor lo motiva el logro y el éxito. Lewicki y col. (2002) argumentan que existen tres motivos que conducen a los directivos hacia una conducta no ética:

1. Avaricia y búsqueda de beneficios.
2. Naturaleza de la competencia y el deseo de derrotar al otro en un contexto competitivo.
3. La necesidad de restablecer la justicia.

En cuanto al aspecto psicológico del emprendedor, no hay que olvidar que la necesidad de logro es un motivador importante. Al menos en la sociedad occidental, fallar en una empresa tiene una connotación negativa que el emprendedor casi siempre busca evitar a toda costa. Además, si se agrega la presión de algunos de los grupos de interés, como los accionistas o el sindicato, el directivo tiene un dilema difícil de resolver cuando la conducta moral se contrapone en apariencia con el éxito en la gestión.

De acuerdo con publicaciones especializadas, diferentes autores e investigaciones empíricas han puesto en evidencia la relevancia de la toma de decisiones éticas del pequeño empresario respecto a dilemas relacionados con la cadena de suministro. Lahdesmaki (2005) menciona seis áreas o temas de interés en donde pequeños empresarios consideran que existen espacios para dilemas éticos en la toma de decisiones; cuatro de ellas tiene que ver con la cadena de suministro.

En lo que se refiere a la selección de los proveedores, el autor argumenta que aun cuando los dilemas éticos en esta arena son numerosos y variados, el tema principal tiene que ver con qué proveedor es seleccionado para determinada transacción comercial. La selección del proveedor puede relacionarse con la calidad y oportunidad de los insumos, así como con los precios y el servicio de venta y posventa. Sin embargo, en este mundo globalizado, la posibilidad de adquirir los insumos necesarios de parte de un proveedor regional o importarlos de otra región o país es en la práctica posible para muchas empresas e industrias, pero no deja de poseer un componente moral de solidaridad, así como una inversión estratégica en la mente del cliente local. Existen argumentos económicos de largo plazo para adquirir los insumos en la misma región geográfica del comprador que tienen que ver con el desarrollo y competitividad regional, pero el impacto económico a corto plazo no es del todo claro para muchos pequeños empresarios.

Otro aspecto importante es el de lograr conciliar la calidad de la producción con la carencia o escasez de recursos. La cadena de suministro tiene que ver con el punto anterior, y precisamente consiste en seleccionar un insumo de menor calidad con el propósito de ahorrar recursos económicos. Pero el dilema moral puede ser aún más complejo: a pesar de que en algunas industrias determinados insumos tienen establecidos criterios de calidad objetivos, en muchos casos la apreciación de lo que pueden ser los límites de la calidad requerida cae en los hombros del administrador. En este caso, la decisión se encuentra en el terreno de conciliar los intereses de dos grupos de interés en particular: los accionistas y los clientes. Dicha decisión tiene efecto en el corto y en el largo plazos. Los pequeños empresarios entrevistados declararon que “buena calidad” debe ser congruente tanto desde el punto de vista económico como moral. Para algunos de ellos, producir y comercializar productos de calidad era incuestionable, por ser su obligación hacia el consumidor; el cliente tiene a su vez el derecho moral de esperar alta calidad en lo que adquiere. De esta manera, el emprendedor no necesariamente considera de manera explícita la dimensión ética de la calidad, sino que está implícita en las obligaciones morales del emprendedor; se define inclusive una virtud sobre la cual no tiene efecto la carencia temporal de recursos materiales, pero

“por supuesto, hay situaciones cuando no es posible dar lo mejor de sí mismo. Es por la falta de tiempo cuando a veces se tiene que cortar un poco de camino”. (Lahdesmaki, 2005.)

Un tercer tema abordado por el estudio es la fijación de precios, el cual va más allá que un simple cálculo aritmético. Los dilemas fundamentales son los siguientes:

1. ¿Es correcto o no competir con un precio bajo?
2. Si el mercado me permite incrementar al costo sin agregar valor adicional, ¿es moralmente correcto hacerlo?

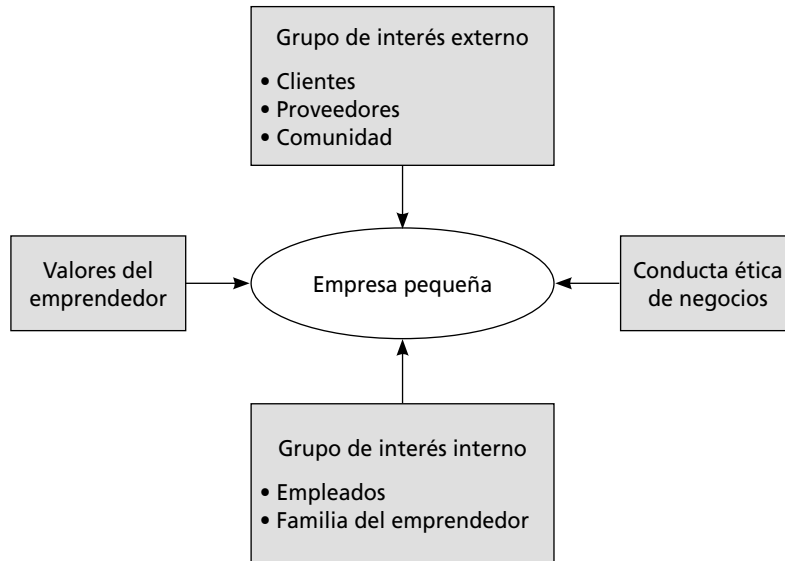
Por supuesto, existen dimensiones financieras y de competencia que de alguna manera regulan el proceso de establecer precios de los productos y servicios, pero la decisión última con frecuencia cae en un área gris que puede permitir un resultado moralmente laxo. Por otra parte, el sentido común del emprendedor le evita caer en una competencia de precios, sobre todo por estar de alguna manera relacionada con aspectos de calidad. Un aspecto interesante del pequeño empresario es su actitud firme y decidida a no caer en prácticas cuestionables en la fijación de precios, pero, al mismo tiempo, no percibe que sus competidores piensen de igual manera. Sin embargo, para muchas industrias, una política y práctica estable y competitiva de precios es reflejo de la situación saludable de las empresas.

El último tema investigado con relación a la cadena de suministro de los pequeños empresarios es el contenido de la información dirigida al mercado. En el caso del emprendedor, sobre todo en la empresa emergente, uno de los aspectos más complejos de la gestión empresarial es el mercadeo de sus productos o servicios, proceso que comprende el producto, el precio, la promoción y la forma de distribuirlo. En particular, las publicaciones sobre el tema indican que los procesos de comercialización de la pequeña empresa difieren sustancialmente de los que manejan las grandes corporaciones. Como otros procesos de la gestión emprendedora, el mercadeo está a menudo determinado por las características y conductas del emprendedor, así como por el tamaño y el estado de evolución de la empresa en cuestión. Por otra parte, los recursos asignados a la comercialización son relativamente de menor magnitud que los destinados a la operación y generación de productos y servicios. Sin embargo, el emprendedor responsable comparte la idea de que no se tiene derecho moral a “empujar” al consumidor para que adquiera un cierto producto a través de la publicidad y la promoción, sino dejar que tome su decisión basando su juicio en la calidad y otras características del mismo.

Aun cuando el efecto que ejercen sus trabajadores y familia en la conducta del emprendedor queda fuera del alcance de esta sección, estos grupos de interés caen también dentro del sistema integral del proceso de toma de decisiones del emprendedor. Las conclusiones del análisis de la conducta ética del emprendedor, la cual afecta la interacción con su cadena de suministro, se ilustran de manera simplificada en la figura 6-1.



**Figura 6-1** La responsabilidad moral del emprendedor.\*



\* Adaptada de Lahdesmaki (2005).

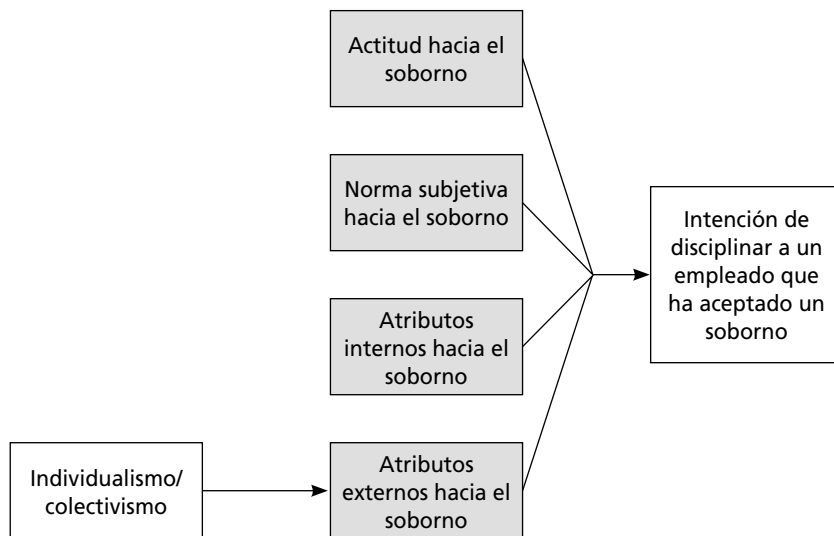
## EL EMPRENDEDOR Y SU FUNCIÓN EN LA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI MÁS ALLÁ DE LA ÉTICA PROFESIONAL

La ética en los negocios no es un tema contemporáneo. Carlos V de España se cuestionaba en 1550 si los nativos del Nuevo Mundo deberían ser esclavos o se les debería asignar un estatus más alto. Por supuesto, no podría ser igual o superior al de los miembros de la sociedad española de aquel entonces porque la moral de Europa del siglo XVI no lo permitía. Aunque los tiempos han cambiado, sí prevalece que distintas culturas tienen a menudo perspectivas diferentes de la ética de los negocios.

Las economías contemporáneas que toleran la corrupción en el ámbito de los negocios desalientan a los inversionistas extranjeros, quienes buscan otras opciones para sus operaciones internacionales. En el caso del soborno, que representa una de las formas más comunes de corrupción, los países latinoamericanos sobresalen por su tolerancia cultural a esta práctica de gestión. El soborno se define como un pago en dinero o especie que genera una obligación recíproca entre dos partes, y está orientado a inducir un comportamiento no ético de parte de la persona que recibe el soborno. Un enfoque a este tipo de conductas afirma que el conocimiento a fondo de las actitudes culturales de los administradores locales hacia el soborno ayuda al directivo a erradicar el problema. De la misma manera, la actitud del emprendedor hacia el soborno afectará la conducta de los involucrados (figura 6-2).

Con base en lo anterior, los atributos internos y externos hacia el soborno —estos últimos afectados por la variable cultural individualismo/colectivismo, aunado a la presión social (norma subjetiva) y la actitud moral del directivo hacia el soborno— afectan la intención de este individuo a disciplinar al empleado que ha aceptado el soborno.

**Figura 6-2** Modelo para predecir la intención de disciplinar a un empleado.\*



\* Adaptada de Wated y Sánchez (2005).

Entonces, es de esperar que la actitud del emprendedor y su contexto inmediato favorecen el acto del soborno a través de la complacencia hacia el mismo.

En un estudio comparativo entre directivos estadounidenses y ecuatorianos, Wated y Sánchez (2005) demostraron que los directivos con una actitud negativa hacia el soborno son propensos a disciplinar con mayor energía a los empleados que aceptan sobornos, por lo que a la larga generan un ambiente moralmente más aceptable en cuanto a este tipo de corrupción. De esta manera se provoca un efecto en cascada, un círculo virtuoso hacia la moralización del lugar de trabajo. Pero no encontraron correlación significativa de la influencia del entorno, supuestamente más laxo en el caso del país latinoamericano, y la intencionalidad del directivo en disciplinar al empleado corrupto. Este último hallazgo, tomando en cuenta las limitaciones de la indagación, conduce a concluir que las atribuciones culturales no influyen sobre la intencionalidad del directivo hacia la disciplina laboral, en este caso, respecto al soborno.

Con base en sus investigaciones, los autores recomiendan acciones concretas para combatir el soborno en culturas más propensas al mismo:

1. Establecer políticas y reglamentos que prohíban explícitamente aceptar sobornos.
2. Establecer procedimientos visibles para fortalecer las políticas y reglamentos.
3. Agilizar los procedimientos y eliminar la burocracia relacionada con la aplicación de medidas disciplinarias en contra del soborno.
4. Aplicar las políticas, reglamentos y procedimientos rigurosamente en todos los niveles y áreas de la organización.

Tomando como ilustración el fenómeno del soborno, es válido proponer que, sin que importe su contexto cultural, el directivo o emprendedor puede echar mano de dos elementos para moralizar su entorno inmediato: modelar a través de su propia

actitud y conducta ética, así como la posibilidad de reglamentar de antemano la conducta esperada de los individuos bajo su influencia. Sin embargo, excluir alguna de las dos acciones puede disminuir sensiblemente el efecto.

Como ya se mencionó, el emprendedor tiene razones económicas y de negocio para promover un ambiente ético en su esfera de influencia. Por una parte, razones legales y estratégicas son un motivador importante. Asimismo, se presentan actitudes pragmáticas que conducen hacia una conducta ética: empleados que son tratados con respeto y dignidad tienden a ser más leales a su empresa y productivos en su trabajo; consumidores de países desarrollados prefieren productos y servicios de empresas que tratan a sus trabajadores con respeto y actúan de manera responsable con su entorno; los mejores empleados prefieren trabajar para una empresa con buena reputación moral.

Por otra parte, algunas compañías van más allá de lo establecido legalmente o de las expectativas de la sociedad, y actúan en forma sobresaliente en el terreno moral. Hartman y col. (2005) proponen que estas corporaciones que se desvían positivamente de lo establecido poseen “imaginación moral”. Es decir, cuentan con la habilidad de entender el entorno o un problema en particular desde una gran diversidad de perspectivas que no necesariamente se contraponen, además de la capacidad de evaluar estas perspectivas desde un punto de vista moral. El ejercicio de esta imaginación moral hace que aumente la libertad de elegir, y lleva al individuo más allá de la influencia, las restricciones culturales y las posibilidades preestablecidas por los estándares correspondientes.

Un elemento importante para el desarrollo de la imaginación moral (Werhane, 1999) tiene que ver con la capacidad del directivo o emprendedor de comprender y poder incorporar a su proceso de toma de decisiones:

1. El carácter, contexto, situación, evento y dilema ético de la situación en particular.
2. La conducta esperada y la función por desempeñar en ese contexto.
3. Posibles dilemas o conflictos morales que puedan surgir, sin olvidar los creados en parte por la conducta esperada o el papel por jugar.

Asimismo, debe contar con las competencias —actitudes, habilidades, conocimientos— para el ejercicio de una imaginación productiva, y llevar a cabo las acciones para poner en marcha sus opciones, por definición, radicales e insospechadas.

Hartman y col. (2005) concluyen que todavía existen muchas preguntas por contestar en cuanto a la relación de los emprendedores y la conducta sobresaliente en la moralidad de la gestión de negocios:

1. ¿Por qué algunos emprendedores denotan un liderazgo visionario, en el ejercicio de su imaginación moral, y otros no lo manifiestan? ¿Está su conducta asociada con su carácter o personalidad?
2. ¿Hasta qué punto la presencia o ausencia de esta imaginación moral tiene relación con el éxito de sus negocios?
3. ¿Tienen todos los empresarios la obligación de ejercer su imaginación moral en beneficio de la sociedad?

La respuesta a estas interrogantes va más allá de una investigación científica: está localizada en el corazón y el espíritu de cada emprendedor, en la fuerza de su capacidad creadora, en su interés por romper con lo establecido para hacer aportaciones singulares y trascendentes a la sociedad en la que se desenvuelve, así como en su sensibilidad para comprender de manera legítima las prioridades y preocupaciones de los grupos de interés que puedan ser afectados por sus decisiones.

## CONCLUSIONES

Como se mencionó, las empresas pequeñas y los emprendedores que las dirigen deben tomar en cuenta las consideraciones éticas en el manejo de los negocios. Es fundamental que la empresa que inicia sus actividades nazca y se desarrolle bajo un marco de ética empresarial y responsabilidad social.

Bajo la premisa que señala que la cultura empresarial impuesta en su inicio conformará en buena parte a la empresa futura, grande o pequeña, el liderazgo moral del emprendedor es la plataforma para cumplir su trascendente aportación a la sociedad.

La imaginación moral del emprendedor es su principal arma ante el reto que presenta la nueva economía: las nuevas formas de hacer negocio, que exige la globalización y favorecidas por los adelantos técnicos de información y comunicación.

## CASO PRÁCTICO

### LA MUERTE DE FUNDIDORA MONTERREY

El enojo por haber sido despedido a causa del cierre de Fundidora y Acero de Monterrey provocó que Gonzalo Inés Martínez González se volviera un animal asesino. Pero para su mala suerte la rabia contraída a raíz de la mordedura de unos perros lo volvió más agresivo y furioso.

Gonzalo Martínez es una de las muchas víctimas del desempleo que arroja el cierre de Fundidora de Monterrey. Después de años de dedicación y de que el pueblo depende casi en su totalidad del funcionamiento de la fundidora, ésta se declara en quiebra y con ello, literalmente quiebra a los ahora desempleados. La rabia no deja descansar a Gonzalo, no sabe qué hacer, qué les dirá a su esposa e hijos y sobre todo, de qué vivirán. Una noche solitaria Gonzalo camina y es atacado por perros rabiosos, esto lo conduce a una lenta pero definitiva transformación, él será un enrabiado.

*El enrabiado*, de Felipe Montes

### Nacimiento de La Maestranza

La primera etapa de la historia de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., se inicia en el año 1900. Ante el notario Tomás Crescencio Pacheco,

el 5 de mayo de 1900, acudieron para protocolizar la constitución de la empresa, Vicente Ferrara, Eugenio Kelly, León Signoret y Antonio Basagoiti. Participaron en la sociedad varias decenas de accionistas regiomontanos, con una inversión inicial de diez millones de pesos.

Según el acta constitutiva de la compañía, fueron más de setenta los accionistas que suscribieron los cien mil títulos de cien pesos cada uno, para totalizar diez millones de pesos de capital social.

La importancia de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., para la cultura industrial de Monterrey consiste en su significado simbólico, que se expresa en fórmulas verbales como “fuerte como el acero”, “voluntad de acero”, entre otras.

La Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., fue una de las empresas nacida con el siglo dentro del proceso de industrialización de la capital nuevoleonesa.

La compañía tenía como objetivo la adquisición y explotación de minas de hierro y carbón, así como la fundición y el proceso del metal para elaborar objetos diversos. Es interesante hacer notar que, en 1900, el consumo *per cápita* de acero en México apenas llegaba a 6 kilogramos. Esta planta industrial, lo mismo que las demás establecidas por la misma época, quedaron exentas de contribuciones, según decreto de diciembre de 1888, durante el gobierno de Lázaro Garza Ayala, y prorrogado a lo largo de muchos años.

La compañía se asentó al oriente de la ciudad de Monterrey en un terreno de 226 hectáreas, en donde, según la visión de sus compradores, serviría para futuras ampliaciones, destinar un área a la construcción de viviendas para los trabajadores e incluso erigir escuelas para la educación de los hijos de los obreros.

La Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, llamada con cariño La Maestranza, fue fuente de empleo para 1 500 obreros, inicialmente. Ya para 1901 reportaba importantes ganancias con la operación de los talleres de Vaciados y de Maquinaria, aunque aún había áreas que no habían empezado sus operaciones.

Sin embargo, como una maldición, la empresa por muchos y muy diversos problemas afrontados a lo largo de su historia nunca logró alcanzar sus metas de producción. Para 1904 afrontó dificultades económicas que se profundizaron año con año, hasta que en 1907 fue alcanzada por la crisis mundial. Además, la inundación de 1909 representó una gran catástrofe para la empresa, y el inicio de la Revolución mexicana, un año después, tuvo también un efecto negativo.

Con ayuda del Gobierno Federal, don Adolfo Prieto, quien fue nombrado consejero delegado en 1908, y en 1917 presidente del Consejo de Administración, logró sacar a Fundidora Monterrey del peor momento. La empresa tuvo una recuperación importante para 1929, mantuvo un ritmo moderado de producción y crecimiento, y entre 1950 y 1953 se trazaron líneas de expansión para la producción de Aceros Planos.

Al principio, Aceros Planos fue un departamento más de La Maestranza, pero con el tiempo se constituyó como una división productiva. Una vez más, en 1970,

la sombra de la incertidumbre cubrió a la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey a causa de un bloqueo de 131 días en las vías de ferrocarril de Cerro del Mercado. También los problemas económicos de esos años, que derivaron en devaluaciones y restricciones de mercado, hicieron lo suyo para colocar de nuevo a la empresa al borde del precipicio.

La ayuda oficial siempre estuvo a mano, y en 1978 se inició el proceso de integración de Sidermex, que creó una sola dirección general para empresas como Altos Hornos de México, S.A., Fundidora Monterrey, S.A., y Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas. La vieja Maestranza, que había pasado de propietarios extranjeros a nacionales, en este nuevo momento de la historia se convertía en una paraestatal para ser administrada por el Estado.

## Cierre de Fundidora

Sin embargo, los problemas técnicos, empresariales y sindicales seguían vivos, y, lo peor de todo, al paso de los años las instalaciones de Fundidora habían pasado a ser antiguas y obsoletas. Los esfuerzos por modernizar la planta llevaron al endeudamiento excesivo y a la imposibilidad de pagar. A todo lo anterior se sumó la acción del grupo radical del Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana, que no cesaba de pedir prestaciones excesivas y condiciones cada vez más onerosas para la empresa, a cambio —debe decirse— de poco esfuerzo, responsabilidad y compromiso de los trabajadores.

No imaginaban ellos el daño que se causaban a sí mismos y a la sociedad. Coadyuvaban de aquella forma a la caída de una empresa que era, además de su fuente de trabajo, símbolo del surgimiento industrial de Monterrey y, durante décadas, de su pujanza y poderío.

El anuncio del 8 de mayo de 1986 cayó como balde de agua fría: Fundidora Monterrey se declaró en quiebra. Miles de obreros perdieron su empleo, salieron a las calles a protestar durante días y meses enteros, pero ya nada quedaba por reclamar, ni fuente de empleo, ni indemnizaciones más elevadas.

El 10 de mayo de 1986, el presidente Miguel de la Madrid Hurtado ordenó el cierre de Fundidora. Su argumento: quiebra técnica por falta de productividad, aparentemente por culpa de los trabajadores. A su vez, los afectados afirman que la mala administración provocó el quebranto financiero de La Maestranza. El resultado: cerca de 10 000 despedidos.

En 1986, el reportero Ramón Rodríguez Reyna, actual corresponsal de *Notimex* en Miami, Florida, publicó el 8 de mayo el cierre de la Fundidora Monterrey que dejó a 10 000 personas sin empleo.

“En mayo de 1986, sacamos primero que *El Porvenir* y *El Norte* el cierre de la Fundidora Monterrey, que era la empresa más representativa de Monterrey, y pasó algo bien curioso al día siguiente cuando teníamos las reacciones del gobernador, Jorge Treviño, y el secretario de gobierno, Lucas de la Garza. El periódico salió en

blanco y negro porque hubo un accidente que tumbó los postes de energía eléctrica, salió muy tarde como algo muy simbólico. No me creían, era muy difícil creer que una empresa con 10 000 trabajadores, con más de 100 años de historia iba a cerrar.”

### ***Jueves 14 de marzo de 2002: Rememora ex trabajador crisis obrera por cierre en Fundidora Monterrey***

**Cima Noticias, Rafael Maya**

Más de 12 mil familias fueron víctimas del agiotismo de los empresarios y del avance del modelo económico neoliberal, tras el cierre de la Fundidora de Acero Monterrey el 10 de mayo de 1986, recordó el ex trabajador de esa planta, Jesús Medellín, durante la inauguración del Foro Global: Financiación para el Derecho Sustentable con Equidad, que comenzó hoy en las instalaciones de esa antigua planta.

“Miles de trabajadores de Fundidora de Acero Monterrey, fundada a principios del siglo pasado, fuimos despedidos sin indemnización, hostigados, acusados de comunistas y holgazanes como consecuencia de los procesos privatizadores, la corrupción y el ajuste estructural y político al servicio de los grandes capitales”, denunció.

Como orador en el acto inaugural del Foro Global organizado por grupos no gubernamentales, Medellín habló en memoria de los cientos de obreros que murieron calcinados o electrocutados en accidentes de trabajo, provocados por condiciones de sobreexplotación, y que nunca fueron indemnizados por los patrones.

Calificó como una vergüenza que el auditorio donde se realizarán las plenarios del evento lleve el nombre de la empresa trasnacional Coca Cola, y exigió que se rebautice con el título de auditorio “Acero Monterrey”. Por ello llamó a que los y las participantes del encuentro firmen una carta dirigida a la compañía de espectáculos Ocesa, para que cambie la denominación de ese espacio. De cualquier manera, representantes religiosos oficiaron una ceremonia simbólica de bautizo, y todos y todas las asistentes aplaudieron el nuevo nombre del auditorio “Acero Monterrey”.

A nombre de los ex trabajadores de la fundidora, Medellín apoyó las iniciativas ciudadanas con miras a erradicar una política económica que provoca 40 millones de pobres en México, y convocó a “construir una política social justa, sin explotación y a favor de los pueblos, no de los gobiernos”.

Finalmente propuso que en tres de las 14 hectáreas que conforman el ahora Parque Fundidora, se erija un museo en memoria de los ex trabajadores y que sea manejado por la sociedad civil.

### ***Jueves 11 de mayo de 2006: Mineros de Fundidora siguen en la calle a 20 años del cierre de Fundidora***

**Periódico El Norte. Filiberto Garza**

Uno a uno fueron llegando, se juntaron poco más de media centena, son ex mineros de Fundidora, Fierro y Acero de Monterrey, y Aceros Planos, que hace dos décadas se quedaron en la calle y, a decir de ellos mismos, continúan en ella.

Hace 20 años el gobierno federal encabezado por Miguel de la Madrid Hurtado decidió cerrar ambas plantas argumentando una quiebra técnica, por la falta de productividad, y culpó a los trabajadores de la mala situación.

Los años han pasado y los cerca de 10 mil trabajadores que laboraban en estas paraestatales siguen, en la mayoría de los casos, sin trabajo formal ya que ninguna empresa los quiere contratar y lo peor, tampoco a sus parientes, principalmente a sus hijos.

Rafael Duéñez Flores, quien por 26 años laboró en la legendaria Fundidora, manifestó que tras el cierre de las siderúrgicas circularon listas con sus nombres y nadie les dio trabajo. “No hay un censo de cuántos estamos sin empleo o con él, lo que es cierto es que en algunas fábricas había letreros que decían que no contrataban a quienes hubieran trabajado en Fundidora o en Aceros Planos; había una discriminación para nosotros.

“Todavía a estas alturas nuestros hijos tienen que mentir cuando van a pedir trabajo, porque si ponen que su padre trabajó en Fundidora o en Aceros Planos le pierden su solicitud de trabajo; todavía somos objeto de una discriminación.” Recordó que las promesas del gobierno federal de crear fuentes de empleo para los mineros e incluso entregarles una parte de los terrenos en donde ahora está el Parque Fundidora quedaron en el aire. “Nos dijeron que nos iban a acomodar en algunas empresas, incluso el sindicato nos iba a reubicar en otras plantas y todo quedó en mentiras, como mentiras fueron que contratarían a los mineros cuando abrieran algunas de las plantas como sucedió con la apertura de Aceros Planos, que no contrató a ningún ex minero”.

Al hacer uso de la palabra ante sus ex compañeros, Duéñez Flores dijo que era hora de sacudir el lodo que le echaron a los mineros hace 20 años cuando los culparon de la quiebra de las empresas siderúrgicas pertenecientes al Estado.

### ***Jueves 11 de mayo de 2006: conmemoran ex obreros 20 años del cierre de Fundidora Monterrey***

#### ***La Jornada, David Carrizales***

Ex trabajadores de Fundidora Monterrey y Aceros Planos, que cerró hace 20 años y dejó sin trabajo a 15 mil obreros, denunciaron que el gobierno federal incumplió la promesa de darles una liquidación equivalente a un año y nueve meses de trabajo y los ha condenado a vivir con “una pensión de hambre”.

Monterrey, NL, 10 de mayo. A 20 años del cierre de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, y de su filial Aceros Planos, los sobrevivientes de aquellos miles de trabajadores que se quedaron sin empleo efectuaron un plantón frente a las antiguas instalaciones de la acerera, que hoy operan como parque recreativo. Los asistentes señalaron que fueron víctimas de una campaña para introducir el modelo económico neoliberal en México.

Anselmo Bustos, ex trabajador de Aceros Planos, recordó que al momento del cierre, la edad promedio de los obreros era de 43 años, y además de que eran vistos como conflictivos por defender sus derechos, nadie los quería contratar.



“Fuimos abandonados a la miseria y hoy, a 20 años, lo que queda de las privatizaciones es una pensión de mil 600 pesos mensuales y el enriquecimiento de unos cuantos”, dijo. “Diez de mayo no se olvida”, decían los manifestantes, quienes aseguran que la lucha que entonces emprendieron por la reapertura de la planta sigue presente con nuevas reivindicaciones para los trabajadores y los que menos tienen.

Ignacio Zapata, presidente de la Alianza de Usuarios de Servicios Públicos de Nuevo León, quien acudió a solidarizarse con los ex trabajadores, dijo que aún se recuerdan las grandes movilizaciones de los trabajadores de Fundidora y Aceros Planos, que coreaban: “Paloma Cordero, tu esposo es un culero”, en alusión al ex presidente Miguel de la Madrid, “un gobernante gris que escogieron los organismos financieros internacionales y los dueños del gran capital para dar el golpe artero al sector siderúrgico nacional”.

Durante la protesta hubo canciones y corridos alusivos al cierre de Fundidora, que el gobierno realizó el 10 de mayo de 1986, en coincidencia con el campeonato mundial de fútbol celebrado en México.

Las 114 hectáreas que pertenecieron a la antigua acerera, constituida el 5 de mayo de 1900, hoy son un complejo recreativo, turístico y de difusión cultural, pero sobre todo un espacio con el cual lucran grandes consorcios privados, mientras los ex obreros han demandado, sin éxito, tres hectáreas para construir un museo en memoria de sus muertos y del esfuerzo que realizaron ellos y sus antecesores durante nueve décadas por la industrialización de México.

Alberto Martínez Espinosa, quien fue presidente del consejo de vigilancia de la sección 68 del sindicato minero, correspondiente a la empresa Aceros Planos, comenta que el cierre afectó a la sociedad regiomontana, porque de la vieja “maestranza” dependían numerosos comercios, talleres y diversos proveedores de servicios. La planta generaba 11 mil empleos directos y otros tantos indirectos. Considera que se trató de una acción concertada por el gobierno de Miguel de la Madrid para entregar el sector siderúrgico al capital privado, aunque el verdadero operador de la maniobra fue el entonces secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari, “el verdadero cerebro del neoliberalismo en México, que ha sido el poder tras el trono en los pasados cuatro sexenios, incluyendo el de Vicente Fox”.

Señaló que el equipo gobernante cerró Fundidora, a pesar de que trabajaba con números negros, porque había decidido dejarle el camino libre a los grupos Hylsa e IMSA, que se ampliaron y modernizaron para absorber la creciente demanda de productos de acero. El segundo adquirió Aceros Planos, “bueno, más bien casi se la regalaron, y de pilón les entregaron la gobernatura”, que estuvo administrada por los primos Fernando Canales y Benjamín Clariond, del PAN y del PRI, respectivamente, socios del corporativo Grupo IMSA, señaló el ex dirigente minero.

Aún recuerdan el drama que vivieron. “Hubo gente que se suicidó. Otros se fueron a Estados Unidos y nosotros aquí llevamos sufriendo 20 años como subempleados, trabajando por nuestra cuenta, porque la represión, la discriminación y las listas negras siempre han estado presentes; han sido 20 años muy difíciles. Todavía hay hijos de trabajadores que se cambian el apellido para poder conseguir chamba.”

### ***Fundidora reúne todos los requisitos para desencadenar un proceso de cambio\****

El informe de enero presentado por la Dirección Adjunta de Fundidora Monterrey (FUMOSA) en su último año de vida se inicia así: Enero 1986 “Comentarios relevantes sobre la producción del mes. La falta de suministro de *coque* que se inició el día ocho y paralizó totalmente la producción en los altos hornos del día nueve al trece de enero, aunada a la baja presión del gas natural por el problema de Cactus, fueron las principales causas de que no se cumpliera con la meta interna de producción de acero líquido, habiéndose tenido un déficit de 17 750 toneladas de acero. El desabasto de lingote en el molino cuarenta y seis se suspendió totalmente del doce al diecisiete y parcialmente del dieciocho al veinte de enero por la escasez de gas natural.” Cada mes, cada semana, cada día, se acumulaban los pretextos para no cumplir con la meta de producción.

Fundidora se había convertido en sus últimos años en una empresa lastimosa, condenada a no crecer porque su propietario la tenía relegada a un tercer plano. Despreciada por la comunidad, siempre señalada como símbolo viviente de la ineficiencia burocrática y de la corrupción sindical. El fin de Fundidora fue un acto humanitario, la mayor parte de sus dolencias eran incurables y su muerte sirvió a una causa noble, permitió reencauzar la lógica de la industrialización mexicana.

FUMOSA le doblaba la edad a todas las empresas hermanas mexicanas del acero. A sus ochenta y seis años de edad, Fundidora había recibido muchas transformaciones, la última, diez años antes, le permitió conocer algunos de los avances tecnológicos de la posguerra como fue la acerería B.O.F. y la planta *peletizadora*, que junto con el horno número tres y la planta de planos constituían la parte moderna de la empresa. Sin embargo, junto a ésta convivían los hornos de hogar abierto, el horno número II y las otras anacrónicas líneas de producción, cuyo mejor destino es el actual, como museo de tecnología.

Fundidora, para entrar con el mínimo de oportunidades a la competitividad de la década de los noventa, tendría que haber sufrido tremendas modificaciones y cuantiosas inversiones, en especial la colada continua, la pregunta es: ¿se hubiera justificado la inversión de cien millones de dólares en una empresa de las condiciones de Fundidora? La respuesta es ¡No! Al otro cuestionamiento: ¿se justificaba el enorme esfuerzo de reorganización y el costo político de lidiar con el sindicato para transformar a la empresa? La respuesta es ¡No!

Fundidora arrastraba un enorme problema financiero, más de ochenta mil millones de pesos en pérdidas en un año, catorce mil millones sólo en el mes de enero de 1986. ¿Cuál hubiera sido un criterio de salvamento financiero que no incluyera el cierre de la empresa? Una medida de tipo populista hubiera sido que el gobierno absorbiera la deuda (el contribuyente mexicano) para que inmediatamente la empresa pudiera solicitar un crédito de cien millones de dólares para modernizarse.

---

\* Adaptado de la obra *La Muerte de Fundidora. Reconversión de la Cultura Industrial Mexicana*, por Juan Zapata Novoa.

¿Se podría justificar tal derroche de dinero para una empresa en expansión cero y en un mercado sobreofertado? Otra forma hubiera sido seguir subsidiando (160 000 millones en 1986 320 mil millones en 1987) y tratando de colocar la producción a precios *dumping* en el exterior para evitar un canibalismo interno en la siderurgia.

El cierre de Fundidora trajo consecuencias positivas sobre las finanzas de AHMSA. Esta empresa ya estaba para 1986 en tratos con el Banco Mundial para conseguir el crédito del que dependerá su actualización tecnológica y supervivencia, usando argumentos de racionalización, competitividad y salud financiera, con la difícil carga de convivir con el Frankenstein económico en el que se había convertido Fundidora Monterrey.

Aparte de los pasivos financieros y la contracción del mercado, Fundidora Monterrey contaba con un exagerado e inmanejable pasivo laboral, constituido por un sindicato cuya máxima conquista obrera fue el coadyuvar a la destrucción de su fuente de trabajo. Pero las secciones “67” y “68” no fueron una excepción a la regla de estos comportamientos sindicales anacrónicos y destructivos.

En un artículo de Acero Mexicano de 1981 denominado “*Altos Hornos: El Inquieto Gigante de Acero se yergue para ser tomado en cuenta*”, describe el peculiar comportamiento del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana en las instalaciones de AHMSA en Moclova, Coahuila; el artículo se refiere a las dificultades para elevar la productividad y dice así: “En contraste con la escena norteamericana, donde la Unión de Trabajadores de Acero de América tiene su central en Pittsburgh, lo que permite por lo menos que se fijen las reglas básicas para dirimir disputas locales, el líder del sindicato de mineros y trabajadores metalúrgicos de la ciudad de México ha sido totalmente ignorado por los rebeldes de la sección de Monclova, conocida como la facción blanca del sindicato (para diferenciarla de los antiguos grupos rojo y azul); estos disidentes se han apoderado de la organización laboral de AHMSA al tiempo que sistemáticamente desobedecen y retan a los directivos del cuartel general del sindicato en la ciudad de México. Los rebeldes sindicales encontraron en este grupo desarraigado de 2 500 trabajadores (mucho más jóvenes que los de la planta 1) una poderosa base desde la que podrían dirigir sus esfuerzos para dislocar la cómoda relación que durante años había existido entre los trabajadores y la administración de AHMSA. En el pasado no importaba cuál de las facciones, la roja o la azul, dirigía el sindicato; la paz y cualquier aspereza se limaba rápidamente.”

Esta enorme cita se justifica por la elocuente descripción de la problemática. Desde el punto de vista de SIDERMEX, el artículo continúa señalando la evolución del caso; en dos elecciones consecutivas los blancos lograron el poder y, señala el artículo, presionaron a la administración para ganar algunos de los frutos más jugosos de la vida industrial para los trabajadores de Monclova, las huelgas se sucedieron y la empresa estuvo impedida para cumplir con sus metas de producción.

El artículo dice que los obreros de AHMSA imitaban a los de Fundidora y que éstos “querían gozar de las prestaciones de la cercana HYLSA”. La realidad ya fue descrita con anterioridad. El periodo del Lic. Luis Echeverría permitió para las fina-

lidades de aquella época la aparición y desarrollo de los llamados líderes coyunturales de la izquierda mexicana, que se introdujeron y apoderaron de varios sindicatos, entre ellos el de la industria siderúrgica.

El día de hoy, la visión sobre estos acontecimientos del pasado cercano provoca sentimientos de enojo y condena. Estos líderes y liderados se pusieron a jugar con una industria básica en aquel entonces para el desarrollo del país, provocaron cuantiosas pérdidas y enormes endeudamientos. Pagarlas, vía productividad, era imposible. El resultado todavía pesa sobre los hombros del pueblo mexicano. Al igual que en el caso de Fundidora, los obreros pueden argüir manipulación, ignorancia, pasividad, pero de la condena por complicidad en actos de negligencia criminal contra la industria del acero, no se pueden librar.

Fundidora Monterrey, S.A., pudo tener algunas soluciones de viabilidad; desconozco si se analizaron en las altas esferas de gobierno. De haberlas conocido por parte de expertos en esta rama industrial, debieron escuchar siempre la misma fórmula: se puede, pero no con ese sindicato.

La administración de Fundidora había logrado en los últimos años de esta empresa notables avances al neutralizar a las folklóricas facciones marxistas del sindicato, y luego de sucumbir ante innumerables chantajes se logró racionalizar en algunos aspectos la estructura del escalafón.

Pero las posibilidades de supervivencia requerían cambios drásticos en la modernización de la estructura de su personal de planta y administrativo. El primer requisito era el fin del absurdo sistema de escalafón, y como medidas secundarias se pasaría a planes de productividad, de reducción de personal y reorganización. Pero como el primer paso era imposible de darse, no tenía ningún caso considerar las medidas secundarias para la salvación de la empresa.

Existe una explicable inclinación a achacar toda la culpa de la cultura sindical de Fundidora a los líderes sindicales y en especial al Sr. Napoleón Gómez Sada, que para muchos es el único y absoluto causante de todas las desgracias de Fundidora. Si bien el señor tuvo conductas ante los acontecimientos que oscilan entre lo grotesco y lo mediocre, la culpa última de un comportamiento sindical está siempre en la base. Me entrevisté con obreros de Fundidora y Aceros Planos; muchos de ellos no tendrían preparación escolar, pero no me topé con ningún tonto ni con incautos. Todos fueron hombres maduros conscientes de lo que implicaban sus acciones y no culpan al liderazgo sindical del rumbo de los acontecimientos.

El sindicato aludido gozaba de la peor reputación que haya logrado ningún gremio en los más de cien años de historia industrial regiomontana. Desde hace casi veinte años, el antecedente laboral de Fundidora impide o dificulta enormemente la obtención de empleo en la ciudad de Monterrey. Este estigma llega a parientes cercanos de trabajadores como hijos y hermanos. Si bien este rechazo puede parecer exagerado, es producto del instinto de supervivencia de la empresa local ante la fama pública de que gozaba este sindicato. El personal de Fundidora sabía perfectamente de esta situación, y para compensar el aislamiento del mundo industrial próximo, manipularon la cláusula de admisión para introducir a los parientes a la

empresa. En ningún momento trataron de mejorar su imagen ni recapacitaron sobre las causas de su fama.

Este divorcio entre sindicato y comunidad significaba también que en caso de cerrarse la empresa, ningún elemento de la sociedad regiomontana iba a levantar un dedo por ese grupo aislado de personas.

Aparte de esta condición favorable del entorno para la decisión de cerrar Fundidora, existían otras consideraciones de importancia para la decisión del cierre de la empresa. Como ya lo había señalado Don Adolfo Prieto en 1927, “la ubicación de Fundidora Monterrey no era buena, la lejanía de sus abastecimientos y de la frontera, la limitaban al mercado central”. Para la década de los años ochenta estas limitantes señaladas medio siglo antes pesan aún más para Fundidora Monterrey; nuevas plantas en Veracruz y Puebla surtían al mercado del centro y la logística favorecía a las instalaciones de AHMSA y SICARTSA. Monterrey ya contaba con otra planta integrada que es HYLSA, por lo que la decisión de SIDERMEX en esos años de “expansión-cero” se podría justificar perfectamente. Existía además otra circunstancia geográfica, las antiguas instalaciones de Fundidora habían sido totalmente rodeadas por la mancha urbana de Monterrey. La empresa se consideraba ubicada en el sector centro de la ciudad.

Haber sido englobada por la ciudad impedía su crecimiento físico; sus actividades cotidianas estaban causando severos problemas al medio, uno de ellos era la contaminación. La mitad de la producción de Fundidora se realizaba en hornos de hogar abierto, que son altamente contaminantes. Si bien la comunidad regiomontana, por su carácter industrial, es sumamente tolerante ante agentes contaminantes, la situación a mediano plazo hubiera sido insostenible por la presión para realizar inversiones anticontaminantes y otras medidas que económicamente no las hubiera podido realizar, y que no se justificarían para una empresa condenada a no crecer. De no haber cerrado Fundidora, en un futuro hubiera sucumbido ante protestas y demandas de furiosos regiomontanos.

Otro aspecto del medio que incidía negativamente sobre la empresa era el agua; el crecimiento urbano de las dos últimas décadas provocó situaciones difíciles para las empresas consumidoras de fuertes volúmenes de agua. El área de Monterrey resiente sequías cíclicas que, en ocasiones, se prolongan por cuatro años. En estos periodos la presión por el consumo del líquido provoca una lucha entre población e industrias. Los diferentes gobiernos han tenido que realizar cada vez más cuantiosas inversiones para que no se frene el desarrollo de la ciudad (industria) por falta de agua, lo que hace del metro cúbico de agua de Monterrey el más caro de la República Mexicana. La industria siderúrgica es una fuerte consumidora de agua, al grado que Fundidora llevaba varios años reciclando aguas negras, pero en tiempo de sequía aun éstas eran buscadas por otras industrias.

Fundidora, en 1986, era la vieja y problemática empresa de un pesado gigante burocrático, SIDERMEX, y su capacidad de respuesta ante los cambios se volvía cada vez más lenta. Mientras todas las empresas se orientaban a satisfacer al cliente, Fundidora se orientó a satisfacer a los jefes en la ciudad de México. Fundidora

luchaba por sobrevivir, lucha que le hizo olvidar que una empresa tiene como meta principal el ganar. Al confundir la meta, confundió a su vez los medios; en vez de ágil se volvió precavida, prefirió lo seguro por el riesgo, la protección por la competencia, la rutina por la creatividad. La capacidad de respuesta de la administración de la empresa llegó a niveles tan bajos que cuando se le informó que Fundidora cerraba se quedó inmóvil. En el nivel administrativo se había aplicado durante varios años una sentencia que describe la motivación del personal: “Lo peor que te puede pasar es que te corran, y si te corren sales ganando.” No se necesita ser un experto en comportamiento industrial para saber que semejante visión corresponde a una empresa agonizante.

Fundidora Monterrey, S.A., en 1986, reunía todos los requisitos para justificar el cierre dentro de un proceso de reconversión industrial del sector siderúrgico. Estos requisitos se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- a) Convivencia de tecnologías obsoletas y nuevas
- b) Fuerte carga económica en etapa de estrecha liquidez
- c) Sobreoferta interna de acero e imprecisión en el mercado externo
- d) Sindicalismo anacrónico que representa un elevado pasivo laboral
- e) Administración orientada hacia la jerarquía y no al mercado
- f) Ubicación inconveniente de la planta

### **¿Pudo haber sobrevivido Fundidora en una era de alta competitividad?**

Aquí se entra al difícil campo de los supuestos, por lo que hay que manejar con extremo cuidado las especulaciones. Cuando se le planteó esta pregunta a uno de los mejores expertos de la industria del acero en México, contestó que sí hubiera podido sobrevivir: “Fundidora contaba con el molino de planos más moderno de América Latina. Si la empresa se hubiera reducido a éste, junto con el Alto Horno número III, Fundidora podría estar funcionando.”

Ante esta aseveración técnica sí cabe el especular cómo se hubiera transformado esa casi centenaria empresa en una ultramoderna planta dedicada a la producción de planos sólo con destino principal hacia el mercado internacional.

Como primer requisito, la empresa debió tomar medidas desde 1982 en que fue evidente el fin del populismo financiero, y que el petróleo ya no iba a seguir costear esta industria. Para 1982, además, se sabía perfectamente que el panorama del acero ya se había transformado. Los bajos costos y la calidad eran los únicos medios para exportar sanamente. La empresa hubiera tenido que iniciar en ese año un agresivo plan de renegociación de la deuda como lo hizo el grupo industrial ALFA para lograr un espacio económico que permitiera la transformación. Sin importar los resultados de la negociación y en forma simultánea, Fundidora hubiera cerrado todas las líneas de producción, con excepción de los planos. Además del despido de todo el personal, en la línea de planos se debió de haber realizado una drástica disminución de personal. El área administrativa hubiera requerido al igual

una drástica reducción de personal unida a la contratación de elementos de cambio para modernizar a la empresa y de elementos con iniciativa para las ventas internacionales.

Estos pasos descritos son muy difíciles, pero no son hipotéticos. Muchas empresas mexicanas y del mismo ramo lo lograron, y, además de sobrevivir, ahora gozan de un futuro prometedor. Para parafrasear a los economistas: si Fundidora hubiera tenido una administración empresarial, y si Fundidora hubiera tenido un sindicato profesional, la acción de FUMOSA sería una buena alternativa de inversión en el actual mercado bursátil.

## La muerte de Fundidora destruye mitos que ahogan a la industria mexicana

El 10 de mayo de 1986 la decisión de liquidar a la empresa Fundidora Monterrey, S.A., desmitificó de forma permanente símbolos que por más de medio siglo se habían considerado como intocables, perpetuos e incuestionables, entre los que destacan la concepción de la empresa pública como patrimonio nacional, la concepción de la fuente de trabajo como un elemento supraeconómico, la fuerza política de un sindicato poderoso que impide cualquier decisión administrativa en su contra y la existencia de áreas de actividad industrial que por su carácter estratégico o prioritario quedan excluidas de las leyes y lógica económica.

## PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Quiénes fueron los responsables de la muerte de Fundidora, y en qué medida?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de la desaparición de La Maestranza en cuanto a la cadena de suministro?
3. Trate de describir el ecosistema y responder a la pregunta: ¿Cuál fue el impacto específico hacia las pequeñas y medianas empresas dentro de la cadena?
4. ¿Cuál fue el grupo o grupos de interés (*stakeholders*) mayormente perjudicados por la decisión?
5. ¿Era posible conciliar los problemas económicos de la empresa y los valores morales asociados? Si la respuesta es afirmativa, ¿quién podía haberlo hecho?
6. ¿Quiénes son responsables de que no vuelva a suceder otra “Muerte de Fundidora”?

## BIBLIOGRAFÍA

- Bayles, M.D. *Professional Ethics*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1989.
- Bednar, R.J. *Small Companies Need Ethics Programs Too*. National Defense, 2004; 88: 40-42.
- Beugelsdijk, S., Noorderhaven, N. *Personality Characteristics of Self-Employed. An Empirical Study*. Small Business Economics, 2005; 24: 159-167.

- Blanchard, K., Peale, N.V. *The Power of Ethical Management*. Nueva York: William Morrow, 1988.
- Blanchflower, D.G., Oswald, A., Stutzer, A. *Latent Entrepreneurship Across Nations*. *European Economic Review*, 2001; 45: 680-691.
- Boyd, M.W. *Business Ethics for Unseasoned Entrepreneurs: Trends and Concerns for Professionals and Stakeholders*. *Proceedings of the Academy of Entrepreneurship*, 2004; 10: 33-36.
- Buchholz, R.A., Rosenthal, S.B. *The Spirit of Entrepreneurship and the Qualities of Moral Decision Making: Toward a Unifying Framework*. *Journal of Business Ethics*, 2005; 60: 307-315.
- Cárdenas, J.A. "Tendencias de los procesos de aprendizaje en la era de la administración del conocimiento". En: Soto E., Sauquet, A. (ed.): *Gestión y conocimiento*. México: International Thomson Editores, 2006.
- Castillo-Mireles, R. "Mexican CPG companies hope to slow Wal-Mart with legislation." *Logistics Today*, 2005; 4: 1.
- Cheung T.S., King, A.Y. *Righteousness and Profitableness: The Moral Choices of Contemporary Confucian*. *Entrepreneurs. Journal of Business Ethics*, 2005; 54: 245-260.
- Deal T.E., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Lives*. Reading MA: Addison-Wesley, 1982.
- Fassin Y. *The Reasons behind Non-ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship*. *Journal of Business Ethics*, 2005; 60: 265-279.
- Fimbel N., Burstein J.S. *Defining the Ethical Standards of the High-Technology Industry*. *Journal of Business Ethics*, 1990; 9: 929-948.
- Fitz-Enz, Jac. *The 8 Practices of Exceptional Companies*. Nueva York: Amacom, 1997.
- Hartman, L., Wilson, F., Arnold, D. *Positive Ethical Deviance Inspired by Moral Imagination: The Entrepreneur as Deviant*. *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*, 2005; 6: 343-359.
- Hemingway C.A. *Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship*. Christine A. *Journal of Business Ethics*, 2005; 60: 233-248.
- Hohan, J. "Good" *Business Ethics and the Future of Small Business*. *Futuristics*, 2005; 29: 79-81.
- Joseph-Christie P.M., Kwon, G., Stoeberl, I. et al. *A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States*. *Journal of Business Ethics*, 2003; 46: 263-294.
- Lahdesmaki, M. *When Ethics Matters-Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs*. *Journal of Business Ethics*, 2005; 61: 55-68.
- Lewicki, R.J., Litterer, J.A., Minton, J.A. et al. *Negotiation*, Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Llano-Cifuentes, Carlos. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. et al. *Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades*. *Journal of Small Business Management*, 2006; 44: 167-173.
- Longenecker, J.G., McKinney, J.A., Moore C.W. *Ethics in Small Business*. *Journal of Small Business Management*, 1989; 1: 27-31.
- May, L. *The Morality of Groups: Collective responsibility, Group-Based Harm, and Corporate Rights*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1987.



- Miller, R.A. *Lifesizing Entrepreneurship: Lonergan, Bias and The Role of Business in Society*. Journal of Business Ethics, 2005; 58: 219-225.
- Schdmit, E. *Ética y Negocios para América Latina*. Lima: Universidad del Pacifico, 1995.
- Scott, S.J., Reynolds, S.J., Schultz, F.C. et al. *Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder*. Journal of Business Ethics, 2006; 64: 285-301.
- Vyakarnam, S., Bailey, A, Myers, A. et al. *Towards an understanding of ethical behaviour in small firms*. Journal of Business Ethics, 1997; 16: 1625-1637.
- Wated, G., Sánchez, J.I. *The Effects of Attitudes, Subjective Norms, Attributions, and Individualism-Collectivism on Managers' Responses to Bribery in Organizations: Evidence from a Developing Nation*. Journal of Business Ethics, 2005; 61: 111-127.
- Werhane, P. *Moral Imagination and Management Decision Making*. Nueva York: Oxford University Press, 1999.
- Zapata, J. *La muerte de Fundidora. Reconversión de la cultura industrial mexicana*. Monterrey: Limusa, 1989.



# Ética y ventaja competitiva

## OBJETIVOS

- Comprender el compromiso moral de la empresa como motor económico de la sociedad, la diferencia del efecto de la toma de decisiones económica-racional, la toma de decisiones basada en valores, así como la importancia de las decisiones estratégicas basadas en la responsabilidad de la gestión empresarial.
- Analizar los efectos de la gestión socialmente responsable en la competitividad de los negocios.
- Saber cómo administrar el proceso conducta ética-resultados de negocio-conducta ética.
- Analizar el costo de la conducta empresarial no aprobada por la sociedad.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas reglas del juego para el gobierno corporativo incluyen dos elementos claves: la inclusión de nuevos jugadores, los grupos de interés relevantes para la empresa (*stakeholders*) y el hecho que dichos grupos de interés utilizan su influencia para que las corporaciones se hagan responsables de sus obligaciones con la sociedad, en términos morales y económicos.

Factores como la globalización y el incremento de la injerencia de las corporaciones en la sociedad en todo el orbe, la pérdida de confianza del público ante grandes casos de escándalos corporativos, el aumento del activismo social de individuos e instituciones, así como el interés institucional de los inversionistas en el componente de responsabilidad social de la empresa, han creado el imperativo de reinventar la función de la corporación en la economía.

Sin embargo, el propósito fundamental de la empresa de dar un rendimiento económico aceptable a sus accionistas aún persiste, por lo que la empresa debe comprender cómo responder a las demandas de todos sus grupos de interés, principalmente a los accionistas, y evolucionar para convertirse en una organización rentable desde el punto de vista económico dentro del marco de sus obligaciones morales.

## **LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA EN LA ECONOMÍA POSMODERNA**

El huracán “Andrew” ha sido uno de los más destructivos que hayan golpeado a Estados Unidos. Entre el 16 y el 28 de agosto de 1992 llegó a las islas del noroeste de las Bahamas, al área de Miami en la península de Florida y al sur de Louisiana, y dejó pérdidas de 26.5 billones de dólares. Como pasa con la mayoría de los huracanes que registran altas categorías, lo peor de “Andrew” fueron los feroces vientos, que provocaron 23 muertes en Estados Unidos y tres más en las Islas Bahamas.

El fin de semana del 19 de agosto, los habitantes del sur de Florida abarrotaron las tiendas especializadas buscando madera y otros materiales de construcción para proteger sus hogares. Cientos de residentes se agolparon en las tiendas para comprar víveres y otros artículos de primera necesidad, según daban a conocer imágenes de las televisoras. En general, las principales cadenas de supermercados y ferreterías del sur de Florida estaban saturadas de personas que realizaban compras frenéticas. Las tiendas de la cadena The Home Depot de la zona, el minorista más grande del mundo de materiales de construcción para el hogar, informó haber vendido esos dos días lo equivalente a las ventas de quince días en otras temporadas.

Después del impacto del huracán, y de los 75 000 hogares destruidos, los comerciantes de artículos básicos y para la construcción pudieron vender sus mercancías con un jugoso sobreprecio, debido al desequilibrio temporal entre la oferta y la demanda. Pero The Home Depot no lo hizo.

Al principio, The Home Depot siguió vendiendo a los niveles de precio anteriores del huracán, pero cuando sus proveedores de madera le anunciaron un incremento promedio de 28%, la compañía comunicó a su vez que vendería al costo para no perjudicar a la población. Los voceros de The Home Depot declararon que no subirían los precios al último consumidor porque, por ética, no podía beneficiarse de la tragedia que pasaban los habitantes de la región. Sin embargo, algunos observadores financieros afirmaron que la empresa había tomado una avispada decisión de negocios (Boatright, 1997).

Trece años después, las costas de Florida fueron azotadas por un huracán aún más destructivo, el “Katrina”. Aun cuando las empresas privadas no tienen ninguna obligación de responder a los casos de urgencia, algunas de ellas comenzaron a planificar la respuesta a “Katrina” antes de que el huracán se acercara. Dos periodistas del *Washington Post* escribieron que era “inquietante pero ineludible” que se reanudara el comercio rápidamente luego de los desastres naturales; que “Wal-Mart y Home Depot son compañías únicas, que viajan distancias extraordinarias para mantener a sus clientes abas-

tecidos”. ¿Preferirían que Wal-Mart y Home Depot cerraran sus puertas en honor a las víctimas? Seguramente que fue mejor para los sobrevivientes que estas compañías se prepararan para el desastre y reabrieran sus negocios lo más pronto posible.

Debido a la magnitud de este meteoro, la bolsa de valores de Nueva York puso especial atención en el impacto bursátil. En contra de lo esperado, el mercado reaccionó favorablemente para algunas empresas, de acuerdo con los informes de esos días, en donde Home Depot subía 47 centavos a 40.80 dólares por la expectativa de compras para la reconstrucción de la zona devastada; Wal-Mart Stores Inc. subía 56 centavos a 45.11 dólares luego de que la compañía dijo que sólo 18 de sus tiendas y un centro de atención a clientes permanecerían cerrados una semana después de que “Katrina” azotó la costa del Golfo de México. La noticia es buena en comparación con las 126 instalaciones de Wal-Mart que fueron cerradas en un principio.

Después de esa devastadora temporada de huracanes, reconocida como la peor en la historia de Estados Unidos, The Home Depot anunció su inversión de 57 millones de dólares para apoyar los esfuerzos en reconstrucción en toda la región del Golfo. Al combinar la construcción de capital con el apoyo filantrópico, esta inversión buscaba crear empleos, impulsar la actividad económica y apoyar los esfuerzos de la comunidad local para reconstruir hogares ofreciendo esperanza para el futuro. Bob Nardelli, director y presidente del consejo de The Home Depot, declaró: “La temporada de huracanes de 2005 tuvo un efecto arrollador en millones de personas y cientos de comunidades. Hemos creado un modelo para responder a las necesidades de la comunidad después de un desastre —uno que es *holístico*, impulsado por la comunidad y sostenible a lo largo del tiempo—. Como empresa que cuenta con los recursos y el conocimiento para apoyar estos esfuerzos, tenemos una responsabilidad para ayudar.” (Periódico USA, 2006.)

Efectivamente, el modelo de responsabilidad social de The Home Depot es impresionante por su magnitud y alcance, en proporción con las dimensiones de la organización. La compañía, fundada en 1978 en Atlanta, Georgia, informó haber tenido ventas del orden de 81.5 billones de dólares en el 2005 y ocupa el lugar 14 entre las 500 empresas más importantes de la revista *Fortune* para el 2006. Asimismo, padece de muchos de los problemas de las grandes corporaciones: se han registrado varios casos de drogas ilegales encontradas en la mercancía de algunas tiendas, como marihuana y cocaína (CNN.com, 2006), se le acusa de prácticas desleales de mercadeo y abuso para con sus empleados, en no pocas ocasiones.

No obstante, The Home Depot es considerada una corporación exitosa comercialmente y ejemplar en lo que se refiere a sus iniciativas de responsabilidad social (varios años ha sido la número 1 en la clasificación del *Wall Street Journal*). The Home Depot es también una corporación de alto desempeño en cuanto a sus resultados financieros y su situación en los mercados de varios países del orbe.

Una corporación prestigiosa de esta magnitud ¿es socialmente responsable porque ha tenido éxito comercial, o tiene éxito financiero porque ha sido socialmente responsable? ¿Es posible que, en general, las organizaciones evolucionen en su dimensión ética así como lo hacen desde el punto de vista empresarial? Sridhar y Camburn (1993)

afirman que para poder analizar la conducta ética de las organizaciones, éstas deben considerarse como sistemas procesadores de símbolos que integran lenguajes y significados compartidos: al igual que los individuos, las organizaciones evolucionan pasando por distintas etapas de desarrollo moral y aprenden como sistemas sociales con base en las experiencias de las conductas que ostentan sus empleados ante una crisis o dilema ético, así como a partir del impacto de las mismas.

Con base en lo anterior, los autores (Sridhar y Camburn, 1993) plantean seis etapas de desarrollo moral de las organizaciones:

1. Evitar un daño a su propia organización
2. Obtener beneficios para su propia organización
3. Respetar las normas o prácticas de la industria
4. Respetar las leyes y reglamentos vigentes
5. Reconocer las obligaciones de la empresa para con la sociedad
6. Actuar respetando los principios morales universales

Esta clasificación no necesariamente se muestra como un continuo por donde pasan todas las organizaciones tarde o temprano, sino como etapas discretas en donde una organización —o un individuo— puede ubicarse y mantenerse por un periodo indefinido de tiempo. Por otra parte, los hallazgos de estos estudios indican que analizando las conductas individuales, lenguajes, símbolos y significados compartidos de una organización puede predecirse su conducta ética potencial ante un dilema moral.

En el caso de The Home Depot, su compromiso con la responsabilidad social tiene su raíz en sus fundadores, individuos de familias modestas que consideraban que se debe regresar a la comunidad parte o todo beneficio obtenido de ella. Sin embargo, la posición actual de la corporación es una etapa en el tiempo, resultado de un largo proceso de evolución gradual, con una serie de eventos críticos claramente identificables (CSR, 2004), hasta colocarse a la larga en el Nivel VI de la clasificación antes mencionada.

Además, los eventos críticos, o crisis, de una organización son una fuente de aprendizaje y una plataforma para que la organización pueda adquirir una madurez moral. No obstante, aunque parezca sorprendente, la reputación de la empresa tiene un valor económico, mismo que se pone en riesgo ante una crisis que atente contra la moralidad de la organización. Charles Fombrun (Zingales, 1998), profesor de negocios de la Universidad de Nueva York, ha logrado cuantificar el impacto en la bolsa de valores de diferentes empresas ante una crisis moral pública. El impacto es objetivo y cuantioso, y, con frecuencia, duradero. Como ejemplo, el impacto en las acciones de Johnson & Johnson por el escándalo de envenenamientos del medicamento Tylenol se cuantifica en 2 mil millones de dólares. El derrame de petróleo del Exxon-Valdez representó 3 mil millones de dólares. Por otra parte, una crisis de menor repercusión real relativa, pero de extensa publicidad, estuvo relacionada con el peligro potencial para la salud por el uso de los teléfonos móviles, y tuvo una ramificación para Motorola de ¡6 mil millones de dólares de pérdida! No se citan en este estudio las crisis que llevaron a la quiebra total a las empresas, como Enron o Firestone.

La aportación en esta materia de catedráticos de la Universidad del Sudoeste de Louisiana, Spuma Rao y Brook Hamilton (1996), es destacada: al analizar los informes de conducta no ética publicados en el *Wall Street Journal* entre 1989 y 1993, los autores presentaron evidencia que sustenta una conexión significativa entre la ética y rentabilidad de empresas públicas estadounidenses y multinacionales. Su indagación empírica, asentada en un extenso análisis de las publicaciones especializadas, demuestra que el comportamiento de las acciones en la bolsa de valores fue más bajo que el esperado, una vez que su conducta no ética fue descubierta y puesta públicamente en evidencia. La posición cínica de algunas corporaciones en cuanto a que éstas sólo requieren parecer éticas para tener éxito, se pone aquí en tela de juicio. Los tipos de conducta analizada abarcan escándalos, delitos de “cuello blanco”, soborno, pagos ilegales, discriminación de minorías, contaminación y ética de negocios cuestionable. Una de las limitaciones de este estudio es que, por razones obvias, no incluye las infracciones relativamente menores que no tienen publicidad extensa, ni las compañías que no cotizan en la bolsa. Sin embargo, es de esperarse que hasta estos casos tengan repercusiones financieras de otra magnitud en relación con sus grupos de interés.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE SER COMPETITIVO

Por definición, la empresa tiene la finalidad de generar un rendimiento económico para sus inversionistas. De hecho, esta obligación es una responsabilidad moral respecto a este grupo de interés. Sin embargo, su responsabilidad total va más allá de buscar meramente objetivos financieros. Para Raimond-Kedilhac (1997, citado por Llano, 1998) existen siete grandes finalidades de toda empresa:

1. *Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades del medio socioeconómico.* Esta finalidad se ha transformado en el lenguaje coloquial de la gestión de negocios, es decir, focalizar o centrar todas las actividades en el cliente o consumidor, anticiparse a sus necesidades y satisfacerlas más allá de sus expectativas de calidad y costo.
2. *Generar valor económico agregado.* Es decir, que los productos o servicios que venda una empresa mercantil tengan un valor económico superior al que se compra.
3. *Establecer y cumplir de modo equilibrado y razonable los compromisos económicos con los elementos o factores que participan en la empresa, sin olvidar a los trabajadores, empleados, clientes, proveedores, inversionistas, entre otros.* A estos factores de la actividad empresarial se les denomina *grupos de interés* o *stakeholders*. Cada uno de estos grupos de interés posee una expectativa específica de recibir algo por su contribución a la empresa: sueldo, salario, calidad, servicio, precios razonables, utilidades, entre otros.
4. *Propiciar y mantener un ambiente donde los trabajadores y empleados se desarrollen individualmente y como comunidad social, permitiendo y estimulando en ellos motivaciones trascendentes.* Al igual que con los otros grupos de interés, la obligación de la empresa hacia los trabajadores se extiende más allá de la retribución económica,

- inclusive, en este caso, ofrecerles o, por lo menos, prepararlos para un trabajo de por vida.
5. *Generar autocontinuidad de la empresa, que garantice su permanencia en el mercado.* Esta finalidad se ha cuestionado en la época posmoderna, toda vez que el negocio de algunas empresas es precisamente maximizar el valor de la acción a través de fusiones, adquisiciones y divisiones de empresas. Planificar una vida efímera para la empresa es propio de algunas industrias, como la de extracción de minerales, pero en general el emprendedor responsable debe fortalecer a la economía a través de actividades empresariales más o menos permanentes.
  6. *Multiplicar oportunidades para que un mayor número de personas tenga acceso a ellas, es decir, dar preferencia al crecimiento que hay por incrementar oportunidades laborales, además del crecimiento de las ganancias y el acceso a los mercados.* Una derivación de este problema es la proliferación de incubadoras de empresas que nacen para ser pequeñas, en contraposición con las aceleradoras de empresas, como Techba en Austin, Texas, y el Silicon Valley, las cuales se orientan a fortalecer pequeñas empresas para que crezcan y se desarrollen en todos los aspectos.
  7. *Responsabilizarse del efecto en la ecología y las consecuencias secundarias negativas de la empresa y propiciar efectos positivos.* Este ángulo de la responsabilidad social es común en los grandes conglomerados cuya actividad mercantil y de transformación daña directamente el ambiente; la empresa The Home Depot promueve programas de reforestación y conservación de las reservas madereras, toda vez que uno de sus productos principales son derivados de este recurso natural.

No obstante, la responsabilidad total de mantener a la empresa económicamente viable es un requisito fundamental para aspirar a cumplir con las otras seis finalidades. Aislado este ángulo de la responsabilidad empresarial, el propósito del directivo se reduciría a maximizar el valor económico de los resultados, minimizando el costo de los insumos utilizados para obtenerlos. En un nivel superior, se debe incluir no sólo el costo de los insumos, sino el valor de los daños colaterales. Dicho de otra manera, las empresas calculan a menudo los costos y beneficios anticipados sólo en cuanto a su empresa, en tanto que los legisladores, planificadores sociales y otros grupos de interés utilizan el análisis costo-beneficio para cuantificar tanto los costos como los beneficios para todos los afectados, dentro y fuera de la empresa (Boatstright, 1997).

En la práctica, el análisis costo-beneficio ha sido criticado desde muchos puntos de vista, pero el más importante tiene que ver con el hecho de que no todos los costos o beneficios pueden cuantificarse en términos monetarios. El valor de un puesto de trabajo, por ejemplo, puede cuantificarse evidentemente en términos económicos, pero si se le agregan algunos elementos asociados a las condiciones laborales, como el ruido o la temperatura, es imposible cuantificarlo en la práctica. Además, como sugiere Boatstright (1997), el mercado atribuye valor a los bienes y servicios más allá del valor económico nominal, tomando en cuenta factores como la oportunidad de obtener el producto, el potencial de ser reemplazado por un sustituto o el valor emocional de un objeto precioso o de colección. Es difícil cuantificar algunos otros costos, como



la vida humana en el caso de un trasplante de órganos o los costos de desarrollo de un medicamento.

De igual manera, la perspectiva económica de cualquier actividad empresarial, aunque indispensable, lleva a un reduccionismo fuera de la realidad actual. Los planteamientos de Fukuyama (1995) sostienen que la actividad económica incorpora en gran medida interacciones sociales y está unida por normas, pautas, obligaciones morales y hábitos que dan forma a la sociedad. Asimismo, los actores económicos se apoyan en forma recíproca al considerarse parte de una comunidad basada en la confianza. Para parafrasear a este autor, si la riqueza de la sociedad actual se basa en el capital humano, la técnica, la innovación y todo aquello relacionado con la calidad del trabajo, y no en la cantidad del mismo, es imperativo que se incorpore formal y conscientemente todo el talento necesario disponible que permita maximizar la calidad de los procesos: los individuos que garantizan la práctica de los mismos.

Fukuyama (1995) asegura que el ser humano demanda pautas y normas para relacionarse con otros, mismas que el diseño del trabajo debe incorporar. Por otra parte, en su discurso sobre el “capital social”, afirma que la confianza requerida para la efectividad de los procesos sociales está basada en la capacidad de los individuos de trabajar juntos, misma que difiere de una cultura a otra. Esta sociabilidad espontánea, expresa, requiere habituarse a normas morales de una comunidad, virtudes como lealtad y honestidad, y se trasmite por mecanismos culturales, por lo que este proceso no se da con la misma facilidad en las distintas sociedades. Para este autor el origen del dilema y su solución no pueden estar más claras: no existe actividad económica que no exija la cooperación social entre los seres humanos, lo cual es la esencia del capital social, es decir, la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros buscando objetivos comunes.

Por lo tanto, la empresa, en la figura del emprendedor o directivo, tiene la responsabilidad social de agregar valor en términos financieros, pero debe hacerlo circunscrito al marco de sus otras finalidades y grupos de interés. Ahora bien, si esta actividad demanda en un momento dado sacrificar los beneficios tangibles del negocio por otros meramente intangibles, es sensato recordar que la ética en los negocios no es simplemente escoger entre el bien y el mal, por complejo que resulte, sino tomar una dirección que complazca a distintos grupos de interés, incorporando a la decisión elementos que no sólo compiten entre sí, sino que con frecuencia entran en conflicto uno con otro (Simms, 2006).

## **ÉTICA Y GENERACIÓN DE RIQUEZA: LA TOMA DE DECISIONES RACIONAL**

Un alumno de la cátedra de Filosofía empresarial preguntó si el arte de negociar y la conducta ética constituían un contrasentido. A bote pronto no es fácil contestar categóricamente, sobre todo cuando persiste la inquietud si, en general, la gestión de empresas y la ética empresarial constituyen un contrasentido.

Analizar brevemente la conducta ética y los dilemas correspondientes en la industria de servicios y productos para la salud puede ser ilustrativo para clarificar algunos

de estos grandes cuestionamientos. Friedman y Savage (1998) argumentan que existen por lo menos cuatro modelos para explicar la relación entre la ética y los negocios:

1. Si se toma en cuenta que los directivos de alto nivel son agentes o funcionarios de los accionistas propietarios de la empresa, la función única del directivo es aumentar el valor de la acción incrementando el valor de la organización. Desde esta limitada perspectiva sólo se logra responder a algunas de las siete finalidades de la empresa tratadas previamente. Llano (1998) denomina a este modelo *posición pragmática*, toda vez que se orienta a obtener resultados económicos sin respetar los principios axiológicos.
2. El directivo utiliza un proceso de razonamiento moral para la toma de decisiones de la gestión empresarial. Tomando en cuenta que en este modelo la moralidad se considera intrínsecamente buena y como un fin más que un medio, en un conflicto entre generación de riqueza y moralidad, esta última siempre triunfa; se califica como una posición romántica o idealista (Llano, 1997).
3. La ética constituye un veto moral obligatorio sobre el imperativo de generar riqueza u obtener utilidades. Así, los negocios no generan obligaciones morales que superen las del directivo como persona.
4. La conducta ética en los negocios se fundamenta en conciliar los derechos de los grupos de interés, basada en estándares de justicia distributiva.

Al tomar como referencia este último modelo, y al aplicarlo a la industria de servicios y productos para la salud, la administración y dirección de las empresas se enfrentan continuamente a la complejidad de balancear o conciliar las demandas de los accionistas respecto a las necesidades de los médicos y pacientes. Las principales categorías de conflictos o dilemas son los siguientes (Friedman y Savage, 1998):

- *Recursos*. Asignación y optimización de los recursos disponibles, partiendo de que se limitan a lo que el paciente paga y a la captación de recursos financieros de otras fuentes. “Los médicos reciben incentivos financieros para minimizar el consumo de recursos y tratar al mayor número de pacientes en un cierto tiempo.”
- *Costos*. Gastar lo menos tratando de procurarse la mayor información viable a través de las pruebas y exámenes correspondientes que permitan establecer el mejor diagnóstico y tratamiento posible. “El dilema de negar acceso a ciertas pruebas y exámenes para minimizar costos, aun cuando el paciente obtendría un beneficio por la aplicación de dichos procedimientos.”
- *Equidad*. Los pacientes de un mismo plan de protección o seguro médico deben ser tratados de la misma manera y tener acceso a los mismos recursos para recuperar su salud. “Con frecuencia, a los niños y las personas de la tercera edad se les trata con menor cuidado y atención cuando pertenecen a un plan médico o están cubiertos por un seguro.”

No existe una respuesta única y definitiva para estos dilemas éticos. Una situación similar se presenta también en el caso de los estudiantes y las universidades lucrativas,

toda vez que la calidad de la educación se sacrifica con el propósito de obtener mayores utilidades y beneficios económicos para los accionistas y propietarios de este tipo de instituciones de educación superior. Todas las industrias se enfrentan en mayor o menor escala a dilemas éticos relacionados con la aplicación de los recursos, la optimización de los costos y la equidad en el trato.

Un enfoque de interés para este análisis se basa en que algunos hombres de negocios argumentan que existe una relación directa entre la ética y los negocios, de tal manera que, siguiendo los principios éticos, se obtendrán resultados favorables de negocio. Por ejemplo, si la empresa comercializa productos de alta calidad y seguros, reducirá el riesgo y el costo de demandas de los consumidores; el buen trato hacia los empleados elevará la moral de los mismos y serán productivos y eficientes (Hartley, 1993). Sin embargo, esto es básicamente cierto a largo plazo, y muchos negocios demandan un tipo de gestión que les dé resultados en el corto plazo. Algunas prácticas morales ni siquiera serán redituables a largo plazo, como dejar de reemplazar trabajadores ineficientes por otros más jóvenes y productivos. Finalmente, el círculo virtuoso entre ética y utilidades depende de factores externos como el mercado o la situación política o económica. Fisher (2005) propone otro ángulo del mismo enfoque en donde afirma que un buen negocio conduce a una conducta ética favorable, es decir, la razón última de los negocios de generar riqueza los llevará con el tiempo a convertirse en una empresa moralmente responsable, para seguir manteniendo ese estado.

Al elevar estos enfoques a otros niveles, es posible hablar de la ética como ventaja competitiva de una economía o de una nación (Donaldson, 2001), tomando como plataforma las siguientes aseveraciones:

- La conducta moral crea ventajas económicas a las naciones al ir más allá de la noción idealizada de la competitividad en el mercado global.
- Para que la ética trascienda como ventaja competitiva, los conceptos morales deben aplicarse hasta que se conviertan en un valor intrínseco para todos.
- Si existe realmente esta correlación entre la ética y la competitividad de las naciones, es imperativo que las distintas economías pongan mayor atención a la educación moral de sus ciudadanos.

La tarea para los dirigentes de una nación en cuanto a elevar la competitividad de la economía a través del fortalecimiento de una cultura de valores morales es ardua y llena de sinsabores. Donaldson (2001) propone una lista no exhaustiva de acciones para ese propósito:

- *Acciones que conduzcan a sentar una plataforma de respeto a la propiedad intelectual*, que con el tiempo atraen inversionistas y emprendedores al sentirse protegidos y amparados por la legislación. Para tener éxito, esto último es indispensable pero no suficiente, hasta que las fuerzas del mercado, fortalecido en valores morales, logre erradicar la “piratería”.
- *Asegurar la libre competencia de mercado* y evitar los monopolios, articulando la legislación y las prácticas comerciales para construir un mercado atractivo de capitales.

- Instituir mecanismos para *evitar las prácticas de nepotismo* y “capitalismo basado en influencia”, de tal manera que las posibilidades de invertir y participar en los mercados de bienes y servicios no esté delimitado a “favoritos” y cimentado en un tráfico de influencias.
- Asegurar un nivel adecuado de la *participación e intervención del gobierno en la economía*, como un jugador más y con funciones definidas y delimitadas para garantizar un sistema de mercado ágil y libre, pero con obligaciones fiscales y tributarias.
- Proveer *información confiable para los mercados* y las transacciones comerciales, sin olvidar la transparencia de la información de las instituciones clave de gobierno.
- *Erradicar la corrupción y el soborno*, toda vez que estas prácticas conducen a distorsionar los mercados al asignar recursos que no coadyuvan con la calidad y la productividad, al favorecer intereses de los involucrados.

## GENERACIÓN DE BIENESTAR: LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN VALORES

En 1982, siete personas murieron después de ingerir el analgésico Tylenol, producido por la corporación farmacéutica estadounidense Johnson & Johnson. A casi 25 años del tristemente célebre envenenamiento, el asunto es objeto de análisis no sólo como ejemplo de gestión en tiempos de crisis, sino en el terreno de la conducta ética de los negocios.

En aquella época los analistas expertos en mercados asumieron que la marca Tylenol estaba muerta, y que la empresa tenía el mismo destino. Sin embargo, la forma de manejar el problema mejoró la reputación del Tylenol ante los ojos del público, y el caso se convirtió desde entonces en material de estudio para los expertos en relaciones públicas. El hecho es que la compañía retiró inmediatamente de los establecimientos 31 millones de botellas a un costo estimado de 100 millones de dólares. La empresa regresó sus medicamentos al mercado una vez que hubo desarrollado un envase inviolable. Johnson & Johnson ofreció a los clientes que habían adquirido Tylenol recientemente cambiarles el medicamento por el nuevo producto. Otro de los aspectos sorprendentes en esa época en cuanto a conducta empresarial fue la intensa publicidad que emprendió la compañía para tratar de persuadir a los consumidores a *no adquirir ni utilizar su producto* hasta que la empresa pudiera garantizar su seguridad. En contraste, después de que se detectó benceno en las botellas de agua Perrier en 1990, la empresa resistió todo lo posible antes de retirar su producto del mercado en Estados Unidos. Las ventas se vinieron abajo y nunca se volvieron a recuperar al nivel anterior a la crisis. Algo similar le sucedió a Ford Motor Company y a Bridgestone-Firestone.

Aun cuando el manejo de la crisis en cuanto a relaciones públicas es considerado ejemplar, el fondo de la historia presenta serios dilemas éticos en lo referente a la conducta de los directivos, por lo menos ante las demandas contemporáneas del consumidor y de la sociedad en general. Gorney (2002) sostiene que existen varios elemen-

tos que conducen a desmitificar la historia de Tylenol. Por una parte, en la época de la crisis del Tylenol no se presentaron escándalos similares en otras grandes corporaciones, o por lo menos no se documentaron con la misma celeridad y profundidad. Segundo, una comparación objetiva entre el caso del Tylenol y otros más actuales como lo son Enron o Ford-Firestone se antoja difícil de llevar a cabo por las diferencias contextuales tan significativas. Tercero, hace más de dos décadas los medios de comunicación no eran tan tendenciosos ni tan efectivos como lo son en la actualidad. Esto último permitió hasta cierto punto la ausencia de demandas legales, mismas que en circunstancias similares son promovidas activamente por los medios en estos días. En resumen, Johnson & Johnson fue tratado por los medios como la víctima de la crisis. Pero en la actualidad se hubiera puesto en evidencia que la empresa sabía que los empaques del Tylenol podían ser violados, y debido a eso pudo responder con un empaque apropiado en sólo seis semanas porque ya trabajaba en el problema. Asimismo, la Food and Drug Administration, responsable de regular la industria, ya había publicado, antes de la fecha de los envenenamientos, un mandato a nivel nacional en que exigía recipientes a prueba de violación, y Johnson & Johnson no había atendido dicha regulación. Por supuesto, fue la primera empresa farmacéutica en hacerlo, pero hasta después de la crisis. Los problemas con el Tylenol terminaron. Entre 1989 y 1997 se han tenido por lo menos 100 demandas relacionadas con muertes por sobredosis del ingrediente activo, el acetaminofeno. Sin embargo, a pesar de la publicidad negativa, J&J no ha tomado la iniciativa de prevenir a sus consumidores (ICEFAI, 2006).

Por otra parte, Lawrence G. Foster, quien fue vicepresidente de la empresa farmacéutica Johnson & Johnson hasta 1990, sostiene que la conducta de la compañía en el caso del Tylenol (Foster, 2002) fue congruente con su Código de Conducta. Este código fue escrito en una página por el hijo de su fundador, Robert Wood Johnson, cuando era presidente de consejo hace más de 60 años. El escrito lista cuatro responsabilidades en relación con los clientes, los empleados, la comunidad en donde actúan y el resto de los grupos de interés. El código ha estado desde entonces, de acuerdo con Foster (2002), en el corazón de la cultura corporativa de Johnson & Johnson. Los directivos y los 79 mil empleados que laboran en las 160 empresas de la corporación están comprometidos con él. Se argumenta que ninguna empresa está tácticamente preparada para reaccionar ante una crisis de esta magnitud; sólo un sólido código de valores y creencias puede dar la fuerza para superarla.

Con el propósito de profundizar en el tema del origen de las decisiones morales en el ámbito empresarial es importante abordar el tema de la integridad, entendida como la calidad moral que permite una autorregulación a nivel individual y colectivo; es decir, la capacidad de demostrar un juicio balanceado en el proceso de toma de decisiones, soportado por una conducta moral deliberada.

Un aspecto fundamental estriba en evolucionar como organización a partir de contar con una capacidad, que es lo que la empresa y su gente puede hacer, hasta llegar a contar con un activo, que es lo que la empresa es y tiene. Patrick y Quinn (2001) ilustran la diferencia:

- Las capacidades provienen de la acumulación de conocimientos y habilidades —experiencia— asociada al saber hacer; dan como resultado una capacidad colectiva de la organización.
- Los activos tangibles e intangibles son valores que la empresa posee, y se reflejan a su vez en el valor de la empresa.
- La competitividad sustentable de una empresa proviene fundamentalmente de activos que la organización posee, son difíciles de imitar y son la base para formular una estrategia de creación y oferta de valor. Sin embargo, las capacidades se convierten en activos intangibles en la medida que la organización logre integrarlos a su propuesta de valor. De acuerdo con Patrick y Quinn (2001), las capacidades conducentes a convertir la integridad en un valioso activo organizacional, en la medida que sean parte de la responsabilidad de los directivos, son:
  1. Capacidad de alinear las conductas morales individuales y colectivas, partiendo de la percepción, conocimiento y deliberación que asegure el análisis, resolución y compromiso con los imperativos morales.
  2. Capacidad de juicio moral, que significa lograr los fines correctos apegándose a los estándares de conducta moral motivados por la buena intencionalidad de la decisión, independientemente de los elementos adversos presentes en el medio. Esta capacidad debe trascender las fronteras de la empresa, y tomar en cuenta no sólo los componentes de tipo macroeconómico asociados con la decisión, sino su interrelación con la industria, la política económica y el impacto de orden superior, como es el caso del ambiente.
  3. Capacidad de evolucionar dentro de las etapas de maduración ética y habilidad de adaptación a las normas morales externas. Esta capacidad lleva al logro de niveles de responsabilidad social luego de haber acumulado experiencia y aprendido de los incidentes y dilemas éticos individuales y colectivos, propios y ajenos.
  4. Capacidad de integrar en forma general los elementos de la decisión moral, de tal manera que se logren conciliar y alinear los procesos organizacionales y externos a la empresa. Esta capacidad se logra en la medida en que se mejoran los procesos éticos internos, influyendo en el contexto moral de la industria, y se cuente con una conducta moral sustentable incluso en ambientes adversos y tolerantes.

Desarrollar las capacidades susceptibles de convertirse en un activo para la competitividad requiere esfuerzos e iniciativas en varios frentes: educar a los líderes, directivos y emprendedores en la materia; establecer responsabilidades y objetivos explícitos que aseguren el proceso de conciliar las demandas de los grupos de interés, y efectuar auditorías periódicas incorporando estos aspectos a las auditorías financieras y operativas tradicionales para derivar en planes de acción específicos. En la figura 7-1 se presentan algunos elementos por considerar para este último punto.

1. Diagnóstico de condiciones actuales
  - Análisis de identidad para explorar la manera en que la compañía entiende y presenta su conducta moral a sus grupos de interés.
  - Análisis de imagen para apreciar las percepciones de sus grupos de interés principales respecto a la proyección de su conducta moral como empresa.
  - Análisis de brechas para evaluar la congruencia de identidad e imagen de parte de fuentes de retroalimentación.
  
2. Capacidades futuras
  - Formular una matriz de capacidad estratégica diseñada para identificar las condiciones deseadas para alcanzar una ventaja competitiva sustentable basada en valores.
  - Plan integral para asegurar la dirección y asignación de recursos requeridos para instaurar la posición futura deseada.
  
3. Administración del proceso de transición
  - Integrar un equipo temporal de trabajo formado por miembros de diversos grupos de interés para que se ocupe de los temas que surjan de la auditoría y diagnóstico.
  - Campaña sistemática de información para fortalecer la capacidad, credibilidad y visibilidad.

\* Adaptado de Patrick y Quinn (2001).

**Figura 7-1** Diagnóstico y acciones para el fortalecimiento de la integridad como activo de la organización.\*

## EL IMPERATIVO ECONÓMICO DE LA GESTIÓN RESPONSABLE DE LA EMPRESA

Philip Condit, presidente de Boeing Co., la segunda compañía aeroespacial más grande del mundo, renunció a su cargo en diciembre del año 2002 después de una serie de escándalos y cargos de conducta no ética a los que fue expuesto (Wayne, 2003). La renuncia de Condit fue parte de la secuela de despidos del presidente de Finanzas y otros ejecutivos de esa corporación, sujetos a una investigación relacionada con un contrato fraudulento con la Fuerza Aérea estadounidense por cerca de 20 mil millones de dólares. Al parecer, dicho contrato era la salvación financiera de Boeing Co. después de una serie de fracasos mercantiles y el declive de la aviación comercial posterior a los ataques terroristas del 11 de septiembre. La situación económica condujo a la empresa a despedir a 30 000 trabajadores y cerrar varias de sus líneas de producción.

Los escándalos por falta de ética no eran novedad para Boeing, toda vez que la compañía había sido acusada de numerosas violaciones relacionadas con contratos de la Secretaría de Defensa estadounidense durante años. Por ejemplo, Boeing fue multada en 1982 con 450 mil dólares por supuestos cargos de corrupción de oficiales del ejército, y en 1989 la empresa fue acusada de tráfico de información y multada con 5 millones de dólares. También ha sido culpada de exportar información militar secreta tecnológica a otros países. Por qué sigue Boeing consiguiendo contratos lucrativos del Departamento de Defensa de Estados Unidos es inexplicable para muchos observadores.

### Cinco formas de evaluar ejecutivos en Boeing por Jim McNerney

- Un líder traza el camino, traduciendo la estrategia a planes manejables
- Establece altas expectativas y las incrementa continuamente
- Inspira a otros para crear un ambiente de ganadores
- Se enfrenta con la realidad y se ajusta para cumplir sus compromisos
- Entrega resultados y no racionaliza sus errores

Phil Condit ha sido acusado de edificar la cultura organizacional en Boeing Co. que condujo a la corporación a sus problemas más recientes. Políticas de compensación y beneficios fueron orquestados para permitir dispendios y privilegios ejecutivos sin precedentes. Por otra parte, Condit logró una serie de jugosos contratos del Departamento de Defensa, lo que permitió a sus ejecutivos hacer negocios en el filo de la navaja. Asimismo, promovió prácticas para no cooperar con las autoridades cuando sus empleados eran sujetos a investigaciones por conducta ética dudosa.

Ante la renuncia de Phil Condit, Jim McNerney, antiguo presidente de 3M Corporation, fue designado presidente de Boeing. Una de sus primeras acciones fue atar en buena parte la compensación ejecutiva, incluso la propia, al liderazgo ético de sus directivos. McNerney declaró: “La forma de compensar denota una clara definición de lo que esperamos de la gente. El mensaje es que no debe existir conflicto entre hacer las cosas de manera correcta y obtener resultados... Los directivos deben dirigir a través del ejemplo: entender cómo obtener información honestamente acerca de cómo tus clientes piensan realmente. Y nosotros vamos a aprender a trabajar con información objetiva obtenida de esa manera.” (Lunsford, 2006.)

W. James (Jim) decidió que los ejecutivos de Boeing requerían una sacudida de fondo. En una entrevista para *Business Week* (13 de marzo de 2006) dijo que existen elementos de la cultura organizacional que se habían deformado y eran disfuncionales, por lo cual se les tenía que cambiar de inmediato. Mencionó que las rivalidades internas no sólo fueron origen de los escándalos por falta de ética, sino que han sido obstáculo para reducir costos y realizar mejoras en la corporación compartiendo buenas ideas entre todos. En lugar de dar discursos sobre valores, McNerney está tratando de dirigir con el ejemplo. “Había una cultura de ganar a cualquier costo”, señaló, y el costo llegó a ser demasiado alto, ya que se incluyó la reputación de la empresa. Ahora en Boeing el pago a personal clave está asociado con vivir los nuevos valores de la corporación, como la promoción de la integridad y evitar la conducta abusiva. Con lentitud, el gigante está retomando el camino de la conducta moral y los resultados económicos.

El nuevo dirigente de Boeing está llevando a cabo una transformación necesaria basada en una simple idea: incluir la ética como parte de la ecuación empresarial, porque está convencido que es la base para los resultados económicos esperados.

El concepto de que las corporaciones deben responder a las demandas sociales, económicas y ecológicas impuestas por sus grupos de interés y, al mismo tiempo, a las demandas financieras impuestas por los accionistas, se conoce como RSC (responsabilidad social corporativa). Infortunadamente, los dirigentes actuales de las corporaciones apenas si conocen este concepto, y muchos de ellos no han alcanzado a entender cuál es su función al respecto (Schacter, 2005). Para comprender el concepto basta revisar la historia de The Home Depot, el caso de Johnson & Johnson o la reacción de Boeing Corporation. La reputación de todas estas empresas estuvo en riesgo, por lo que actuaron en consecuencia estableciendo acciones socialmente responsables, y obtuvieron o están obteniendo los beneficios económicos que la sociedad y sus grupos de interés les reintegran.



Las bases de gobierno corporativo se están replanteando por diversas razones, pero al final del día la raíz está en la distribución del poder de la empresa, otrora depositada en un pequeño grupo de accionistas y propietarios. Mark Schacter (2005) propone un análisis de conciencia basado en los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cómo contener el poder de la corporación?
2. ¿Cuáles son los límites dentro de los que la corporación debe responder a las demandas de los accionistas?
3. ¿Qué decisiones se deben tomar para conciliar los intereses de los accionistas en un marco social más amplio que incluya los otros grupos de interés pertinentes?
4. ¿Quiénes deben tener injerencia en el proceso de toma de decisiones corporativo?

Las consideraciones importantes respecto al gobierno de las corporaciones tienen que ver con las reglas y prácticas formales e informales en cuanto a cómo se ejerce el poder en las corporaciones, cómo se toman las decisiones y cómo se responsabiliza a los que las toman. Visto de esta manera, la conducta ética en los negocios, es decir, la responsabilidad social de las corporaciones no es una restricción sino una plataforma para hacer negocio.

## CONCLUSIONES

La ética y la responsabilidad social representan una ventaja competitiva para la organización que es capaz de evolucionar hasta una etapa en donde puede y desea conciliar los intereses de los accionistas con las demandas de todos sus otros grupos de interés, o *stakeholders*. La gran pregunta respecto a la relación entre la conducta ética y los resultados económicos en la empresa se circunscribe a lo siguiente: ¿una corporación es socialmente responsable porque ha tenido éxito comercial, o tiene éxito financiero porque ha sido socialmente responsable? En general, sí es posible que las organizaciones evolucionen en su dimensión ética como lo hacen desde el punto de vista empresarial para convertirse en una empresa de alto desempeño cimentada en valores morales.

## CASO PRÁCTICO

### FORD-FIRESTONE: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO\*

En agosto del 2000, a raíz de una investigación de la Highway Traffic Safety Administration de Estados Unidos, Bridgestone-Firestone anunció la recolección de 6.5

---

\* Basado en la investigación documental realizada por José A. Cárdenas Marroquín, Josué G. González Pacheco, Alejandro Martínez Treviño, Nicolás Pombo Gallardo y Antonio Varela Cirilo para el curso de Filosofía empresarial.

millones de neumáticos defectuosos que habían sido instalados como parte del equipo original de siete tipos de camionetas Ford y Mazda, fabricadas entre los años 1994 y 2000. Las primeras quejas se habían presentado en Venezuela y Arabia Saudita, Tailandia y Malasia en 1997, en donde cerca de 47 mil usuarios de camionetas Ford Explorer presentaron otras tantas reclamaciones. Ford Motor Co. atribuyó oficialmente estos problemas a las condiciones climáticas y a los caminos de esos países. Firestone, a su vez, consideró que los neumáticos habían sido utilizados en condiciones “extremas e inusuales”, que provocaron los problemas correspondientes.

## Ford Motor Company

La historia de esta empresa tiene íntima relación con la familia Ford. Henry Ford no era un empresario prodigio o sujeto a un golpe de suerte. Ford creció en una granja donde la principal actividad era la agricultura. Pero algo muy fuerte atrajo su imaginación desde pequeño: las máquinas y su mecánica. Era reconocido en su vecindario por su habilidad para reparar relojes. En 1896 inventó el cuadriciclo, lejos de lo que en un futuro serían sus propios automóviles, pero ya mostraba su habilidad para crear un “carruaje sin caballos”. Su cuadriciclo trabajaba con un motor de gas que fabricó en la mesa de su cocina, y tenía suficiente fuerza como para permitirle iniciar en el mundo de los negocios.

El primer modelo de automóvil de Ford fue el modelo A, que competía con otros quince fabricantes de autos en Michigan y 88 competidores en Estados Unidos. Pero desde el principio se pudo comprobar que la compañía iba a ser algo grande. Su persistencia en fabricar automóviles para las masas le trajo problemas con sus socios, pero él logró adquirir el 58.5% de la compañía comprando la parte de otros socios, y en 1906 se convirtió en presidente de la compañía.

Los años transcurridos entre las dos grandes guerras mundiales le dieron la posibilidad de crecer de manera notable, e inició la producción de camiones y tractores en 1917. En 1919 hubo un conflicto con los demás accionistas que se oponían a la millonaria inversión que se requería para ampliar su planta en Dearborn, Michigan, por lo que Henry Ford se quedó sólo con su hijo Edsel como únicos propietarios. Edsel llegó a suceder a su padre en la presidencia de la compañía, pero luego de morir en 1943, Henry Ford reasumió el cargo.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, su nieto mayor, Henry Ford II, se convirtió en presidente de la compañía e inició los planes de reorganizar y descentralizar la empresa, que ya empezaba a tener una fuerte competencia. Su liderazgo permitió a la compañía continuar creciendo, y se mantuvo en la presidencia ejecutiva hasta su muerte en 1987.

En la actualidad, otro miembro de la familia Ford es el presidente ejecutivo: William Clay Ford Jr., quien es bisnieto de Henry Ford y ha llevado el concepto de “familia Ford” a otra dimensión mucho más amplia, ya que considera como miembros de su familia a todos sus empleados, distribuidores, proveedores, accionistas y clientes, y cumple con la visión establecida: “crear grandes productos que beneficien a nuestros consumidores, accionistas y a la sociedad”.

La Ford Motor Company se fundó el 16 de junio de 1903, cuando Henry Ford y 11 socios más reunieron 28 000 dólares en efectivo para dar origen a una de las compañías más representativas del desarrollo industrial del siglo xx. Como muchas otras grandes empresas, el inicio de Ford Motor Company fue modesto, y el primer registro de un embarque data del 20 de julio de 1903, un mes después de haber iniciado operaciones, cuando vendieron su primer automóvil a un médico de la ciudad de Detroit.

Tal vez la contribución más importante que Ford aportó a la industria automotriz fue la línea de ensamblaje en movimiento. Se empleó por primera vez en su planta de Highland Park, Michigan, en 1913, y permitió que los obreros se especializaran en ciertas actividades que realizaban siempre en el mismo lugar mientras los autos pasaban por sus estaciones de trabajo. Esto permitió una eficiencia nunca antes vista porque elevó los niveles de producción de unidades, abarató el costo de los autos y los hizo más accesibles al público.

Henry Ford insistió en que el futuro de la compañía fuera producir automóviles económicos para mercados masivos. Empezando en 1903, decidió usar las letras del alfabeto para nombrar los nuevos vehículos. Y en 1908 nació el modelo T, que después de 19 años y 15 millones de unidades vendidas de este modelo permitió que Ford se transformara en un complejo industrial que alcanzaría reconocimiento mundial. En 1925 la compañía adquirió a Lincoln Motor Company con el fin de fabricar automóviles más lujosos, y en 1930 creó la división Mercury para atender el segmento medio de precios. La compañía seguía creciendo.

En los años cincuenta llegó el modelo Thunderbird junto con la oportunidad de tener una parte de Ford Motor Company, ya que se convirtió en empresa pública el 24 de febrero de 1956. Entonces, con la visión que Henry Ford II tuvo de las tendencias políticas y económicas del mundo, se trabajó para lograr que la compañía se expandiera por Europa en 1967. Por otra parte, en Estados Unidos, Canadá y México se logró una consolidación de fabricación de autopartes comunes desde 1971, anticipándose por más de 20 años al establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Ford Motor Company empezó en el siglo pasado debido a la visión de una sola persona que buscó cubrir las necesidades de la gente en el momento de mayor desarrollo industrial. Ford Motor Company es en la actualidad una parte muy importante de la industria automotriz que participa en el mundo con una familia de marcas, como Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Jaguar, Land Rover, Aston Martin y Volvo.

La compañía está por iniciar su segundo siglo de existencia como una organización global que mantiene y expande el legado de Henry Ford, desarrollando productos que cumplan con las variadas necesidades del mundo actual.



Ford Modelo T.

## Firestone Corporation



Henry Ford.

En 1895, Harvey Firestone conoció a Henry Ford, quien estaba buscando neumáticos para sus vehículos. Hasta ese momento Ford usaba neumáticos para bicicleta, las cuales no cumplían con los requisitos de un manejo más suave y, a la vez, ser mucho más resistentes. Firestone manufacturó un juego de neumáticos que presentó a Ford y que lo proyectaron dentro del negocio automotriz. En el año 1900 fundó The Firestone Tire & Rubber Company en Akron, Ohio. En 1902, con un préstamo bancario de 4 500 dólares, instaló su primera fábrica de neumáticos con maquinaria usada y 12 empleados.

En 1904, Firestone desarrolló el precursor del neumático moderno, con costados rectos y de rápida producción. Ya para 1906 estaba entregando a Ford 2 mil juegos de neumáticos para sus automóviles, la mayor orden de producción en la historia de la industria de neumáticos en ese momento. Los neumáticos desmontables surgieron en 1907, otra innovación de Firestone que proporcionaba al conductor la facilidad de repararlas y cambiarlas. En 1909 empezó a fabricar también los rines.

La expansión fuera de Estados Unidos inició en 1919, y llegó hasta Canadá, y en 1928 estableció su primera planta en Brentford, Inglaterra. Ishibashi fundó Bridgestone Tire Co., Ltd., en 1931 e invirtió su apellido en inglés, Stonebridge, para que se pareciera a Firestone, empresa a la que admiraba. Mientras tanto, Firestone lanzaba al mercado en Estados Unidos los primeros neumáticos para tractor.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial, Firestone empezó a producir neumáticos y otro equipo para vehículos militares como *jeeps*, camiones y hasta tanques, y neumáticos para avión. Al terminar la guerra, la marca Firestone ya era reconocida en muchos países, y además sus victorias en carreras de autos le daban mayor impulso a las ventas.

El primer neumático sin cámara se presentó en 1953; estaba fabricado en su totalidad de nailon, material especial para uso doméstico. Pero Bridgestone también continuaba avanzando en Asia, y su calidad le permitió ganar en 1968 el Premio Deming a la calidad. Con este premio se abrió paso en el mercado estadounidense, y llegó a California mediante un concesionario. Firestone fabricó el primer neumático radial con cinturón de acero en Estados Unidos en 1971.

Bridgestone tuvo su primera planta productora de neumáticos en Estados Unidos al comprarle a Firestone sus instalaciones de LaVergne, Tennessee, en 1983. Bridgestone-Firestone estableció sus oficinas corporativas en Chicago en 1987, y al año siguiente la japonesa compró el 100% de la empresa estadounidense con todas sus operaciones mundiales, y cambió su nombre a Bridgestone-Firestone Inc. En el año 2000 celebró su aniversario 100.

### La alianza Ford-Firestone

La relación Ford-Firestone duró casi 100 años, hasta que surgió el caso de las voladuras de la Explorer de Ford con neumáticos Firestone. En ese momento Ford de-

cedió retirar los neumáticos de su ex socio en el negocio automotriz, y ofreció reemplazar los 13 millones de neumáticos Wilderness AT de todos sus vehículos, debido a que en dichos accidentes habían muerto 174 personas y al menos 700 habían resultado heridas.

Como se detalla más adelante, cada uno acusa al otro de ser culpable de los accidentes fatales ocurridos sobre todo en Estados Unidos y Venezuela con la Ford Explorer. Lo más grave es que ambas empresas tuvieron información sobre el problema muchos meses antes de decidir retirar los neumáticos. Los estadounidenses no les perdonan que hayan gastado tiempo a culparse mutuamente, cuando el problema afectaba la vida de las personas.

## La industria automotriz

Esta industria siempre ha sido reconocida como uno de los pilares de la industria moderna. Los procesos productivos y de calidad de industrias automotrices han servido de guía para otras industrias. ¿Bajo qué proceso se rige la industria automotriz? ¿Qué instituciones se encargan de regular la actividad y seguridad de los productos ofrecidos por las empresas automotrices? En este caso que se analiza, dos empresas históricamente exitosas, una americana y otra japonesa, se vieron involucradas en el mayor caso de accidentes viales en la historia provocados por cualquier industria del ramo automotor. La combinación de dos importantes factores desencadenó una serie de accidentes viales, en muchos de los cuales hubo muertes. Los decesos fueron provocados por el desprendimiento de la banda de rodadura, parte del neumático que contiene los alambres de acero de los tipos ATX, ATX II y Wilderness AT Firestone, que ocasionaba a su vez una fuerte inestabilidad principalmente en los vehículos deportivo-utilitarios Ford Explorer. Esta combinación hacía que se volcara el vehículo.

Para analizar el caso es necesario conocer someramente el proceso de fabricación de un neumático. Los insumos básicos para la manufactura de un neumático radial se componen de productos químicos, pigmentos, cerca de 30 diferentes clases de hules, cordón textil, cordón de alambre, etc. Los hules se mezclan con aceites, carbón, pigmentos, antioxidantes, aceleradores y algunos otros aditivos que confieren algunas propiedades al compuesto. Los compuestos son cocidos hasta obtener una pasta ardiente que será rolada en molinos y cortada en tiras según el tipo de componente por fabricar. Poliéster, nailon o rayón se utilizan para crear el cuerpo del neumático. El alambre de acero se usa para crear la estructura del neumático y ofrecer la rigidez necesaria. Se agregan al neumático los cintos de acero que resistirán las pinchaduras y mantendrán la banda de rodadura firmemente adherida al camino. La banda de rodadura es el último componente en ensamblarse al neumático. El proceso de curado e inspección se realiza al final del proceso.

## El marco legal

La National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) es responsable de reducir las muertes, lesiones y pérdidas económicas resultantes de choques de vehículos

de motor. NHTSA crea y lleva a cabo estándares de seguridad para vehículos de motor y equipo, y mediante garantías a gobiernos estatales y locales los exhorta a promover programas efectivos de manejo en autopista. NHTSA investiga defectos de seguridad en vehículos de motor, crea y promueve los estándares de economía de combustible, apoya a las comunidades estatales y locales a reducir la amenaza de conductores bajo efectos del alcohol, promueve el uso de cinturones de seguridad, asientos para bebés y bolsas de aire, investiga fraude en manipulación de odómetros, establece y lleva a cabo regulaciones antirrobo y provee información al consumidor sobre temas de seguridad en vehículos de motor.

La NHTSA, rama del Department of Transportation (DOT), decretó en su más reciente actualización, efectiva al 8 de abril de 2005, el documento “49 CFR Partes 571 y 585”, Federal Motor Vehicle Safety Standards; Tire Pressure Monitoring Systems; Controls and Displays, la instalación de un sistema de monitoreo de presión capaz de detectar cuando un neumático se encuentra significativamente por debajo del nivel recomendado de presión de aire. Este nuevo reglamento rige en todos los vehículos ligeros nuevos, y el sistema debe ser capaz de detectar cualquier baja en presión menor o igual a 25% de la recomendada por el fabricante.

De manera similar, la NHTSA dictamina los reglamentos que deberán ser acatados por las industrias de la manufactura automotriz. En el caso bajo estudio, la NHTSA decretó que Firestone debía realizar un retiro por 6.5 millones de neumáticos ATX, ATX II y Wilderness AT XXXXX, los cuales provocaban los accidentes en las Ford Explorer. A su vez, Ford realizó una inversión de 2 100 millones de dólares para efectuar el cambio de los neumáticos Firestone colocados en los vehículos Ford por neumáticos de otro fabricante. En ambos casos, la NHTSA regula el marco legal de la forma de actuar de ambas empresas.

## Calidad, normas y responsabilidad social

El desprendimiento de la banda de rodadura del neumático desencadenó una serie de problemas que finalmente culminó con la volcadura del vehículo. ¿Por qué motivo se desprendía? ¿Existió una falla en la calidad de los materiales o en el proceso de manufactura? Cuando no existe un proceso de calidad en el ensamble de los componentes del neumático, se corre el peligro de que la banda de rodadura se desprenda de base del neumático. Otras causas del desprendimiento son la temperatura extrema, el desgaste excesivo y el inflado excesivo o deficiente del neumático. Existe un valor de desgaste relativo de un neumático, el cual se señala en la cara de éste: entre mayor sea el número, mayor debería ser el tiempo que le toma al neumático desgastar la banda de rodadura. Un neumático de control (constante) está valorado en 100. Los neumáticos del mercado se comparan con el neumático de control. Por ejemplo, un neumático comercial con valor de desgaste igual a 200 debería tardar el doble del tiempo que el neumático de control en gastarse.

## Cronología y descripción de eventos

Conforme los informes de accidentes en vehículos deportivos utilitarios comenzaron a apilarse, la NHTSA comenzó a investigar qué era lo que conectaba los vehículos con el pavimento: los neumáticos. Las suposiciones eran correctas y Bridgestone-Firestone inició uno de los mayores retiros de neumáticos en la historia.

**1996.** Oficinas gubernamentales de Arizona se quejan de que fallan los neumáticos Firestone para camiones ligeros. Las quejas señalaban la separación de la banda de rodadura, lo cual ocasionaba accidentes. Ingenieros de Firestone investigan pero no encuentran ningún defecto.

**1997-1998.** Ford Motor Co. comienza a recibir informes de la separación de la banda de rodadura de los neumáticos Firestone en una flota de Explorer en Arabia Saudita.

**Julio 1998.** Un investigador de State Farm Mutual Insurance Co. envía un correo electrónico a la National Highway Traffic Safety Administration, en el que le notifica que la compañía había recibido 21 reportes que culpaban a los neumáticos Firestone ATX, 14 en Ford Explorer.

**Agosto 1999.** Ford reemplaza neumáticos Firestone Wilderness AT de 16 pulgadas en el Medio Oriente con neumáticos Goodyear. Bridgestone-Firestone Inc. le comunica a Ford que no hay necesidad de realizar el reemplazo.

**Febrero 2000.** KHOU, una estación de televisión filial de CBS en Houston, informa sobre el problema de separación de la banda de rodadura. NHTSA comienza a recibir quejas de los clientes.

**16 de febrero de 2000.** Ford reemplaza neumáticos Firestone ST6 en Malasia y en Tailandia con neumáticos Goodyear. Una vez más, Bridgestone-Firestone comunica que no hay necesidad de cambiar.

**Abril 2000.** Bridgestone-Firestone completa un estudio de cinco meses con neumáticos Firestone en Ford Explorer en Arizona, Nevada y Texas, y concluye que no hay evidencia de algún problema en Estados Unidos.

**Mayo 2000.** Ford reemplaza neumáticos de 15 y 16 pulgadas de Firestone en Venezuela con neumáticos Goodyear. Otra vez Bridgestone-Firestone comunica que no hay necesidad de cambiar.

**2 de mayo de 2000.** La NHTSA abre una investigación sobre neumáticos Firestone que pudieran experimentar una separación de la banda de rodadura. Hasta ese momento la agencia había recibido 90 quejas e incluso informes de 33 choques, con un resultado de 27 lesionados y cuatro muertes.

**9 de agosto de 2000.** Bridgestone-Firestone Inc. anuncia un retiro de 6.5 millones de neumáticos ATX, ATX II y Wilderness AT, muchas de ellas vendidas como equipo de serie en Ford Explorer nuevas.

**31 de agosto de 2000.** La NHTSA intensifica la investigación de averiguación preliminar a un análisis de ingeniería. Para ese punto, la agencia había reunido informes de 88 muertes y más de 250 casos de lesionados. Al día

siguiente, la agencia publica una lista de aproximadamente 1.4 millones de neumáticos más que recomienda reemplazar. Pero Bridgestone-Firestone rehúsa el retiro.

**6 de septiembre de 2000.** El Congreso concede audiencias del caso. El director ejecutivo de Bridgestone-Firestone Inc., Masatoshi Ono, pide disculpas por los accidentes fatales que pudieran estar relacionados con los neumáticos de su compañía; el director ejecutivo de Ford Motor Co., Jacques Nasser, insiste en que su compañía no debería ser culpada.

**6 de noviembre de 2000.** Bridgestone-Firestone comunica que está buscando las posibles causas de las fallas de los neumáticos en diseños de productos defectuosos y problemas de manufactura en su planta en Decatur, Ill.

**27 de noviembre de 2000.** Bridgestone-Firestone comunica que se acerca al fin de su retiro con 5.3 millones de neumáticos reemplazados y con oferta de neumáticos de reemplazo para superar la demanda.

**6 de diciembre de 2000.** La NHTSA anuncia que fueron dadas a conocer a la agencia 148 muertes y más de 525 casos de lesiones relacionados con neumáticos Firestone.

**14 de diciembre de 2000.** El presidente de Bridgestone Corp., Yoichiro Kaizaki, comunica que los accidentes fatales relacionados con neumáticos Firestone son causados por una variedad de factores, no sólo por problemas en los neumáticos. Casi un mes después Kaizaki comunicó que renunciaría en marzo de 2001.

**19 de diciembre de 2000.** Bridgestone-Firestone informa que las acusaciones cuestionaban la separación de la banda de rodadura en un error de diseño y en el proceso de fabricación de hule en una planta en Illinois. También culpa a los niveles de presión de aire menores y sobrecargas en el vehículo mayores a los recomendados por Ford.

**2 de enero de 2001.** Ford comunica que ofrecerá garantías en todos sus modelos Ford, Lincoln y Mercury como una forma de alertarse a sí mismo con cualquier problema con los neumáticos. Ford comunica que las garantías comenzarán a partir de los modelos 2001.

**6 de febrero de 2001.** La NHTSA anuncia que le han sido denunciadas 174 muertes y más de 700 lesionados.

**23 de marzo de 2001.** En su informe anual, Ford expone que las demandas sobre el retiro de neumáticos Firestone y volcaduras de Explorer alcanzan daños de por lo menos 590 millones de dólares hacia el final de 2000. Este número sólo refleja el daño que algunos afectados habían decidido incluir en sus demandas y no considera las inversiones que Ford ha realizado en el transcurso de los retiros.

**18 de mayo de 2001.** Ford comunica que no ha decidido si demandará un retiro más amplio de neumáticos Firestone, pese a un reporte del *New York Times* inclinándose hacia tal demanda.



- 21 de mayo de 2001.** Bridgestone-Firestone termina una relación de 95 años con Ford, expresando que “el fundamento básico de nuestra relación ha sido seriamente dañado”. El día siguiente Ford realiza un retiro de los restantes 13 millones de neumáticos Wilderness AT en sus vehículos aclarando que está preocupado por la seguridad de los neumáticos. El retiro obligará a Ford a realizar un cargo por 2 100 millones de dólares.
- 24 de agosto de 2001.** Bridgestone-Firestone Inc. alcanza una fianza en una demanda por 1 000 millones de dólares luego de que una familia texana exigiera la indemnización por un accidente que dejó parálitica a una mujer. El monto no fue liberado.
- 4 de octubre de 2001.** La National Highway Traffic Safety Administration ordena a Bridgestone-Firestone realizar un retiro de 3.5 millones más de neumáticos Wilderness AT montadas en vehículos deportivo-utilitarios. El retiro afectó a los neumáticos P235/75R15 y P255/70R16 Wilderness AT manufacturados antes de 1998. Firestone dice que sólo cerca de 768 000 continúan aún en el mercado.
- 7 de noviembre de 2001.** Bridgestone-Firestone Inc. accede a pagar 41.5 millones de dólares en un acuerdo para terminar las demandas de los estados por neumáticos defectuosos. Cada uno de los 50 estados, Washington, D.C., Puerto Rico y las Islas Vírgenes recibirán 500 000 dólares. Bridgestone-Firestone en Nashville, Tenn., invertirá también 5 millones de dólares en una campaña de educación al consumidor y 10 millones de dólares para devolver los honorarios de los litigantes para los estados.
- 31 de enero de 2002.** Bridgestone-Firestone concluye su retiro de neumáticos.
- 13 de febrero de 2002.** La NHTSA niega una petición para investigar la Explorer, especificando que la información no soporta el reclamo hecho por Bridgestone-Firestone de que las características de manejo de la camioneta provocaron las volcaduras seguidas de la separación de la banda de rodadura de los neumáticos.
- 31 de marzo de 2002.** Ford termina de ofrecer reemplazos gratis para los neumáticos Firestone Wilderness AT en sus vehículos.
- 15 de noviembre de 2002.** CBS News reporta que el gobierno federal está considerando reabrir su investigación enfocándose en los neumáticos Firestone Steeltex con base en una petición de un abogado *class-action*. Firestone respondió: “Nosotros estamos evaluando constantemente nuestros neumáticos y estamos comprometidos a tomar acción si es necesario. En este caso no lo es.”
- 15 de marzo de 2004.** A más de tres años del retiro, un juez de la corte estatal de Texas aprobó una indemnización por 149 millones de dólares para 30 demandas en contra de Bridgestone-Firestone. En suma, la indemnización podría afectar a una estimación de 15 millones de conductores y cerca de 60 millones de neumáticos.

## El dilema ético

### *Hipótesis 1*

El deber ser de la relación Ford-Firestone. *“Las empresas responsables no asumieron oportunamente su compromiso con la calidad y la seguridad del producto final entregado al consumidor.”*

Tomando en cuenta la Teoría Deontológica, la moralidad de las acciones de estas compañías debe haber respondido a ciertos principios que en sí mismos están asociados con el cumplimiento de su deber como proveedores de productos: acciones explícitas que aunque no pueden ser listadas como un código legal, son fácilmente identificables, en este caso por afectar directamente la seguridad e integridad física de los usuarios. ¿Asumieron Ford y Firestone oportunamente su deber como proveedores?

### *Hipótesis 2*

La justificación del impacto de las decisiones. *“Ninguna de las dos empresas tomó las acciones requeridas para llegar a los límites de su responsabilidad en cuanto a garantizar la seguridad del último consumidor.”*

Una crisis organizacional se relaciona con una serie de eventos que en ciertas circunstancias desencadenan una situación crítica. Una consecuencia inmediata puede ser una reacción del cliente, o de la empresa, o de ambos, ante la situación, la cual con el tiempo culmina en un desenlace que forma un nuevo equilibrio entre las partes. En la crisis Firestone-Ford, la reacción del cliente fue demandar legalmente compensaciones económicas. Por parte de las empresas, sus reacciones fueron apoyar al cliente, retirar el producto, negar el evento y responsabilizar a un tercero, aunque no necesariamente en ese orden. El desenlace fue en esencia a favor del cliente, aunque tuvo daños irreversibles. Las empresas, a su vez, sufrieron el desprestigio de su organización y marca, baja en ventas y quiebra técnica en el caso de Firestone, además de grandes pérdidas de capital. ¿El desenlace de la crisis fue el efecto de las reacciones de las empresas? ¿Fue producto de no haber llegado a los límites de su responsabilidad? Una tendencia utilitarista señala que la empresa debería evaluar las consecuencias de sus acciones y tomar en cuenta el impacto de las mismas. ¿Se puede aplicar esto al caso Firestone-Ford?

### *Hipótesis 3*

La responsabilidad social de la alianza Ford-Firestone. *“Las empresas no asumieron la responsabilidad conjunta de haber colocado un producto inseguro en manos del consumidor.”*

Algunas de las teorías de la justicia social sostienen que todos los individuos tienen derecho a los mismos beneficios sociales, independientemente de las capacidades y destrezas individuales. Sin embargo, en el caso Ford-Firestone sólo aquellos que fueron capaces de demandar legalmente a las empresas fueron favorecidos con compensaciones económicas. ¿Cuál es la responsabilidad última de las empresas en

cuanto a la justicia social? ¿Se cumple con esta responsabilidad al actuar como lo hicieron Bridgestone-Firestone y Ford Motor Co.?

En 1981, Ford Motor Company fue demandada por las quemaduras desfigurantes y lesiones que sufrió Richard Grimshaw, un niño de 13 años que apenas escapó de un Ford Pinto en llamas. Lilly Gray, quien conducía el automóvil, murió pocos días después del accidente. Un jurado de California concedió una compensación de 126 millones de dólares para Richard. El accidente fue consecuencia de que los directivos de la Ford Motor Company habían rehusado invertir en diseños de seguridad que habrían costado entre 1.80 y 15.30 dólares por cada Pinto. Se dice que los dueños de Ford prefirieron pagar los casos ilícitos de muerte y lesiones, y como resultado el Pinto se convirtió en un blanco de alto riesgo en choques debido a que su tanque de gasolina estallaba aun cuando fuera conducido a baja velocidad. ¿No aprendió Ford que su responsabilidad social es producir y comercializar productos seguros para el consumidor?

## Reescribiendo la historia

Por una parte, parece evidente aceptar la hipótesis de mantener un continuo debate y negar la culpabilidad de las partes responsables que no asumen la responsabilidad para resolver el problema detectado. El interés continuo por no afectar los costos en sus operaciones aparece de manera indiscutible en ambas empresas, omitiendo cumplir con los criterios éticos definidos.

Por ejemplo, el gobierno venezolano acusa a ambas empresas de no haber realizado el rescate de los neumáticos luego de los primeros casos de accidentes en el año 1998. Los ingenieros de Ford habían advertido problemas con la presión de inflado recomendado, y la dirección no lo tomó en cuenta. Los ingenieros recomendaron hacer ajustes en el diseño del vehículo, como modificar el centro de gravedad y el diagrama de la suspensión trasera. Ford prefirió asumir los costos de los posibles reclamos sobre un vehículo mal diseñado en lugar de realizar una reingeniería de su vehículo estrella.

Firestone y Ford fabricaron, desarrollaron y probaron en forma conjunta los neumáticos defectuosos, por lo que Ford no puede achacar toda la responsabilidad a Firestone. Antes de licitar las cubiertas, Ford comparó cubiertas Firestone con las Goodyear. Todos los estudios se inclinaron por las Goodyear; sin embargo, Ford optó por las Firestone, ya que Goodyear le comunicó a Ford que no podría fabricar cubiertas al precio que se pretendía. Es evidente que se privilegió el precio frente a la calidad, lo que va en contra del legado de su misión.

Ninguna de las dos empresas aceptó su culpabilidad. Ford demandó más neumáticos a Firestone en diciembre del año 2000, cuando todavía sin crisis económica se vendían cientos de Explorer en Estados Unidos. Esta empresa así lo hizo, pero ya durante las demandas Ford culpó a Firestone de haber descuidado sus controles de calidad. Y así fue: Firestone aumentó su producción, pero no con mejores máquinas, sino simplemente aceleró la producción haciendo trabajar más a sus obreros, con lo cual disminuyó el tiempo individual de la manufactura de cada neumático.

Yoichiro Kaizaki, presidente de Bridgestone Corporation, afirmó que eran varias las causas de los accidentes fatales relacionados con los neumáticos Firestone, y no sólo se relacionaban con problemas en los neumáticos. Casi un mes después Kaizaki comunicó que renunciaría en marzo de 2001. En una reunión en Nashville, a la que asistieron abogados de las tres partes, damnificados, Ford y Firestone, un abogado de Ford le preguntó a uno de Firestone: “¿Por qué tardaron tanto en entregarnos la información sobre las bandas de rodadura defectuosas?” A lo que el abogado de Firestone respondió: “Su departamento legal decidió no firmar un acuerdo de confidencialidad.” Al culparse mutuamente ambas compañías demoraron en resolver y comunicar los problemas generados.

Por otra parte, existen argumentos para invalidar esta hipótesis. Es cierto que los neumáticos Firestone en cuestión fueron diseñados y manufacturados con algunos defectos de calidad, hecho que no fue descubierto sino hasta después de que provocaron los accidentes viales. Asimismo, se supo con el paso del tiempo que las camionetas Explorer fabricadas por Ford presentaban algunas áreas de oportunidad en el diseño, lo cual pudo haber evitado las volcaduras en un momento dado. Sin embargo, ambas empresas asumieron de manera independiente acciones para solucionar los problemas que se presentaban. Ingenieros de Firestone investigaron en 1996 el caso de la separación de la banda de rodadura de los neumáticos de camiones ligeros en el estado de Arizona, pero no hallaron ningún defecto. En noviembre de 2000, Bridgestone-Firestone asumió su responsabilidad y comunicó que estaba determinando las posibles causas de las fallas de los neumáticos en diseños de productos defectuosos y problemas de manufactura en su planta en Decatur, Ill. Asimismo, Bridgestone-Firestone se acercaba a la terminación de su retiro masivo con 5.3 millones de neumáticos reemplazados y con oferta de neumáticos de reemplazo superando la demanda.

En el caso de estudio se presenta evidencia que indica que las dos empresas, Ford y Bridgestone-Firestone, buscaron proteger al último consumidor. Las circunstancias y la prensa amarillista buscaron desprestigiar totalmente a ambas empresas y acabarlas sin darse cuenta de las acciones que habían emprendido tanto Ford como Bridgestone-Firestone para garantizar un producto final de calidad. Cuando los accidentes empezaron en 1998 en países como Venezuela, luego en Arabia Saudita, Tailandia y Malasia, Ford y Bridgestone-Firestone hicieron lo que tenían que hacer: retirar los neumáticos en esos países y avisar en Estados Unidos acerca de la posible falla que pudieran tener los neumáticos. Sin embargo, los medios de comunicación, como la radio, el periódico y la televisión, empezaron la cacería de Ford y Bridgestone-Firestone inventando historias y desprestigiando a ambas empresas. Posteriormente vinieron las demandas, y Ford y Bridgestone-Firestone quedaron como auténticos villanos.

Tal vez la omisión de Ford y Bridgestone-Firestone fue el no haber sacado un boletín oficial explicando las probables causas de la falla. Para empezar, en países como Venezuela, Arabia Saudita, Tailandia y Malasia se maneja muy rápido y con poco sentido de responsabilidad. Además, las carreteras no están en las mejores

condiciones, lo que aumenta la posibilidad de un accidente. Por último, los usuarios de las camionetas inflaban los neumáticos por arriba o por abajo de los niveles recomendados, lo que también influyó en muchos de los accidentes.

El asedio de la prensa llegó a niveles de inventar lo siguiente:

- En Canadá se prohibió la venta de Explorer. Esto es completamente falso, ya que Ford mantuvo su posición en el segmento de las SUV con ventas que representaban el 40 y 60% de las ventas en Canadá entre 1996 y 2000.
- La Explorer tiene una alta incidencia de accidentes. No hay cifras confiables en Venezuela que permitan demostrar la veracidad de tal afirmación. En Estados Unidos las estadísticas muestran que ruedan por los caminos alrededor de 3.5 millones de Explorer, es el segundo modelo con menor frecuencia en los accidentes y se ubica como tercero de los que menos se vuelcan.
- El *transfer* se activa repentinamente y atranca las ruedas, inclusive en las 4 × 2. Es completamente falsa esta afirmación; es como decir que se cambia a primera la palanca de velocidades cuando se viaja a 120 km/h. En los accidentes no se ha evidenciado esta falla.
- El ABS se activa y bloquea las ruedas. Al contrario, el ABS sirve para evitar que las ruedas se atraquen en caso de una frenada de urgencia.
- A la Explorer del 2000 se le agregó una barra estabilizadora. Es una de las afirmaciones erróneas más difundidas, ya que la Explorer ha tenido desde 1996 dos barras estabilizadoras.
- Ford ordenó que se abrieran huecos a los discos de los frenos traseros, para que se ventile por el calor que hace que la goma de los neumáticos se derrita. Completamente falso, ya que ningún disco puede generar tanto calor como para derretir la goma de los neumáticos.
- El eje trasero del vehículo se desplaza hacia un lado. En los casos investigados no hay evidencia de que tal cosa haya sucedido.

Como se puede apreciar, los medios de comunicación buscaron crear una serie de afirmaciones con el fin de desprestigiar a Ford y a Bridgestone-Firestone aun cuando estas empresas asumieron la responsabilidad de cambiar neumáticos y avisar a los clientes sobre las posibles fallas que pudieran tener los neumáticos y esos vehículos.

Por el contrario, se puede confirmar que tanto Firestone como Ford tuvieron tiempo y elementos para haber tomado una decisión oportuna y evitar los accidentes fatales que se presentaron con la combinación Ford Explorer-Firestone Wilderness AT/ATX. Cuando se presentaron los primeros informes de accidentes, Ford consultó a Firestone sobre las posibles fallas y aceptó la respuesta de su proveedor de neumáticos por mucho tiempo: “son problemas de manejo de los conductores o causados por los climas extremos de Arabia y de Venezuela”. Sin embargo, existe la duda de que esta posición ambigua de ambas empresas se asumiera como medida para evitar más “ruido” y daños a la imagen de sus marcas, es decir, “se lavaron las manos” una a otra.

Pero tomar a la ligera esos primeros incidentes le costó caro a las compañías. Posteriormente, cuando en abril del año 2000 Firestone realizó un estudio con sus llantas Firestone puestas en las Ford Explorer en Estados Unidos y concluyó que no tenía evidencia de problemas para los conductores estadounidenses, estaba en el camino de conformar su quiebra técnica.

No pasó mucho tiempo para que llegara lo inevitable: en agosto de 2000 Firestone aceptó hacer el anuncio de un retiro por 6.5 millones de llantas ATX, ATX II y Wilderness AT, muchas de ellas vendidas como equipo de serie en nuevas Ford Explorer. Pero mientras tanto, Ford no hacía nada. Esperó todo ese tiempo a que su proveedor de neumáticos se encargara del problema, y hasta el 2001 salió a ofrecer garantías en todos sus modelos Ford, Lincoln y Mercury contra defectos en las llantas, efectuó el retiro de 13 millones de Wilderness AT en sus vehículos y aclaró que le preocupaba la seguridad de los neumáticos. Tardó en reaccionar casi cinco años para resolver un problema de seguridad que afectó a sus clientes y consumidores.

El compromiso de garantizar la seguridad del último consumidor empieza internamente en Ford y Bridgestone-Firestone con controles de calidad eficientes. La unión entre Ford y Bridgestone-Firestone nunca existió, ya que se culparon mutuamente, como se ha citado antes, hasta que fue imposible mantener esos neumáticos en el mercado y tuvieron que reemplazarlos. Por último, el director ejecutivo de Bridgestone-Firestone mencionó en una ocasión que prefería pagar la indemnización de muertes y accidentes a tener que hacer un gasto cuantioso para recuperar y reemplazar los neumáticos que ya había vendido. Al final del día, se tuvo que cambiar un gran número de neumáticos, y se llegó a un punto en que el desprestigio de ambas empresas provocó un deterioro sustancial de sus finanzas.

Es importante considerar que, al aceptar finalmente las fallas en los neumáticos, los socios comerciales retiraron el producto de muchos de los estantes en los puntos de venta. Sin embargo, no acopiaron en primera instancia los neumáticos de todos los vehículos en los que fueron colocados, acción irresponsable debido a que, de acuerdo con los estudios especializados del caso, no hay manera de comprobar la calidad sino cortando los neumáticos para verificar la presencia o ausencia de las capas de nylon requeridas. Por otra parte, sólo en algunas instancias, ante las demandas de algunos consumidores bien asesorados, reemplazaron gratuitamente los amortiguadores y refuerzos de los travesaños de los vehículos afectados. Más aún, existe responsabilidad compartida evidente por conspiración hacia la seguridad del usuario, debido a que varios ejecutivos de las compañías en cuestión se reunieron premeditadamente para planificar salidas técnicas y legales de una situación que afectaba sus intereses mercantiles “a costa de causar daños, destrucción y muerte”. Por otra parte, la tolerancia jurídica de un país a otro también reflejó un trato injusto de los afectados a través de las fronteras, no sólo en tiempo de respuesta, sino en los montos de las indemnizaciones. En Venezuela, por ejemplo, Firestone y Ford recibieron 45 demandas, mismas que tardaron meses en encontrar respuesta favorable. En cambio, las demandas de los mexicanos residentes en Estados Unidos de

América sí prosperaron, mientras que los procesos en México encontraron serios obstáculos para favorecer al consumidor. El retiro de los neumáticos potencialmente defectuosos no fue una acción unilateral de las empresas culpadas, sino una respuesta a los informes de 62 accidentes fatales que presentó la National Highway Traffic Safety Administration de Estados Unidos. Además, Firestone no contrató a investigadores independientes para resolver las fallas, sino hasta después de recibir la presión directa de abogados y grupos de interés. Por último, las empresas no eran extrañas a este tipo de problemas. Al igual que Ford en el caso del automóvil Pinto, Firestone tenía experiencia en productos defectuosos porque en 1978 había sido partícipe del mayor retiro de neumáticos de su tiempo, al tener que recoger 14.5 millones de sus productos por haber aplicado un exceso de adhesivo que ocasionó más de 500 accidentes.

De alguna manera se puede afirmar que las empresas involucradas sí respondieron responsablemente al problema una vez que conocieron su gravedad, misma que ha sido minimizada por algunas investigaciones. Por ejemplo, en algunos países como Venezuela, en donde comenzó públicamente el problema, no parece haber cifras confiables sobre la incidencia de los accidentes de la camioneta Explorer, pero en Estados Unidos se demostró que los 3.5 millones de vehículos de este tipo que transitan en ese país son el segundo modelo con menor frecuencia de accidentes y el tercero que menos se vuelca. Además, muchos de los accidentes fuera de la Unión Americana ocurrieron en países en donde se conduce legal o ilegalmente a gran velocidad y por caminos no muy confiables y a altas temperaturas. Para finalizar, las fallas en los neumáticos no ocurrieron sólo en las camionetas Ford Explorer, sino en muchos modelos de diversas marcas, aunque sí por causa aparente de neumáticos Firestone. Sin embargo, una vez identificado el impacto del problema, aunque todavía no la causa, Bridgestone-Firestone fue protagonista del segundo retiro de neumáticos más numeroso en la historia de Estados Unidos.

## **La responsabilidad social de Ford y de Firestone**

En cuanto al deber ser, el hecho más grave del caso fue que ni Firestone ni Ford se inclinaron por aceptar en forma oportuna un posible defecto en sus productos y actuar en consecuencia. El comportamiento de ambas empresas fue de atacarse entre sí sin reconocer responsabilidades sino hasta que la evidencia los probara culpables. Nunca existió claramente una muestra desinteresada por parte de las empresas de resolver a tiempo los problemas que se presentaron. No fue sino hasta que la NHTSA abrió una investigación formal en contra de ambas empresas que éstas decidieron hacer algo al respecto. La actitud egoísta fue la que llevó a ambas empresas a ser puntos de ataque de múltiples demandas y acusaciones por su falta de responsabilidad y correspondencia a sus clientes.

El momento de la verdad se presenta cuando los que están dentro de la compañía descubren que algo está fallado en sus productos o procesos. Ese momento coincide con una situación difícil en lo que respecta a su imagen pública, con caída en las ventas y las ganancias, y la verdad suele ser ignorada para poder mantener la

imagen, y también los beneficios. Ford y Firestone olvidaron aquí uno de los principios de la ética en los negocios: la verdad siempre se descubre.

Cabe destacar que la toma de decisiones bajo un esquema de responsabilidad ética que afecta a terceros en una empresa es fundamental para lograr retomar la confianza en los consumidores: el camino de la verdad es el más corto, directo, transparente y el que logra mayores resultados en la perspectiva de los consumidores. Por esta razón, estos momentos de verdad ponen a prueba la conducta ética de la empresa al tener que actuar, aceptar y responder a problemas importantes.

La responsabilidad conjunta de Ford y Bridgestone-Firestone de entregar un producto que garantice la seguridad del consumidor final se da por hecho. Sin embargo, no se cumplió en ninguna de estas dos grandes empresas líderes y reconocidas internacionalmente; es sorprendente ver que hasta las grandes corporaciones pasan por alto aspectos fundamentales como ofrecer un producto confiable y seguro. Lo más delicado del caso fue que ninguna de las dos empresas tomó en serio su responsabilidad, sino hasta que la presión de la prensa fue intensa y surgieron las demandas interpuestas por los afectados. Haber tomado una postura pasiva les costó mucho dinero y desprestigio. Tal vez el desenlace hubiera sido muy diferente si en 1998 hubieran aceptado su responsabilidad compartida, trabajado en conjunto para aceptar su error y enmendarlo en forma inmediata.

Bridgestone-Firestone y Ford Motor Company no actuaron éticamente. El razonamiento es que las empresas no asumieron su responsabilidad conjunta de fabricar y comercializar sus productos al colocar en el mercado un producto seguro para sus usuarios, hasta cierto punto en forma premeditada y de manera recurrente. Por otra parte, una vez descubiertos los problemas, trataron de corregir sus acciones respondiendo a las distintas demandas con soluciones individuales, desiguales e injustas. En todo caso, prevalecieron los intereses financieros, comerciales y de imagen hasta que no pudieron contrarrestar el impacto de las demandas de las autoridades y grupos de interés, y de la sociedad en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argüelles, D., Jacobi, J. Explorer: Mitos, exageraciones y conclusiones. <http://www.automotriz.net/articulos/explorer-estudio.html>. Consultado el 18 de agosto de 2005.
- Argüelles, D. INDECU acusa a Bridgestone-Firestone y Ford de conspiración contra usuarios de Explorer. <http://www.automotriz.net/articulos/indecu-acusacion.html>. Consultado el 12 de agosto de 2005.
- Boatright, J.R. *Ethics and the Conduct of Business*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Business Week on Line Cleaning Up Boeing. [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_11/b3975088.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_11/b3975088.htm). Consultado el 18 de agosto de 2005.
- CNN Money. Firestone case scrutinized. <http://money.cnn.com/2000/08/27/companies/firestone>. Consultado el 12 de agosto de 2005.
- CNN Money Firestone tires retired. [http://money.cnn.com/2000/08/09/news/firestone\\_retiro](http://money.cnn.com/2000/08/09/news/firestone_retiro). Consultado el 15 de agosto de 2005.



- CNN Drug caches found in Home Depot vanities. <http://www.cnn.com/2006/US/06/14/>. Consultado el 15 de agosto de 2005.
- CSR Working Group. The Home Depot. Giving Back to Communities. Government of Canada, [http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/pdf/cas/hd\\_e.pdf#search='The por ciento20Home por ciento20Depot. por ciento20Giving por ciento20Back por ciento20to por ciento20Communities'](http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/pdf/cas/hd_e.pdf#search='The%20por%20ciento20Home%20por%20ciento20Depot.%20por%20ciento20Giving%20por%20ciento20Back%20por%20ciento20to%20por%20ciento20Communities'). Consultado el 22 de junio de 2006.
- Donaldson, T. *The ethical wealth of nations*. Journal of Business Ethics, 2001; 31: 25-37.
- EUROPA PRESS “El beneficio de Bridgestone cayó un 80 por ciento en 2000 a causa del caso Firestone”, Tokio, 22 de febrero de 2001. Consultado en <http://www.labolsa.com/noticias/20010222113027/>
- Firestone/Ford: A Case Study How the Civil Justice System Uncovers the Truth for Consumers. 12 de julio de 2000. Consultado en <http://www.vtla.com/Firestonecasestudy.htm>
- Ford y Firestone en el banquillo. <http://www.producto.com.ve/204/notas/ford.html> Consultado el 15 de agosto de 2005.
- Foster, L.G. *Tylenol 20 years later*. Public Relations Strategist, 2002; 8: 16-21.
- Friedman, L.H., Savage G.T. *Can ethical management and managed care coexist?* Health Care Management Review, 1998; 23: 56-62.
- Fukuyama, F. *Confianza*. Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1995.
- Gorney, C. *The mystification of the Tylenol crisis*. Public Relations Strategist. 2002; 8: 21-26.
- Hartley, R.F. *Business Ethics. Violations of the Public Trust*. New Caledonia: Leyh Publishing, 1993.
- ICFAI Center for Management Research. The Firestone Tire controversy. <http://icmr.icfai.org/catalogue/BusinessEthics>.
- ICFAI Center for Management Research. Tylenol Deaths <http://icmr.icfai.org/catalogue/BusinessEthics>.
- Llano-Cifuentes, C. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.
- Lunsford, J.L. “Boss Talk: Piloting Boeing’s New Course; CEO Jim McNerney Reshapes Aerospace Giant After Scandal; Tying Executive Pay to Ethics”, *Wall Street Journal*, EE.UU., 2006, B.1.
- MacIsaac, J. *What NHTSA Applied Research Has Learned From Industry About Tire Aging*. Julio 31, 2003 [www.nrd.nhtsa.dot.gov/pdf/nrd-01/NRDmtgs/2003/0703MacIsaac.pdf](http://www.nrd.nhtsa.dot.gov/pdf/nrd-01/NRDmtgs/2003/0703MacIsaac.pdf). Consultado el 7 de agosto de 2005.
- Maharaj, D. “Feds Will Consider Criminal Case in Firestone Tire Deaths”, *Los Angeles Times*, EE.UU. 2000, vol. 120, núm. 42. <http://www-tech.mit.edu/V120/N42/firestone.42w.html>
- Parker y Watchman. Firestone Tires. [http://www.yourlawyer.com/practice/overview.htm?topic=Firestone por ciento20Tires](http://www.yourlawyer.com/practice/overview.htm?topic=Firestone%20Tires), 2005.
- Periódico USA. “The Home Depot incrementó su apoyo a reconstrucción de la Costa del Golfo”, Atlanta, GA, 5 de mayo de 2006. Consultado en <http://www.elperiodicousa.com/news>
- Petrick, J.A., Quinn, J.F. *Integrity capacity as a strategic asset in achieving organizational excellence*. Measuring Business Excellence, 2001; 5: 24-28.
- Pinedo, M., Seshadri, S., Zemel, S. *The Ford-Firestone Case*. New York University, Department of Information, Operations, and Management Sciences, 2002.

- Prince, A. Lecciones del escándalo Ford/Fireston. 2001 <http://www.lrna.org/league/PT/PT.2000.10/PT.2000.10.18.html>
- Rao, S.M., Hamilton, J.B. *The effect of published reports of unethical conduct on stock prices*. Journal of Business Ethics, 1996; 15: 1321-1336.
- Salgado, I. Bush, el buen amigo de las corporaciones, 2004. <http://www.rebellion.org/economia/040412is.htm>.
- Schacter, M. Boards face new Social Responsibility. CA Magazine.com. [http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/287/la\\_id/1.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/287/la_id/1.htm), 2005.
- Schubert, D., Ferrell, C. Firestone Case: Danger on the Highway: Bridgestone-Firestone's Tire Retiro. <http://www.e-businessethics.com/firestone.htm>, 2003.
- Simms, J. *The principles of profit*. Director, 2006; 59: 10.
- Sridhar, B.S., Camburn, A. *Stages of moral development of corporations*. Journal of Business Ethics, 1993; 12: 727-739.
- The Firestone Tire Fiasco. <http://www.the por ciento20Firestone por ciento20Tire por ciento20Fiasco.htm>
- Wayne, L. "Boeing CEO steps down amid ethics scandals", *New York Times*, USA, 2003.
- Xenophon Strategies Bridgestone-Firestone Tires: A Case Study. Washington DC 2001.
- Zingales, F. What's a company's reputation worth? *Global Finance*, 1998, p. 17.

# La ética y los procesos humanos de negocio

## OBJETIVOS

- Conocer las consecuencias de la gestión ética de los recursos humanos en el lugar de trabajo.
- Identificar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos en cuanto a la responsabilidad social de las relaciones trabajador-empresa.
- Distinguir los derechos de los trabajadores y las obligaciones morales de los empleadores.
- Determinar el impacto de la ética empresarial en el clima laboral, la calidad del producto y la productividad de los procesos.
- Conocer la responsabilidad moral del administrador de recursos humanos en cuanto a la discriminación por edad, género, religión, raza o discapacidades físicas o mentales.
- Entender las consecuencias éticas relacionadas con el diseño de puestos de trabajo y la estructura de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Durante la década de los años sesenta se llevaron a cabo en Estados Unidos una serie de estudios relacionados con los fenómenos que causan que el individuo presente tensión emocional, con sus consecuencias fisiológicas y físicas correspondientes. Estudios similares se efectuaron en diversos países de Iberoamérica. Esta tensión, denominada frecuentemente *estrés*, es la respuesta del cuerpo a condiciones que perturban el equilibrio emocional de la persona: respuesta fisiológica, psicológica y de conducta para adaptarse y reajustarse a presiones tanto internas como externas. El estrés es una respuesta del organismo para tratar de protegerse a sí mismo, y se convierte en peligroso

cuando interfiere con la habilidad de vivir una vida normal durante un periodo prolongado. El estrés también puede afectar la salud física debido a los mecanismos internos de respuesta del cuerpo.

De acuerdo con la Sociedad Americana de Psicología, las reacciones a largo plazo ante el estrés pueden alterar el sistema inmunológico del cuerpo en formas como la fragilidad física, descenso en funcionalidad, enfermedades coronarias, osteoporosis, artritis inflamatoria, diabetes y algunos tipos de cáncer. Thomas Holmes y Richard Rahe elaboraron una escala de eventos para tratar de cuantificar el nivel de estrés asociado con cada uno de ellos (Colmes y Rahe, 1967). Aun cuando la escala no está actualizada y algunos investigadores argumentan que el nivel de estrés está relacionado también con la manera en que cada individuo percibe el hecho, el punto central persiste; hechos provocados por terceras personas en el contexto de trabajo provocan estrés en los individuos.

En efecto, se considera tan importante el estrés laboral que recientemente la Unión de Trabajadores Europeos (*Personnel Today*, 2004) firmó un acuerdo con varias de las confederaciones de empleadores de Europa, en el que se compromete a entender mejor la problemática del estrés en el ámbito del trabajo, identificar problemas concomitantes y establecer estrategias para la solución de los mismos. Por otra parte, el estrés laboral, independientemente de su costo social, tiene un costo financiero significativo. Cryer y col. (2003) dieron a conocer mediante un estudio efectuado con 46 000 trabajadores que los costos médicos de los que sufren estrés y depresión son 147% mayores que los del resto de la población, y proponen una serie de herramientas y técnicas científicas para reducir dicho problema. Otros estudios indican que el estrés en el ámbito del trabajo no sólo se ha incrementado sustancialmente, sino que ha afectado a las empresas con mayores proporciones de ausentismo, rotación, uso de recursos para la salud y baja productividad, según el informe del *HRMagazine* (2001).

Smith (2001) argumenta que no se puede afirmar de manera concluyente si el origen del estrés de los individuos en el contexto del trabajo es absolutamente de naturaleza laboral, o se relaciona también con las características de los individuos que realizan cierto tipo de trabajo. Sin embargo, es importante hacer notar que el nivel de estrés en el trabajo se ha incrementado en la última década, y la naturaleza de los puestos de trabajo también ha cambiado en ese periodo. De ahí se puede deducir que sí existe una correlación directa entre ambos.

Desde la perspectiva de la ética, es importante considerar que el trabajo no debe ser fuente de tensión o estrés, sino que debe responder a tres grandes motivos morales (Gürtler, 2002):

1. La necesidad de autopreservación a través de esfuerzo individual; el motivo de la autonomía e independencia económica de la persona.
2. La necesidad de reconocimiento social en una relación de cooperación con otros; el motivo de la autorrealización a través de la socialización.
3. La aspiración, en el sentido ético, de ser útil para otros; el motivo de servir a las necesidades de otros.

Infortunadamente, no observar estos motivos morales convierte a menudo al trabajador en sujeto de humillación y explotación en la sociedad moderna. De esta manera, la labor fundamental del administrador de los procesos humanos del negocio consiste en evitar a toda costa la presencia o incremento del estrés laboral de los individuos bajo su responsabilidad; tiene la obligación moral de diseñar, planear, organizar y controlar los distintos procesos de gestión del recurso humano con el objetivo fundamental de minimizar la tensión del personal en el contexto de su trabajo.

## **ALINEACIÓN DE LOS PROCESOS HUMANOS: LA PLANEACIÓN RESPONSABLE DE LOS RECURSOS HUMANOS**

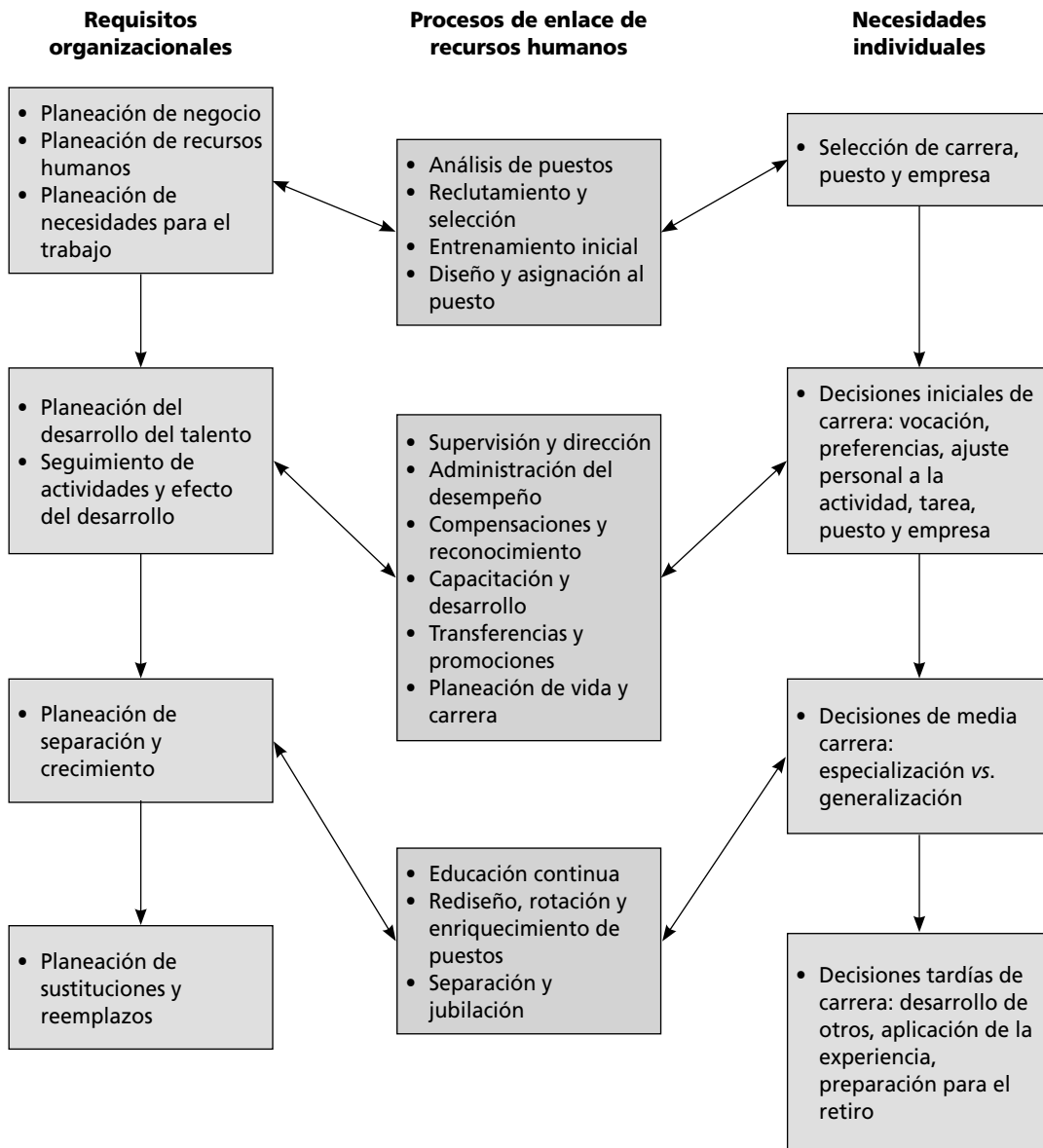
La formulación de la estrategia de negocios presupone una serie de actividades de reflexión, análisis y decisiones, tema que ha sido ampliamente abordado en los textos y tratados de gestión de negocios. El proceso pretende entender las fortalezas y limitaciones de la organización en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Asimismo, es necesario que la empresa o institución definan el ser y el deber ser y el camino para lograrlo. El resultado demanda establecer la forma de desplegar la estrategia, fundamentalmente a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos: liderazgo y dirección, diseño de la organización y del trabajo, asignación y desarrollo de recursos y procesos o sistemas de gestión.

El dilema del administrador de recursos humanos en este punto gravita en asegurar que, a través de los elementos mencionados, la estrategia de negocios se logre sin demeritar los objetivos individuales de las personas que participan.

Edgar H. Schein, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (Schein, 1997), en su reputado artículo en materia de estrategia de recursos humanos, establece que los procesos de recursos humanos deben responder no sólo a las demandas de la organización, sino a las necesidades individuales de todos los miembros de la empresa; es decir, que el sistema de gestión de recursos humanos debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales (figura 8-1).

Con base en lo anterior, no es aventurado concluir que el proceso profesional y éticamente responsable de diseñar y desplegar la estrategia de recursos humanos de la empresa tiene que ver con alinear las necesidades individuales en sus distintas etapas de la vida con los requisitos de la organización por medio de los procesos de recursos humanos. De esta manera, los dos grupos de interés que intervienen, los accionistas y los trabajadores, son considerados en la misma línea de igualdad y equidad. Además, es importante tomar en cuenta a la justicia en la toma de decisiones relacionada con el grupo de trabajadores.

Paul Millar (1996) abordó este tema y recomendó incorporar una serie de consideraciones pertinentes para el responsable de la gestión de los procesos humanos en la empresa. Por una parte, es importante considerar dentro del proceso de decisión los elementos fundamentales de la justicia distributiva, es decir, los principios de perfecta equidad, necesidad, mérito y logro, contribución y esfuerzo. Segundo, incluir y ponderar



**Figura 8-1** Un modelo de planeación y desarrollo de recursos humanos.\*

\* Adaptado de Edgar Schein (*Sloan Management Review*, otoño, 1997: 7).

en forma adecuada al enfoque tradicional de administración de recursos humanos, basado en el mérito y la contribución actual y potencial del individuo. Tercero, incorporar la dimensión de la responsabilidad social de la empresa, en donde la necesidad y el esfuerzo son elementos sobresalientes.

El administrador responsable de recursos humanos debe buscar la manera de establecer sus prácticas de gestión y dar el seguimiento adecuado para que cumplan con los principios que se presentan en esta sección. Una forma de llevar a cabo esta tarea consiste en instituir sistemas periódicos de evaluación y auditoría de procesos. Otra modalidad que utilizan muchas organizaciones es apoyarse en una institución externa tal como el Great Place to Work Institute (<http://www.greatplacetowork.com>), institución dedicada a ayudar a las empresas a ser más efectivas mediante estudios comparativos. Por una parte, esta institución calcula un “índice de confianza” basado en la identificación de los niveles de credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo, utilizando un cuestionario que se aplica a los trabajadores de la empresa en particular. Este índice puede ser comparado con estadísticas por tipo de empresa, industria y región geográfica, así como analizado para evaluar su tendencia en el tiempo. El informe se complementa con una “auditoría de cultura” para determinar algunos aspectos demográficos partiendo de índices de rotación, ambiente de trabajo, antigüedad de los empleados y beneficios adicionales, entre otros. Para terminar, la empresa debe responder ciertas preguntas concretas sobre la gestión de recursos humanos. Por otra parte, diversas publicaciones y firmas de consultoría publican periódicamente sus propias listas de empresas sobresalientes para laborar en ellas.

Algunas instituciones requieren que la empresa sea considerada socialmente responsable para otorgarle servicios o beneficios específicos, y utilizan auditorías como una técnica de selección o filtro. Accionistas e inversionistas demandan esta información cada vez más, y recurren a ella como base para su toma de decisiones. Una de estas instituciones calificadoras es la europea Domini Social Equity Fund (<http://www.domini.com/>), la cual utiliza las 400 empresas calificadas para formar un portafolio de acciones “socialmente responsables” que ofrece a sus inversionistas. Los criterios que utiliza son los siguientes:

1. Descalifica o evita empresas cuyas actividades dependan de la industria del tabaco, alcohol, juego, armamento y material bélico, entre otras.
2. Busca compañías que tengan programas innovadores y generosos, en particular los orientados a la educación o la vivienda social, y las empresas que deliberadamente reintegran a la comunidad los recursos que utilizan en su operación habitual; evitan a las empresas que tienen programas sociales sólo como parte de su esfuerzo de relaciones públicas.
3. Prefiere empresas en cuyos puestos ejecutivos y en su consejo de administración haya mujeres e individuos pertenecientes a minorías étnicas y religiosas, y aquellas que compren insumos o inviertan en este tipo de empresas; compañías con programas y beneficios de apoyo al cuidado de los hijos, personas de la tercera edad o discapacitados.
4. Selecciona a las empresas que tienen un compromiso real con sus empleados y trabajadores, reparto de utilidades y participación en la toma de decisiones; empresas cuyas acciones pertenezcan en gran medida a los trabajadores a través de disposición de acciones, y que éstos participen en el manejo y operación actual

- de la empresa; evitan las corporaciones con antecedentes de relaciones laborales o sindicales problemáticas.
5. Incluye a las empresas que muestran respeto a su entorno natural y que han demostrado que sus productos y servicios no afectan a la ecología; compañías cuyas prácticas operativas, como el uso de energéticos, están orientadas al cuidado del ambiente; excluyen en general a corporaciones cuyos productos afectan la capa de ozono o, a largo plazo, la agricultura por medio de productos químicos o plaguicidas.
  6. Seleccionan corporaciones cuyas operaciones o proveedores en otros países paguen salarios justos y respeten los derechos humanos; empresas cuyos códigos de ética y conducta empresarial son aplicados en todos los lugares en donde operan; evitan corporaciones que operan o hacen negocio con países cuya conducta política y social no es aprobada por la comunidad de las naciones.
  7. Prefieren compañías cuyos productos y servicios sean reconocidos por su alta calidad, apoyada en su investigación y desarrollo técnico, toda vez que consideran que la fortaleza de una empresa depende en buena parte de sus productos; evitan las compañías que tengan antecedentes negativos en cuanto a seguridad o calidad de sus productos o servicios.

Como sugieren Weraring y Lewer (2004), es importante que los administradores de recursos humanos tomen en cuenta el valor real de estas prácticas responsables, ya que cada vez más se están convirtiendo en la propuesta de valor de una empresa ante sus grupos de interés actuales y potenciales, y muchas de ellas dependen de la gestión efectiva del factor humano. En particular, dentro de la cadena de suministro, los clientes y consumidores de los productos de las corporaciones transnacionales han incrementado su interés y la presión correspondiente. Pines y Meyer (2005) presentan en un estudio reciente cómo la presión del consumidor puede ser importante para reducir la explotación de los trabajadores. Sus conclusiones son:

1. La presión económica sobre la empresa y los dueños de la marca tiende a ser más efectiva para mejorar las condiciones de los trabajadores que la presión sociopolítica de terceros.
2. Los dueños de la marca son más susceptibles y están más dispuestos a mejorar las condiciones y abatir la explotación de los trabajadores, en comparación con los minoristas o distribuidores.
3. Los minoristas que sean sujetos a presiones importantes en cuanto al precio del producto tienden a resistirse a mejorar las condiciones laborales.

Sin embargo, el administrador de recursos humanos es finalmente quien hace efectivas las prácticas responsables. Su compromiso fundamental consiste en alinear las necesidades de la organización expresadas en la estrategia de negocios con las necesidades de los trabajadores y empleados a través de los procesos de gestión. Como sugieren Mees y Bonham (2004), la responsabilidad social y la conducta ética de las corporaciones *pertenecen* al administrador de recursos humanos: la agenda de recursos



humanos debe incluir un cambio permanente de la cultura organizacional, reforzado por los procesos y prácticas de personal con el fin de evolucionar hacia una corporación éticamente responsable.

## **ATRACCIÓN DEL TALENTO: PROPUESTA DE VALOR E INDUCCIÓN REAL**

Una vez establecidas las necesidades de personal con base en la planeación de recursos humanos correspondiente, el foco de atención se centra en atraer el talento que requiere la organización. Este objetivo se tiene que ajustar al marco de la filosofía de la organización. Para ilustrar el tema se analiza el caso de Grupo Televisa, la compañía de medios de comunicación de habla hispana más grande en el mundo.

En la actualidad el Grupo Televisa está constituido por cuatro cadenas de televisión que comprenden más de 300 estaciones dentro de la República mexicana, y su programación se distribuye en México y en 90 países alrededor del mundo. La visión de este grupo empresarial mexicano la ha definido como el líder mundial en la producción y distribución de entretenimiento e información de habla hispana; busca “satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con nuestras exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares mundiales de calidad, creatividad y responsabilidad social” ([www.televisa.com](http://www.televisa.com)). Además, esta empresa constituyó la Fundación Televisa, que tiene como objetivo coadyuvar con el desarrollo de niños y jóvenes de México, así como preservar y promover el patrimonio cultural de los mexicanos.

El Grupo Televisa ha establecido un código de ética que todos los consejeros, funcionarios y empleados deben entender y cumplir. La certificación requiere que se firme y se devuelva un certificado de cumplimiento, cuya inobservancia puede dar lugar a una acción disciplinaria o a la terminación justificada de su relación de trabajo. Un aspecto fundamental para el éxito de este proceso en el largo plazo es atraer y contratar el personal que tenga o pueda desarrollar fácilmente la conducta moral que demanda su código. ¿En qué consiste la responsabilidad del administrador de recursos humanos para lograrlo?

### **PRINCIPIOS DE CONDUCTA DEL GRUPO TELEVISA\***

#### **Disciplina**

**La actividad personal debe realizarse con apego a las políticas y normas internas, las leyes y los reglamentos, ya que ello da orden a todo lo que hacemos y por ende garantiza el logro de los objetivos de la organización y asegura el patrimonio institucional.**

\* Código de Ética de Televisa.

### **Integridad**

La estatura genuina del ser humano sólo puede rescatarse en una actitud ética; por ello debemos ser congruentes entre lo que decimos y hacemos.

Es la armonía entre el individuo y la organización de manera tal que tenga un genuino interés en tratar a accionistas, clientes y empleados de manera respetuosa, teniendo siempre un trato profesional.

Nuestra actitud ética nos permite consolidar la reputación de integridad de nuestro Grupo, la cual ha sido construida por los que en éste laboramos, y por quienes lo hicieron en el pasado, y, al final, la integridad es la más importante técnica con la que trabajamos.

### **Respeto**

Todos los que formamos parte del Grupo, jefes y subordinados, estamos obligados a actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia hacia los demás, ya que ello nos permitirá afianzar las relaciones interpersonales básicas para el buen desempeño de nuestras actividades.

Deseamos la existencia de un clima organizacional sano, que propicie el desarrollo de la fuerza laboral y fomente el trabajo en equipo, lo que redundará en conductas adecuadas para el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el bienestar colectivo.

### **Discreción**

Nuestra conducta ética nos obliga a tratar los asuntos o la información, que como producto de nuestro trabajo conocemos, con absoluta reserva y, por lo tanto, no la podemos divulgar a terceros, salvo aquellos con los que se está autorizado a compartir.

Por una parte, el proceso de reclutamiento, selección, elección y contratación debe centrarse en el perfil deseado y, sobre todo, en el código personal de conducta del candidato. Una práctica difundida por los administradores de recursos humanos indica que se debe “contratar por valores, entrenar por competencias y pagar por desempeño”, toda vez que los valores son componentes de la conducta difíciles de adquirir en la edad adulta. Un segundo componente moral del proceso de empleo tiene que ver con la equidad en la selección y elección del candidato. Un último elemento es la veracidad y realidad de la inducción y orientación del candidato en proceso de convertirse en empleado o trabajador de la empresa. En algunos casos, en el Código de Ética o de las políticas y procedimientos derivados del mismo se establecen claramente las acciones a tomar en cuanto a los tres componentes morales antes descritos, pero en otros casos el responsable del proceso de empleo debe deducirlos y aplicarlos. Por ejemplo, el Código de Conducta de Televisa pone en evidencia en buena parte lo que se espera del personal por contratar y la forma de hacerlo.

No obstante, no todas las empresas tienen claramente establecido lo que esperan de la conducta del contratante y del contratado. De hecho, se argumenta que el principio de equidad es más difícil de manejar en una empresa nueva o pequeña que en una empresa grande o madura, debido a que en estas últimas se conoce con más precisión cómo proceder o se cuenta con una serie de prácticas, políticas y procedimientos establecidos que facilitan la tarea. En general, la idea de que la falta de estructura permite

una discrecionalidad y posible arbitrariedad en el reclutamiento y selección de personal ha sido sostenida por largo tiempo (Snoeynbos y Almeder, 1983; Werhane, 1985, citados por Green, 1992). La práctica equitativa demanda haber analizado el puesto específico, desarrollar una descripción del mismo, interpretarlo correctamente para comprender las características indispensables y deseadas del candidato buscado, atraer y contratar. Más aún, se debe contar con las políticas y procedimientos que se tienen que seguir y la manera de manejar las excepciones o casos extraordinarios. Michael Green (1992) afirma que, efectivamente, la subjetividad en el proceso de selección y contratación ante la ausencia de una mínima estructura y procedimientos puede conducir a arbitrariedad y efectos indeseables, por lo que es imperativo por lo menos hacer énfasis en la motivación y calidad moral del candidato, así como en su habilidad para finalmente ser entrenado y capacitado.

Es de esperarse que la mayoría de las compañías busquen contratar personal de principios morales adecuados, y posiblemente estos candidatos, a su vez, indaguen características similares en su empleador potencial, esperando encontrar una empresa que trate a sus empleados con respeto y tenga buena reputación e integridad. De esta manera, para que la empresa logre atraer al talento deseado, debe elaborar y poner en operación una estrategia de reclutamiento basada en los valores morales de la empresa (Holloway, 2004); no se trata de entregar al candidato una lista de valores de la empresa o hacerle leer el Código de Ética, sino que descubra y pueda constatar de primera mano el perfil moral de la organización. Por ejemplo, si un principio de conducta de Televisa es la disciplina, que presupone que todas las actividades deben llevarse a cabo con apego a las políticas, las normas internas, las leyes y los reglamentos, el proceso mismo de reclutamiento y selección de la empresa debe estructurarse en un marco de estricto orden y disciplina, de tal manera que el candidato lo perciba a primera vista. Por otra parte, es importante ayudar a que el candidato decida y se convenza por sí mismo (Holloway, 2004), por lo que es conveniente no limitar las entrevistas del candidato con el reclutador y el supervisor, sino que también lo entrevisten colegas potenciales u otros miembros de la organización para poder reforzar la perspectiva de la organización que se pretende que adquiera el candidato.

Por otra parte, si el nuevo empleado fue atraído presentándole un panorama distorsionado de lo que en realidad es la organización, su cultura y sus valores, el desencanto de la realidad puede ser la causa de que no se logre retenerlo. La práctica conocida como *inducción real* tiene como propósito evitar este tipo de situaciones y lograr retener al candidato adecuado. En este caso, la postura del reclutador, y de todos los miembros de la organización que interactúen con el candidato, debe mantener un proceso de comunicación claro y real de las condiciones de trabajo y la cultura predominante que el nuevo empleado o trabajador encontrará una vez que forme parte de la empresa.

La entrevista de trabajo es una etapa del proceso que es hasta cierto punto difícil de estructurar y de normar en cuanto a procedimientos específicos. Primero, la entrevista, aun la semiestructurada, depende de las características del entrevistador y muchas veces del entrevistado, ya que la dinámica de la entrevista se ajusta durante el desarrollo de la misma. Segundo, el puesto en cuestión y la cantidad y calidad de la información

con la que se cuenta pueden influir en el enfoque de la entrevista, y tercero, la cantidad y calidad de la información previa disponible sobre el candidato influye en la intensidad de la entrevista. De esta manera, el entrevistador puede incurrir en prácticas inmorales si no planea o estructura cuidadosamente la entrevista de trabajo. Fletcher (1992) sugiere tomar en consideración los siguientes puntos:

1. Tratar de que todos los candidatos tengan una idea del tipo de preguntas o información que se va a manejar en la entrevista para que no los tome por sorpresa o los ponga en desventaja.
2. Puesto que la entrevista de trabajo es para obtener información relevante para la selección del candidato, existen temas que es recomendable evitar directa o indirectamente: inclinación política, estado marital y situación al respecto, vida personal del candidato, aficiones y antecedentes familiares. En el proceso clásico de la entrevista, algunos de estos temas pueden conducir al entrevistador a hacer inferencias sobre la personalidad y hábitos del entrevistado, pero la línea en donde estos cuestionamientos comienzan a invadir su vida privada es realmente muy tenue.
3. Considerar con cautela emitir un juicio respecto a la falta de honestidad relacionada con la información que provee el entrevistado. Es posible que la persona, por nerviosismo o exceso de cuidado en cuanto a revelar información personal, no exprese toda la verdad al entrevistador.
4. El entrevistado se puede sentir presionado y hasta hostigado en entrevistas con más de un entrevistador. Un alto porcentaje de los candidatos prefieren las entrevistas uno-a-uno.
5. Aun cuando puede afectar la validez de la información obtenida, desde el punto de vista ético es conveniente poner sobre la mesa de antemano las reglas y expectativas relacionadas con la entrevista para ambas partes.
6. Procurar dar retroalimentación clara y oportuna a los candidatos que no son seleccionados. El entrevistado tiene el derecho moral de conocer las razones por las cuales no fue elegido.

Otro aspecto relacionado con la ética del proceso de empleo constituye la fuente de reclutamiento que utiliza la empresa, en particular cuando busca el talento necesario en las empresas competidoras. Reclutar directamente de la competencia, clientes y proveedores puede resultar muy efectivo desde el punto de vista del nivel de desempeño y la curva de aprendizaje del empleado o trabajador contratado. Sin embargo, como muchas otras prácticas de gestión, si se presta a malas interpretaciones posiblemente se está ante un posible dilema moral. Por otra parte, se ha comprobado que en el reclutamiento directo de esta naturaleza los costos son mayores que los beneficios, de tal manera que también existe un argumento económico para no hacerlo (*Workforce Management*, 2005). En particular, la remuneración de los candidatos seleccionados tiende a ser significativamente mayor que la de otros candidatos, y la rotación esperada es a su vez mucho más alta.

La otra cara de la moneda es utilizar grupos de individuos con capacidades diferentes, o socialmente marginados o desprotegidos, como fuente de reclutamiento. No

es necesario enfatizar el impacto y beneficio social que se logra al reclutar y, con el tiempo, contratar personal con limitaciones físicas, con antecedentes penales o miembros de minorías socialmente poco favorecidas. La transnacional mexicana Cemex ha diseñado y promovido no sólo hacia adentro de la empresa, sino en los grupos de interés de la misma, un movimiento en esta dirección. Tomó como punto de partida el hecho de que, de acuerdo con sus informes, cerca del 10% de la población mexicana padece de algún tipo de incapacidad, y que la mayoría de estas personas enfrenta graves dificultades para trabajar en México. Esta iniciativa, denominada Movimiento Congruencia, promueve entre otras acciones la generación de oportunidades de empleo para los discapacitados. Sin demeritar su objetivo de convertirse en la cementera más eficiente del mundo, Cemex reitera su compromiso con la responsabilidad social no sólo generando oportunidades de empleo para las personas menos favorecidas, sino ejerciendo acciones firmes para eliminar las barreras culturales y arquitectónicas que limitan la inclusión de estos grupos a la sociedad (<http://www.cemex.com/>).

## **LA DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA RIQUEZA: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS**

Marcopolo, S.A., es una compañía especializada en la fabricación de carrocerías de autobuses para carretera, urbanos y microbuses. Se fundó en 1949, en Caxias do Sul, y ahora la corporación fabrica más de la mitad de las carrocerías producidas en Brasil. Tiene fábricas en Argentina, Colombia, México, Portugal y Sudáfrica, y exporta sus productos a más de 60 países. Además de su éxito como negocio, Marcopolo ha establecido como principio fundamental la valoración del ser humano y su conducta responsable: “su realización profesional así como personal son considerados las grandes diferencias competitivas” (<http://www.marcopolo.com.br/>). En el marco de esta visión, la empresa diseña las políticas y prácticas de recursos humanos, toda vez que su Código de Conducta enfatiza el respeto y valor del ser humano promoviendo que cualquier persona, pertenezca o no a la empresa, sea tratada con dignidad y justicia. Para esta empresa el respeto y el valor del ser humano representan la base de todos los valores.

El Código de Conducta de Marcopolo es administrado y vigilado por el Comité de Recursos Humanos y Ética, instancia máxima de aplicación y evaluación de conflictos o dilemas relacionados con el código por parte de los altos ejecutivos. Otras instancias o comités comparten la responsabilidad de que la conducta esperada de todos los colaboradores de Marcopolo sea congruente con los valores corporativos. En un contexto organizacional de esta magnitud, ¿cuáles serían las expectativas en cuanto a la gestión y distribución de beneficios entre los colaboradores? ¿Tiene relación con los beneficios esperados por otros grupos de interés?

Eduardo Schmidt (1997) sostiene que existen tres grupos de interés que deben recibir un beneficio económico legítimo por su participación en la empresa: los trabajadores u obreros, los empleados y los dueños o accionistas. El monto de los beneficios que se les asigna a cada uno de los grupos afecta lo que reciben los otros dos, por lo

que existe una relación recíproca que conduce a un dilema ético de distribución de beneficios, mismo que se manifiesta en diversos eventos periódicos en la vida de la organización, tal como la revisión de sueldos o la negociación de contrato sindical con los representantes de los trabajadores. Sin embargo, persiste una justificación económica y moral en defensa de cada uno de estos tres grupos, de acuerdo con la enseñanza social de la Iglesia católica.

1. En cuanto a los sueldos y salarios existen cuatro factores que deben tomarse en cuenta para asegurar la justicia en el pago: *a)* el sustento de la persona y su familia, buscando que la remuneración le permita cuando menos atender a su familia de manera decorosa; *b)* la situación real de la compañía, toda vez que no es justo exigir a la empresa pagar remuneraciones demasiado elevadas que pongan en peligro la situación de la misma; *c)* la aportación efectiva de la persona a la producción o administración de la empresa, utilizando los métodos más adecuados para llevar a cabo la valoración correspondiente, y *d)* las necesidades del bien común, es decir, mantener la fuente de trabajo en operación, evitar que se constituyan categorías sociales privilegiadas, mantener los precios de los productos y servicios en niveles competitivos y asegurar que existan remanentes para reinvertir y fortalecer la economía.
2. La determinación del beneficio justo para la empresa debe considerar a su vez: *a)* el rendimiento económico en una inversión alterna, tal como un fondo de inversión bancario, ya que el interés del accionista en destinar su dinero a la empresa incluiría este elemento en su decisión; *b)* el índice de inflación y las oportunidades de inversión en otras divisas, y *c)* una ganancia adicional tomando en cuenta sobre todo un plazo razonable para recuperar la inversión, el factor riesgo de la inversión (determinado a su vez por el tipo de empresa), la economía, la estabilidad política y social, y la necesidad de reinvertir en la empresa para seguir creciendo.

La compensación por el trabajo y, en general, el paquete económico y social que la empresa ofrece a su personal es un factor determinante, aunque no el único, que permite a la empresa retener al talento requerido (Bell, 2005). Un concepto más amplio se denomina oferta de valor al personal, presentada en detalle por la firma de consultoría de negocios McKinsey & Co. a raíz de un estudio conocido como la Guerra del Talento. En el informe de esta investigación, Michaels y col. (2001) argumentan que el talento en las organizaciones es atraído y retenido por diversas razones, mismas que las empresas deben conocer y administrar en su afán de contar con los recursos humanos deseables. La forma de lograrlo se reduce a tres estrategias concretas:

1. Crear y mantener una propuesta exitosa de valor de parte de la empresa hacia los solicitantes, lo cual incluye contar y difundir una alta reputación, cultura y valores; estructurar la organización con puestos y trabajos flexibles y retadores, así como desarrollar un esquema de compensación innovador que ofrezca oportunidades reales y potenciales.

2. Administrar los recursos talentosos como prioridad corporativa, tomando como plataforma la creencia real en la importancia del talento, la gestión de las conductas ideales específicas esperadas, así como asignar claramente responsabilidades y asegurar su seguimiento.
3. Reclutar gente excepcional y después impulsarla con fuerza, por lo que es indispensable instituir procesos de promoción y movilidad permanentes y administrar en forma dinámica y diferencial la retención del talento, rompiendo, si es necesario, las reglas tradicionales de compensaciones.

Como ya se mencionó, contar con una organización socialmente responsable es requisito, pero no es determinante para atraer personas con alta moralidad, y un componente importante de lo primero consiste en instalar y mantener un esquema de compensaciones y beneficios congruente con los valores morales de la corporación.

Por supuesto, se presenta un importante elemento económico en el diseño de un sistema de compensaciones, sin olvidar el concepto de pago justo en función a la contribución individual y grupal de los trabajadores. Sin embargo, existe un significado de equidad y justicia que trasciende la perspectiva económica al incluir los conceptos de confianza, relaciones laborales y ética (Bloom, 2004), factores que desempeñan un papel determinante en el proceso de gestión porque atañen al compromiso de los individuos para con la empresa y su nivel de desempeño. De esta manera, cuando el personal, mediante el sistema de compensaciones, es tratado con dignidad, respeto, confianza, equidad y justicia, es muy probable que se refleje en su conducta un alto compromiso con la organización y responsabilidad en el desempeño de su trabajo.

La percepción de equidad y justicia en la administración del proceso constituye un aspecto de particular interés respecto a los sistemas de compensaciones en la empresa. De acuerdo con Bloom (2004), aquellos sistemas administrativos de sueldos, salarios y prestaciones que se perciben como consistentes, participativos, precisos y confiables cumplen una función muy importante en la moral y desempeño del empleado, así como en la forma como aprecian los valores morales de la empresa en la cual laboran. Por lo tanto, una corporación que refleja esquemas o administración injustos en su remuneración para el trabajo es considerada como una empresa de conducta moral cuestionable y poco atractiva como fuente de trabajo, y esto afecta en el mediano y largo plazos su capacidad para atraer y retener el talento deseado. Asimismo, Turillo y col. (2002) sostienen que tanto la gente interna como externa a la organización se preocupa por la equidad de los sistemas de compensación, aun cuando no afecten su propio pago o remuneración, debido a que dichos sistemas son poderosos indicadores y reflejo de los valores y de la conducta ética de la empresa.

Un aspecto muy delicado del administrador de las compensaciones en la empresa es el relacionado con la gestión de fondos de beneficios para los trabajadores, como cajas de ahorro, fondos de pensiones y todos aquellos depósitos que pertenecen a un sector importante del personal y son administrados de manera centralizada. Handelman y col. (2004) dan a conocer problemas potenciales relacionados con conflictos de interés, privilegios y confidencialidad de la información, sobre todo cuando el representante

tiene el poder legal o administrativo para tomar decisiones que afecten el rendimiento, la asignación y la distribución de los fondos. Por lo tanto, es imperativo considerar esquemas de gestión transparentes y equitativos para todos los interesados.

La ética en la compensación de los altos ejecutivos ha sido también objeto de atención reciente, de donde se deriva la importancia de un diseño adecuado de compensación para este grupo. Rodgers y Gago (2002) sugieren que el diseño y los elementos de control y monitoreo correspondientes deben estar cimentados en una serie de consideraciones morales, de tal manera que el sistema de compensación ejecutiva pueda complacer a todos los grupos de interés relacionados con la corporación:

1. Evitar los sistemas de compensación que promuevan maximizar la utilidad o el valor de la acción, y ponen poca o nula atención a los otros grupos potencialmente afectados si se logran sólo estas metas financieras. Los incentivos económicos adicionales al sueldo fijo relacionados con las utilidades anuales son un ejemplo clásico.
2. Impedir que las decisiones ejecutivas generen ventajas económicas individuales y de grupo, privilegiando la gestión a corto plazo sobre la gestión estratégica a largo plazo.
3. Buscar motivar y fortalecer las acciones y decisiones que pretendan compatibilidad entre los intereses de los accionistas y los de los otros grupos de interés. En particular, asegurar que el sistema de compensación ejecutiva favorezca sólo a los inversionistas.
4. Si se toma en cuenta la influencia social de los grupos afines en los estándares éticos de los ejecutivos, es importante considerar que la compensación ejecutiva no esté fundamentada en resolver conflictos, conciliar diferencias o tomar acuerdos entre ellos, sino en maximizar el beneficio para todos los grupos de interés.
5. Incorporar componentes en la compensación ejecutiva que no sólo privilegien la consecución de resultados financieros, sino también que influyan con sus decisiones en la moralidad y prestigio de la corporación.
6. No asociar la compensación ejecutiva sólo con aquellas acciones promovidas por los grupos de interés con mayor influencia, presencia e interés en la organización, sino con todos aquellos que tienen un derecho moral.

Un último aspecto por considerar en cuanto a la ética de la gestión de compensaciones en la empresa es abordado por diversos autores, y tiene que ver con el peso moral de retener a algunas personas y dejar ir a otras cuando la empresa se encuentra en problemas. La plataforma de decisiones está relacionada con la distribución de beneficios, porque ésta está delimitada por las condiciones económicas específicas de la empresa en dificultades.

Millar (2001) señala que existen cuatro tipos de transiciones organizacionales relacionadas con la reestructuración de la empresa, mismas que originan una serie de dilemas morales no fáciles de superar: racionalización, adquisición, reducción de costos y terminación. En todos los casos, infortunadamente el trato y maltrato a las personas es



característico, en aras de la supervivencia económica. Además, en un buen número de estos hechos se tienen que tomar dos grandes decisiones: qué talento se debe retener y por cuáles medios, y quién debe abandonar la organización por el bien de la misma.

En cuanto al primer tema, la organización pone especial atención en el talento clave que quiere abandonar la corporación y a ésta no le conviene que suceda. Poster (2002) argumenta que una selección efectiva puede inclusive definir el futuro de la organización, toda vez que este talento retenido puede sacar a la empresa de sus problemas para retomar una posición más estable. El problema, en este caso, tiene dos ángulos: cómo seleccionar a las personas idóneas para quedarse y qué mecanismos utilizar para llevarlo a cabo. Si se toma en cuenta que tanto las empresas en problemas como las que no lo están tienen en común el imperativo de retener a sus mejores empleados, la situación subyacente consiste en que a estos empleados no les interesa, en general, mantenerse en una empresa que tiene dificultades. Poster sugiere que, dado que cada realidad es única, el diseño del plan de compensaciones adecuado tiene que estar diseñado a la medida (Poster, 2002). El contexto por analizar tiene por lo menos cinco dimensiones:

1. ¿Cuál es la causa del problema? Es diferente si se trata de una deuda financiera eventual, o el efecto de un largo periodo de errores de gestión. Con toda seguridad, el optimismo y la moral de los empleados diferirá en gran medida entre una situación y otra, así como el interés por seguir en la contienda.
2. ¿Cuál es el resultado esperado? Si se trata de un potencial endeudamiento a largo plazo, es distinto a la posibilidad de la quiebra o terminación. El nivel de riesgo percibido por los trabajadores es determinante.
3. ¿Qué tan competitivo es el mercado laboral de los empleados que se pretende retener? No sólo por la situación de la industria sino por la capacidad y habilidades de los sujetos.
4. ¿Cuánto tiempo durará la situación adversa? En la medida que la situación problemática vaya a prevalecer, el incentivo para retener a las personas deberá ser mayor.
5. ¿Cuál es el sentimiento del empleado hacia la empresa? En este caso la inversión en las prácticas responsables de recursos humanos tendrá su retorno. Individuos altamente identificados y con experiencias favorables en los distintos ciclos históricos de la empresa tenderán a ser retenidos con menor costo y esfuerzo.

La información obtenida a partir de la respuesta a cada una de las cinco preguntas permitirá al responsable de recursos humanos formular un plan y diseñar un sistema adecuado y efectivo. Sin embargo, algunos dilemas éticos entrarán en juego en la medida que se pretenda sacrificar los intereses y futuro de los individuos a la supervivencia, por lo menos temporal, de la empresa. Así, la responsabilidad de la decisión se centra en tres elementos: la calidad y nivel de desempeño esperado por parte de la persona, la importancia de las actividades por desempeñar en cuanto a la recuperación de la empresa, y el potencial de contratación externa del individuo en cuestión.

Por otra parte, la empresa en dificultades tiene que decidir quién abandona la corporación y con base en qué criterios se selecciona y comunica la decisión a estos

individuos. En un estudio conducido por Longenecker y Ariss (2004), se entrevistaron casi 250 directivos de más de dos decenas de corporaciones estadounidenses para determinar los principales criterios que se utilizan en los procesos de reestructuración organizacional que incluyen retiro masivo de personal. Los criterios encontrados fueron los siguientes:

*Factor 1: desempeño*, mismo que debe ser establecido con evaluaciones objetivas claramente definidas, tanto por el directivo como por el empleado. En términos generales, las organizaciones prefieren retener a los individuos que agregan valor a la empresa a través de resultados.

*Factor 2: habilidades* demostradas a través de su contribución, versátil y variada, en diversos puestos y actividades. La empresa busca flexibilidad en el individuo, así como fortaleza y actualidad.

*Factor 3: potencial* manifiesto tomando en cuenta la mejora continua de su desempeño, toda vez que se busca también que el empleado responda a necesidades futuras de la empresa. Sin embargo, prevalece el dilema de cómo actuar respecto a aquellas personas de gran capacidad que ya han llegado a su límite de competencia. Este factor también es cuestionado cuando existe incertidumbre respecto a la permanencia de la empresa.

*Factor 4: motivación y ética de trabajo* debido a que los directivos desean retener a los empleados que están dispuestos a esforzarse y trabajar duro, así como aquellos que cumplen más allá de su responsabilidad sin tener que ser supervisados para que lo hagan.

*Factor 5: actitud constructiva*, con personalidad y temperamento que ayude a trabajar en armonía.

*Factor 6: relaciones* internas que pueden facilitar su trabajo y el de los demás, así como relaciones externas con clientes y proveedores que pueden conducir a operaciones comerciales efectivas.

*Factor 7: integridad y lealtad*, tomando en consideración que a los directivos les interesa trabajar con personas en las que pueden confiar y cuya conducta moral es predecible.

*Factor 8: experiencia y antigüedad* son factores importantes para algunos directivos, sobre todo si estas características pueden vincularse con el desempeño y la productividad.

*Factor 9: trabajo en equipo*; aun cuando en años recientes los equipos de trabajo se han convertido en una pieza importante para la organización, este factor es de los últimos que se considera prioritario. Desde el punto de vista positivo, trabajar en equipo se

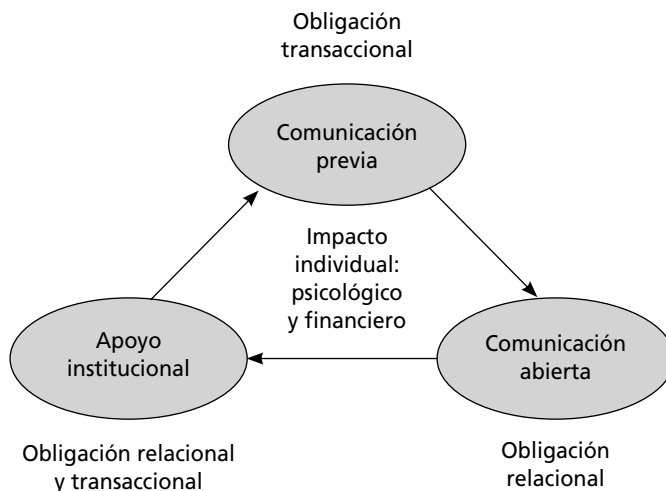
asocia con colaboración, pero también puede ser referido a interdependencia y falta de iniciativa individual.

*Factor 10: leyes y normas*, asociadas principalmente a evitar la discriminación de minorías y grupos menos favorecidos.

En términos generales, los hallazgos de Longenecker y Ariss (2004) no presentan evidentes dilemas éticos si la aplicación de los factores es objetiva y basada en información adecuada y oportuna. Por consiguiente, es una responsabilidad moral del administrador de recursos humanos mantener información relevante actualizada y disponible para que los directivos puedan tomar decisiones éticas en los procesos de reestructuración organizacional.

En lo que se refiere a la dimensión ética de organizar la estrategia de reducción de personal, diversos estudios coinciden en que la comunicación adecuada es un factor fundamental (Eby y Buch, 1998; Hopkins y Hopkins, 1999). En particular, Eby y Buch (1998) proponen un marco conceptual basado en las obligaciones morales asociadas con el proceso (figura 8-2).

Ya se mencionó la existencia de un contrato psicológico entre el empleado y el empleador: un conjunto de creencias y expectativas del empleado en cuanto a sus derechos adquiridos debido a su lealtad a la empresa (Robinson y col., 1994, citado por Eby y Buch, 1998). Este contrato psicológico presupone dos tipos de obligaciones: las obligaciones transaccionales, asociadas al pago justo, condiciones de trabajo adecuadas y de seguridad en el empleo. Las obligaciones relacionales se refieren a lazos personales y emocionales entre el empleado y el empleador, incluso el apoyo y el respeto mutuo.



**Figura 8-2** Marco de referencia conceptual para un proceso de reducción de personal.\*

\* Adaptado de Eby y Buch (1998: 1255).

Cuando se presenta un proceso de reestructuración organizacional que conduce a la reducción de personal y la separación del individuo, se violan tanto los contratos transaccionales como relacionales, y se ponen de manifiesto sentimientos de inequidad y desconfianza. De esta manera, para cumplir con las obligaciones transaccionales la empresa tiene la responsabilidad moral de comunicar tan pronto como sea posible el advenimiento de la reestructuración y sus consecuencias. En cuanto al imperativo de cumplir con sus obligaciones relacionales, la corporación deberá poner en marcha canales de comunicación abierta entre el empleado, los directivos y la empresa. Finalmente, con el propósito de fortalecer aún más la relación contractual en cuanto a sus componentes transaccional y relacional, la corporación deberá estructurar mecanismos e iniciativas de apoyo para que el trabajador pueda sobrellevar de la mejor manera la transición de la separación.

Con base en los conceptos aquí mencionados, se puede afirmar que un imperativo moral para el administrador de recursos humanos responsable del proceso de reestructuración organizacional es diseñar, instituir y dar seguimiento a iniciativas orientadas a cumplir con las obligaciones derivadas del contrato psicológico entre el empleado y el empleador, incluso la comunicación oportuna y permanente, así como sistemas de apoyo que permitan al trabajador tolerar el proceso de separación.

## **LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ÉTICA EMPRESARIAL**

El diseño, contenido, engrandecimiento y enriquecimiento del trabajo ha sido una preocupación fundamental del responsable de la gestión de personal a través de la historia. Por una parte, la evidente interrelación de estos esfuerzos con la productividad, calidad, satisfacción y motivación del personal es un componente de especial interés, tomando en cuenta la posible relación causal entre la motivación y el desempeño individual.

Por otra parte, las obligaciones morales del empleador comprenden en buena medida un ambiente de trabajo saludable y con un mínimo riesgo de accidentes (Schmidt, 1995), y, a primera vista, resulta tan evidente que parece no requerir justificación posterior. Sin embargo, las obligaciones y responsabilidades no son tan claras en la práctica por diversas razones (Boatright, 1997); un factor consiste en que los accidentes ocupacionales casi siempre son causados por una diversidad de factores atribuibles tanto a la empresa como al trabajador, por lo que a menudo es imposible atribuir a una sola parte la responsabilidad por este motivo. En segundo lugar, no es práctico ni económico reducir las probabilidades de un accidente a cero en muchos casos, pero puede argumentarse que el trabajador tiene el derecho de rehusarse a laborar en determinadas condiciones sin temor a represalias de parte de su empleador.

Un tema menos abundante en las publicaciones especializadas es la relación entre el diseño y la estructura de la organización y la conducta ética de los individuos, así como la responsabilidad moral del encargado de recursos humanos en cuanto al diseño estructural de la empresa. Una forma de diferenciar a las organizaciones en cuanto a su

diseño consiste en distinguir la configuración de sus canales de comunicación, sus mecanismos de coordinación, sus reglas y procedimientos, la distribución del poder, así como la manera en que las actividades y puestos están organizados, agrupados e interrelacionados. Con base en todas estas variables, los estudios elaborados proporcionan un sinnúmero de taxonomías y enfoques. Uno de estos estudios plantea un continuo entre una organización rígida, grande y burocrática en un extremo, y una organización pequeña, flexible y dinámica en el otro. Los extremos se denominan *organizaciones mecánicas y orgánicas*, respectivamente (Burns y Stalker 1994). Ambas configuraciones, aunque no existen en su forma más pura, presentan ventajas y desventajas, y responden con mayor efectividad a necesidades, estrategias, estilos de liderazgo, técnicas de toma de decisiones, adelantos técnicos y mercados diferentes.

No obstante, se afirma que la ética desempeña un papel preponderante en la orientación de la conducta individual de las corporaciones con una estructura orgánica (Schminke, 2001). Como resultado, los individuos que pertenecen a una organización orgánica reflejan mayor predisposición ética que aquellos que pertenecen a organizaciones mecánicas (Schminke, 2001:337). El autor presenta una serie de conclusiones basadas en una investigación empírica en cuanto a tres dimensiones estructurales de la organización y su efecto en la conducta ética: el tamaño de la empresa (dimensiones físicas, capacidad, número de trabajadores, volumen de recursos), el grado de centralización de las decisiones (concentración del poder y la autoridad) y el nivel de formalización (reglas, procedimientos, políticas y prácticas escritas definidas). Las conclusiones de la investigación se pueden resumir de la siguiente manera:

1. El tamaño de la organización tiene un fuerte impacto en la conducta ética de quienes laboran en ella. Por ejemplo, los trabajadores de las empresas grandes presentan mayor ausentismo, menos compromiso y menor satisfacción en el trabajo que sus colegas de empresas pequeñas. Además, se sienten más restringidos y manifiestan menor autonomía y razonamiento moral. En general, los trabajadores de empresas mayores presentan una predisposición ética más fuerte. Por el contrario, las normas éticas se difunden y adaptan con mayor facilidad en las empresas pequeñas a través del contacto directo o la observación casual.
2. En cuanto al grado de formalización, las organizaciones más estructuradas señalan una mayor predisposición a conducirse de acuerdo a las conductas morales establecidas. Sin embargo, del estudio se desprende que las reglas y procedimientos que definen las organizaciones mecánicas conducen a la permanencia de marcos de referencia éticos que a menudo permiten a los empleados comportarse moralmente fuera de las reglas formales.
3. El grado de centralización no parece afectar de manera determinante el nivel de predisposición a determinada conducta ética.

¿Qué conclusiones y acciones se desprenden de estudios de esa naturaleza relacionados con el responsable de la gestión de recursos humanos en la empresa? Por una parte, es imperativo que el responsable de la gestión comprenda los efectos que ocasio-

nan determinadas formas de estructurar la empresa en cuanto a la conducta ética del personal, de tal manera que pueda diseñar los programas adecuados para la difusión y despliegue del código de conducta de la empresa. Segundo, un conocimiento más profundo puede ser útil para proponer esquemas organizacionales que sean más efectivos para fortalecer la conducta moral en la corporación. Tercero, el conocimiento de la relación entre las variables organizacionales (como tamaño, formalización y centralización) en la conducta moral de las personas permitirá al responsable de recursos humanos diagnosticar problemas derivados de dilemas éticos, así como predecir conductas esperadas ante determinadas situaciones.

## CONCLUSIONES

En este capítulo se señala que una responsabilidad básica del administrador de recursos humanos consiste en abatir el estrés laboral del personal a través del diseño, planificación y control de los distintos procesos de gestión. Asimismo, es responsable de diseñar y desplegar la estrategia de recursos humanos de la empresa, adaptando las necesidades individuales con los requisitos de la organización mediante procesos de gestión de personal, con el propósito de que tanto los accionistas y los trabajadores se consideren en los mismos términos de igualdad y equidad. En cuanto a los sistemas de compensaciones se refiere, si están diseñados para que el personal sea tratado con dignidad, respeto, confianza, equidad y justicia, es muy probable que influyan en su conducta y respondan con un alto compromiso hacia la organización y mayor responsabilidad en el desempeño de su trabajo.

Todos y cada uno de los distintos procesos de recursos humanos presentan componentes y dimensiones que coadyuvan a fortalecer una cultura de conducta moral y responsabilidad social en toda la empresa. A partir de lo anterior, no se debe perder de vista que la responsabilidad social y la conducta ética de las corporaciones realmente residen en buena parte en el administrador de recursos humanos, por lo que su agenda debe incluir un cambio permanente de la cultura organizacional, reforzado por los procesos y prácticas de personal, para evolucionar hacia una corporación éticamente responsable. De la misma manera, su labor debe trascender los procesos tradicionales y fomentar iniciativas de responsabilidad social, como utilizar como fuente de reclutamiento grupos de individuos con capacidades diferentes o socialmente marginados o desprotegidos.

## CASO PRÁCTICO

### WAL-MART

El 21 de noviembre del año 2003, miles de personas salieron a las calles en 40 ciudades de la Unión Americana para protestar contra los malos tratos de Wal-Mart

hacia sus empleados. Mientras tanto, los voceros de la empresa negaban categóricamente que sus prácticas para con el personal fueran ilegales o contra la ética de negocios, y que sus políticas de contratación y de promoción interna fueran discriminatorias.

## La historia de Wal-Mart

Más de 40 años atrás, Sam Walton y su hermano Bud establecieron la primera tienda Wal-Mart en el pueblo de Rogers, Arkansas. En esa época, muchos les advirtieron que establecer una tienda de descuento en un pueblo pequeño no iba a ser redituable en el largo plazo. Sin embargo, los hermanos Walton hicieron caso omiso a las críticas y se concentraron en ofrecer un excelente servicio a través de su tienda, toda vez que creían firmemente en su modelo de negocios y no dudaban en competir con éxito contra las cadenas de descuento regionales. Sam viajó por Estados Unidos hasta entender cómo ajustar su modelo a un nuevo concepto de ventas al menudeo que apenas estaba floreciendo, e invirtió su dinero en la empresa convencido de que el consumidor estaba cambiando sus hábitos de compra y él podía capturar el mercado.

“El secreto de las ventas al menudeo”, escribió Sam Walton en su autobiografía, “es darle al cliente lo que desea. Y si piensas desde el punto de vista de tu cliente, realmente quieres todo: una gran variedad de mercancía de alta calidad; los precios más bajos posibles; garantía en lo que compras; servicio amistoso y autorizado; horario adecuado; estacionamiento sin costo; una experiencia placentera de compras”.

Los años sesenta en Estados Unidos fueron testigo del nacimiento de grandes cadenas de tiendas, como Kmart y Target, mismas que se expandían rápidamente por toda la nación. Para poder crecer con la velocidad que el mercado demandaba, a principio de la siguiente década Walton colocó acciones en el mercado de valores con tanto éxito que en los siguientes diez años llegó a contar con más de 270 tiendas en once estados de la Unión Americana. En los años ochenta, Wal-Mart se convirtió en la cadena de tiendas al menudeo más exitosa del país. Sus ventas superaron los 26 000 millones de dólares con cerca de 1 400 tiendas. En la actualidad, Wal-Mart es una empresa global con más de 1.3 millones de empleados (“asociados”) en el mundo, que operan 5 000 tiendas y clubes de compradores en 15 países. Sus ingresos superan los 256 millones de dólares.

“Me preguntan qué es lo que mi padre, Sam Walton, quien fundó Wal-Mart en 1962, pensaría de nuestra compañía el día de hoy”, comenta Rob Walton en el Informe Anual 2006. “No tengo duda que estaría orgulloso de nuestro éxito y de los miles de asociados que sirven a nuestros clientes día con día. Él también estaría orgulloso de que se mantienen los principios fundamentales de negocio y de liderazgo que él estableció. Como presidente del Consejo de Wal-Mart, les aseguro a ustedes, asociados y accionistas, que toda nuestra organización está más comprometida que nunca con los principios de mi padre.”

“La integridad: no existe un área más importante en el liderazgo que ésta. Nuestra cultura está cimentada en una integridad del más alto nivel, y vamos a continuar

manteniendo a nuestros asociados en esos estándares. Como compañía y como individuos debemos dirigirnos bajo esos principios. Un liderazgo poderoso en todos los niveles, desde la Sala de Consejo hasta los gerentes de tienda, las cajeras, los conductores de vehículos de carga y nuestros empleados del turno nocturno, quienes viven diariamente los principios que hacen de Wal-Mart el líder mundial del comercio al menudeo.”

En la página de Internet de Wal-Mart se pone en evidencia el credo de la compañía en cuanto a sus empleados: “Nuestra gente es realmente distinta en Wal-Mart. Nuestros asociados nos han permitido convertirnos en la tienda de comercio al menudeo más grande del mundo. Nuestro porvenir es brillante con más de 2 700 tiendas Wal-Mart, 495 Sam’s clubes y 1 150 tiendas internacionales en operación... Wal-Mart se ha caracterizado por el alto calibre de sus gerentes asociados. Continuamente necesitamos nuevos asociados devotos con un deseo de sobresalir y compartir nuevas ideas. Buscamos emprendedores motivados, entusiastas para que desarrollen su carrera profesional dando su primer paso al participar en nuestro Programa de Entrenamiento Gerencial.”

## La demanda

En junio del año 2001, Betty Dukes, una ex empleada de Wal-Mart, acusó legalmente a la compañía de “discriminación de género en promociones, entrenamiento y pago”. Muchos más empleados siguieron a Dukes, y para mayo del 2003 el caso había crecido en magnitud al llegar a un juzgado federal una demanda de parte de más de 1.5 millones de mujeres. La empresa había sido acusada por mucho tiempo de no tratar en forma equitativa y responsable a sus empleadas.

Un estudio efectuado por expertos contratados por las demandantes reveló que las mujeres habían sido discriminadas de diversas maneras. Información interna indicaba que Wal-Mart estaba lejos de sus competidores en cuanto a promoción de personal femenino. Entre otras muchas acusaciones, además de las demandas por discriminación de género, la compañía fue culpada por quebrantar las leyes federales de libre asociación de sus empleados. Se informó que despedía a aquellos empleados que pretendían formar o adherirse a un sindicato.

De acuerdo con la información publicada en *La Crónica de Hoy* el 23 de junio del 2004, el juez de distrito Martin Jenkins, de San Francisco, aceptó que la demanda presentada inicialmente en 2001 por seis empleadas de la empresa en California incluyera además a 1.6 millones de mujeres que trabajan o han trabajado en tiendas de Wal-Mart de ese país desde el 26 de diciembre de 1998. Brad Seligman, especialista en demandas colectivas, quien ha ganado más de 40 demandas colectivas sobre derechos civiles, encabezó uno de los equipos de abogados de las demandantes.

La demanda acusó a Wal-Mart de discriminar a sus empleadas y tomar represalias contra las mujeres que se habían quejado. En la demanda se sostenía que las mujeres eran dirigidas habitualmente a puestos de cajeras, donde no tienen muchas posibilidades de ascenso. Estudios presentados por las demandantes señalan dispa-



## MEMORANDO CONFIDENCIAL DE M. SUSAN CHAMBERS

### Vicepresidenta de Beneficios a Empleados\*

El memorando, escrito por Chambers, incluía las siguientes recomendaciones a los directivos de Wal-Mart:

- Rediseñar los beneficios y los puestos de trabajo para atraer candidatos más sanos y productivos.
- Incluir actividades físicas para todos los empleados, por ejemplo, que las cajeras también transportaran carros.
- Disuadir a personas con salud deficiente a que trabajaran en la compañía.
- Fomentar programas para dejar de fumar y bajar peso; promover descuentos en gimnasios.
- Bajar los costos de los seguros, disminuir el ausentismo reduciendo los días perdidos por enfermedad y mejorar la productividad a través de una fuerza de trabajo más saludable.

\* Fuente: Lawyer's Weekly USA, diciembre de 2005.

ridades salariales de hasta 1 115 dólares anuales entre los salarios de hombres y mujeres.

*La Crónica* indicó que Wal-Mart, que ya enfrentaba decenas de demandas por supuestas violaciones en materia salarial y persecución sindical, anunció que apelaría la decisión.

### Las organizaciones sindicales

Algunos observadores independientes a la empresa han opinado que la denominada "Wal-Martirización" de mujeres es una táctica de los sindicatos para lograr adherir a su gremio a los cientos de miles de trabajadores de Wal-Mart y obtener los beneficios correspondientes. Es decir, las demandas contra Wal-Mart han sido de alguna manera una masiva campaña nacional para desacreditar algunas de sus prácticas laborales.

Con base en lo anterior, algunos dirigentes sindicales afirman que los bajos precios de Wal-Mart y sus altos márgenes de utilidades se deben fundamentalmente a sus bajos salarios y deficientes condiciones de trabajo. Por otra parte, el precio de la acción de Wal-Mart se ha mantenido varios años sin movimientos significativos, y de acuerdo con los expertos, la publicidad negativa también ha afectado la moral de los empleados. Cris Ohlinger, director de una firma de investigación de mercados, indica que un impacto real ha sido que muchos clientes ya no encuentran a los asociados de Wal-Mart tan amistosos y corteses como en los años noventa, según estudios de actitud del consumidor realizados recientemente.

La American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), poderosa e influyente central obrera, puede afectar terriblemente a Wal-Mart

## WAL-MART: ¿PRECIOS BAJOS SIEMPRE?, O ¿SIEMPRE DISCRIMINACIÓN?

Olga E. Vives, *National NOW Times*, primavera de 2006

La Organización Nacional para Mujeres (NOW, National Organization for Woman) manifestó en el año 2001 que Wal-Mart, el mayor distribuidor minorista y empleador en Estados Unidos, merecía el título de “Mercader de la vergüenza” debido a sus lamentables antecedentes en el trato a sus trabajadores y la falta de equidad en sus sueldos y beneficios. Desde entonces, NOW ha venido denunciando el sistema de empleo de Wal-Mart por medio de material didáctico, protestas frente a los almacenes y la promoción de la película “El alto costo de los precios bajos”, próxima a aparecer en cartelera. Asimismo, ha exigido respuesta a la empresa en relación con su reiterada negativa a la igualdad de salarios y a las limitadas posibilidades de ascenso a altos puestos para las mujeres en todos sus establecimientos. Un grupo de 1.6 millones de mujeres, actuales y anteriores trabajadoras de Wal-Mart en sus tiendas, bodegas y clubes Sam’s, interpuso la mayor demanda de acción colectiva, cuyo estimado por daños y perjuicios supera los 100 000 millones.

Los precios bajos y las enormes utilidades que se obtienen son producto del sacrificio de sus trabajadores, quienes soportan bajos salarios, obstáculos para alcanzar ascensos y beneficios económicamente inalcanzables. Anteriores empleadas de Wal-Mart han comentado a las activistas de NOW que durante el tiempo que trabajaron en esa empresa se quejaban de la desigualdad en los salarios y los fallidos intentos de alcanzar ascensos en el campo de la administración. Por ejemplo, a los administradores de las tiendas, responsables del desempeño y resultados, se les incita a expresar libremente la visión de que las mujeres pueden recibir ingresos inferiores porque no son ellas quienes sostienen a sus familias y, por lo tanto, se les puede pagar salarios inferiores a sus compañeros varones.

si se lo propone. Esta central, dirigida por Ellen Moran, política veterana del Partido Demócrata, está promoviendo que miles de miembros del sindicato envíen correos electrónicos, hagan llamadas telefónicas y visiten lugares de trabajo para convencer a las amas de casa trabajadoras y al público en general que Wal-Mart está coadyuvando a disminuir su nivel de vida.

La “campana”, que para algunos es un verdadero boicot, incluye la formación de una institución denominada Center for Community & Corporate Ethic, la cual se inició en el año 2004 con un donativo de un millón de dólares. Esta organización tiene como objetivo coordinar las críticas dispersas relacionadas con Wal-Mart, porque esta empresa está “afectando a los pequeños negocios, destruyendo el ambiente e incrementando sus utilidades en perjuicio de las comunidades locales”.

### La reacción de Wal-Mart

En junio del año 2004 un juez federal estadounidense determinó que las demandas de discriminación en contra de la compañía iban a proceder como un caso de *acción de clase*. Este tipo de procedimiento legal tiene la ventaja de que varias demandas individuales, en este caso miles, se reúnen en una demanda única, misma que tiene

## WAL-MART: DATOS Y CIFRAS\*

- Es la cadena de comercio al menudeo más grande del mundo; es la corporación y empleador privado más grande de Estados Unidos.
- Es el mayor empleador en 25 estados de la Unión Americana. Establece los estándares en cuanto a salarios y prácticas laborales.
- Emplea 1.3 millones de trabajadores en todo el mundo y cerca de un millón en Estados Unidos; más de la mitad de sus empleados deja la compañía cada año.
- Wal-Mart tiene más de 3 000 tiendas en Estados Unidos y cerca de 1 200 operaciones internacionales.
- La fortuna de la familia Walton se estima en 102 000 millones de dólares.
- La cadena es el mayor vendedor estadounidense de productos que van desde comida para perros hasta anillos de diamantes, con ventas del orden de 250 000 millones de dólares en el 2005.
- En 1970, el mayor empleador en Estados Unidos era General Motors, con 350 000 trabajadores, casi todos sindicalizados. Ganaban en promedio 17.50 dólares por hora, más seguros, pensiones y otros beneficios. Hoy el mayor empleador es Wal-Mart, con más de un millón de trabajadores en el país. Ganan en promedio un salario de 8.00 dólares por hora, sin planes definidos de pensiones y con programas de salud inadecuados.
- Wal-Mart fue demandado 4 851 veces en el año 2000 (una vez cada dos horas, todos los días del año). Los abogados de Wal-Mart tienen cerca de 9 400 casos abiertos, de acuerdo con un informe publicado por el diario *USA Today* el 14 de agosto de 2001.

\* Fuente: United Food and Commercial Workers, UFCW. Consultado en [http://www.ufcw.org/take\\_action/walmart\\_workers\\_campaign\\_info/facts\\_and\\_figures/walmartgeneralinfo.cfm](http://www.ufcw.org/take_action/walmart_workers_campaign_info/facts_and_figures/walmartgeneralinfo.cfm) el 22 de mayo de 2006.

un potencial legal mayor que la suma de las individuales. Por otra parte, permite que el proceso legal sea más eficiente, menos costoso, la acción de la justicia sea aparentemente más equitativa y la afectación del demandado, si se le encuentra culpable, puede ser considerable.

Cuatro meses después, Wal-Mart nombró un nuevo vicepresidente de Recursos Humanos: Lawrence V. Jackson, de 51 años de edad, debido a que “sus valores personales y su amplia experiencia en la industria alimentaria y del comercio al menudeo lo hacen la persona ideal para este puesto.” Jackson sustituyó a Coleman Petersen, quien se retiró a los 55 años, después de haber ocupado el puesto durante diez años.

Ante el inminente conflicto legal, la estrategia de Wal-Mart fue la siguiente: la empresa sostuvo que sus derechos constitucionales serían violados si la corte permitía una demanda de parte de 1.5 millones de personas, ya que dicho proceso impediría a la compañía defenderse de los argumentos de cada una de las miles de personas. Entonces, la corte debería permitir demandas individuales relacionadas con cada una de las tiendas. En caso de que Wal-Mart consiga su propósito, el precedente para el sistema legal de Estados Unidos es significativo: “Una victoria para Wal-

Mart representaría que ningún grupo de demandantes pueda constituir una Acción de Clase en el futuro, y ésta se tendría que ventilar local o regionalmente.”

La estrategia de Wal-Mart es importante. Aun cuando algunas empresas han tratado de hacerlo, no han llegado a ningún arreglo, pero por primera vez se está manejando el caso como una violación a los derechos constitucionales de una organización. De acuerdo con los expertos, si el procedimiento sugerido por Wal-Mart se acepta, es posible que de las 3 500 tiendas involucradas, sólo un ciento de ellas resulten afectadas, tomando en cuenta la fuerza y validez de las demandas particulares. Es decir, sólo a un pequeño porcentaje de las mujeres demandantes se le haría justicia. Por otra parte, no se violarían los derechos constitucionales de la empresa y de muchos de sus grupos de interés, pero no sería equitativo para las mujeres.

Si procede la demanda de Acción de Clase, ¿habría equidad en el trato para cada uno de los casos?

## PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cumple Wal-Mart con el sueño de Sam Walton desde el punto de vista de negocio? ¿Como empresa socialmente responsable?
2. ¿Qué opina respecto al memorando de Susan Chambers? Analice los aspectos positivos, negativos y aquellos relacionados con la discriminación.
3. ¿Qué opina acerca de la función de NOW y de AFL-CIO? ¿Se requiere este tipo de instituciones para asegurar la conducta social de las empresas?
4. ¿Puede considerarse la aparente discriminación de género en Wal-Mart como una crisis de ética para la empresa? ¿Por qué? ¿Considera válida la reacción de Wal-Mart?
5. Desde el punto de vista ético, ¿cuál debería ser la recomendación del legislador en cuanto a proceder o no con una Acción de Clase?
6. ¿Concilia Wal-Mart sus intereses económicos y sus valores éticos? ¿Por qué?

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, L.W. *Model Capturing Ethics and Executive Compensation*. The Nexus of Ethics. HRMagazine, 2005; 50: 8-52.
- Anónimo. “Investigan a Wal-Mart por discriminación salarial femenina”, *La Jornada*, México, viernes 13 de mayo de 2005, <http://www.jornada.unam.mx/2005/05/13/027n2eco.php>, consultado el 24 de mayo de 2006.
- Ashley, A.S., Yang, S.M. *Executive Compensation and Earnings Persistence*. Journal of Business Ethics, 2004; 50: 4, 369.
- Atkinson, J., Leandri, S. *Best Practices: Organizational Structure that Supports Values*. Financial Executive, 2005; 21: 10, 36.
- Banai, M., Sama, L.M. *Ethical dilemmas in MNCs' international staffing policies a conceptual framework*. Journal of Business Ethics, 2000; 25: 221.
- Bell, A. *The employee value proposition redefined*. Strategic HR Review, 2005; 4(4): 3.

- Bernstein, A. "Declaring War On Wal-Mart". *Business Week*, 2005; 39(19): 31.
- Bloom, M. *The Ethics of Compensation Systems*. *Journal of Business Ethics*, 2004; 52(2): 149.
- Boatright, J.R. *Ethics and the Conduct of Business*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Burns, T., Stalker, G.M. *The Management of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press, 1994.
- Card, R.F. *Individual Responsibility within Organizational Contexts*. *Journal of Business Ethics*, 2005; 62: 397-405.
- Clelland, G. *Wal-Mart fights ruling in discrimination case*. *Sunday Business*, 7 de agosto de 2005; pág. C-3.
- Conlin, M., Zellner, W. "Is Wal-Mart Hostile to Women?; Female workers paint a picture of a harsh, sexist culture". *Business Week*, 16 de julio de 2001, iss.3741, p. 58.
- Cooper, C.L. *Executive Stress: A Ten-Country Comparison*. *Human Resource Management*, 1986; 23(4): 395.
- Cryer, B., McCraty, R., Childre, D. "Pull the plug on stress". *Harvard Business Review*, 2003.
- Cullen, L.T. "Wal-Mart's Gender Gap". *Time*, 2004; 164(1): 44.
- Daniels, C. "Women vs. Wal-Mart". *Fortune*, 2003; 148(2): 79.
- Deavers, J. *Ethical Selection of Vendors. Leadership for Student Activities*. 2004; 32(5): 25.
- Despierta Wal-Mart <http://www.wakeupwalmart.com/> consultado el 17 de mayo de 2006.
- Dienhart, T. "Ethics and recruiting often don't mix". *Sporting News*, 2002; 226(8): 40.
- Driscoll, D., Hoffman, W.M. *HR plays a central role in ethics programs*. *Workforce*, 2002; 77(4): 3.
- Eby, L.T., Buch, K. *The impact of adopting an ethical approach to employee dismissal*. *Journal of Business Ethics*, 1998; 17: 1253.
- "Employment policies for staff ethics on increase". *Personnel Today*; 2004, 75.
- "Europe unites to tackle workplace stress". *Personnel Today*; 2004.
- Felton E.L. y Sims R.S. *Teaching Business Ethics: Targeted Outputs*. *Journal of Business Ethics*, 2005; 60: 377-391.
- Fletcher, C. *Ethics and the Job Interview*. *Personnel Management*, 1992; 24: 36.
- Forcadell, F.J. *Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporacion Cooperativa*. *Journal of Business Ethics*, 2005; 56: 255-274.
- Green, M.K. *Fairness in Hierarchical and Entrepreneurial Firms*. *Journal of Business Ethics*, 1992;11:877.
- Gürtler, S. *The Ethical Dimension of Work: A Feminist Perspective*. *Academic Research Library*, 2002: 119.
- Handelman, G.T., Selwyn, D.M., Steele, R.H. et al. *Ethics, Privilege, and Related Issues in Employee Benefits Practice*. *Journal of Deferred Compensation*, 2004; 9: 1-70.
- Henry, E.G., Jennings, J.P. *Age Discrimination in Layoffs: Factors of Injustice*. *Journal of Business Ethics*. 2004; 54: 217-224.
- Holloway, J. *Recruiting on principle: Selling a company's values*. *Canadian HR Reporter*, 2004; 17: 7.
- Holmes, T., Rahe, R. *Social Readjustment Rating Scale*. *Journal of Psychosomatic Research*, 1967; II: 214.
- Hopkins, W.E., Hopkins, S.A. *The ethics of downsizing: Perception of rights and responsibilities*. *Journal of Business Ethics*, 1999; 18: 145.

- Hubbard, J.C., Forcht, K.A., Thomas, D.S. *Human resource information systems: An overview of current ethical and legal issues*. Journal of Business Ethics, 1998; 17: 1319.
- James, H.S. *Reinforcing ethical decision making through organizational structure*. Journal of Business Ethics, 2000; 28: 43.
- King, G. *The implications of an organization's structure on whistleblowing*. Journal of Business Ethics, 1999; 20: 315.
- Kubal, D., Baker, M., Coleman, K. *Doing the Right Thing: How Today's Leading Companies Are Becoming More Ethical*. Performance Improvement, 2006; 45: 5.
- Lamsa, A. *Organizational downsizing-an ethical versus managerial viewpoint*. Leadership & Organization Development Journal, 1999; 7; 345.
- Longenecker, C.O., Ariss, S.S. *Who Goes and Who Stays?* Industrial Management, 2004; 46: 8.
- Los mejores lugares para trabajar. Consultado en <http://www.greatplacetowork.es> el 14 de mayo de 2006.
- Mahoney, L.S., Thorne L. *Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada*. Journal of Business Ethics, 2005; 57: 241-253.
- Maitland, A. *Ethics: this time it's personal: Financial Times*. 24 de marzo de 2005.
- Masters, G. *Broader Implications to Wal-Mart Suit*. Retail Merchandiser, 2004; 44: 12.
- Mees, A., Bonham, J. *Corporate social responsibility belongs with HR*. Canadian HR Reporter, 2004; 17: 11.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.
- Miller, G. *Leadership and Integrity: How to ensure it exists in your organization*. The Canadian Manager, 2004; 29: 15-18.
- Miller, P. *Strategy and the ethical management of human resources*. Human Resource Management Journal, 1996; 6: 5-19.
- Miller, R.A. *The four horsemen of downsizing and the Tower of Babel*. Journal of Business Ethics, 2001; 29: 147.
- Mirza, S. *Satisfied workers don't steal*. Human Resources, 2004; 9.
- Mittelstaedt, H.F. *Research and Ethical Issues Related to Retirement Plans*. Journal of Business Ethics, 2004; 52: 153.
- Perel, M. *An Ethical Perspective on CEO Compensation*. Journal of Business Ethics, 2003; 48: 381.
- Pines, G., Mayer, D.G. *Stopping the Exploitation of Workers: An Analysis of the Effective Application of Consumer or Socio-Political Pressure*. Journal of Business Ethics, 2005; 59: 155-162.
- Pomeroy, P. *The Ethics Squeeze*. HRMagazine, 2006; 51: 48.
- Poster, C.Z. *Retaining key people in troubled companies*. Compensation and Benefits Review, 2002; 34: 7-12.
- Robinson, A. *Todos contra Wal Mart*. Consultado en <http://www.lavanguardia.es/web/20050825/51191426189.html> el 22 de mayo de 2006.
- Rodgers, W., Gago, S.A. *Model Capturing Ethics and Executive Compensation*. Journal of Business Ethics, 2003; 48: 189.
- Saunders, P.C. *When Compensation Creates Culture*. The Georgetown Journal of Legal Ethics, 2006; 19: 295.
- Schdmit, E. *Ética y negocios para América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
- Schein, E.H. *Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning*. Sloan Management Review, 1977; 19: 1.

- Schminke, M. *Considering the business in business ethics: An exploratory study*. Journal of Business Ethics, 2001; 30: 375.
- Shuit, D.P. *Wal-Mart women win a round*. Workforce Management, 2004; 83: 21.
- Smith, A. *Perceptions of stress at work*. Human Resource Management Journal, 2001; 11: 74.
- Stress is still damaging UK workforce*. Management Services, 2002; 46, 1; 7.
- Szalkowski, A., Jankowicz, D. *The ethical problems of personnel management in a transition economy*. International Journal of Social Economics, 1999; 26: 1418.
- The cost and benefit of "poaching"*. Workforce Management, 2005, 84, 15; 54.
- Timmers, J., van Marrewijk M. *Human capital management: New possibilities in people management*. Journal of Business Ethics, 2003; 44: 171.
- Turillo, C.J.R., Folger, J.J., Lavelle, E.E. et al. "Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002; 89: 839-865.
- UFCW Homepage. Consultado en <http://www.ufcw.org/index.cfm> el 18 de mayo de 2006.
- Van Marrewijk, M. *The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices*. Journal of Business Ethics, 2004; 55: 135-146.
- Vickers, M.R. *Business Ethics and the HR Role: Past, Present, and Future*. Human Resource Planning, 2005; 28: 26.
- Vives, A. *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises*. The Journal of Corporate Citizenship, 2006; 21: 39.
- Vives, O.E. Wal-Mart: ¿Precios bajos siempre?, o ¿Siempre discriminación? National NOW Times. Consultado en [http://www.now.org/nnt/spring-2006/walmart\\_espagnol.html](http://www.now.org/nnt/spring-2006/walmart_espagnol.html) el 3 de junio de 2006.
- Wal-Mart Announces New Vice President Of Human Resources* Wall Street Journal. 12 de diciembre de 2004. p. B.13.
- Wal-Mart Annual Report 2002. Consultado en [http://walmartstores.com/Files/annual\\_2002/page01.html](http://walmartstores.com/Files/annual_2002/page01.html) el 12 de junio de 2006.
- Wal-Mart Annual Report 2006: Building Smiles. Consultado en [http://walmartstores.com/Files/2006\\_annual\\_report.pdf](http://walmartstores.com/Files/2006_annual_report.pdf) el 12 de junio de 2006.
- Wal-Mart es la mayor compañía en EU. Consultado en <http://www.cronica.com.mx/welcome.php> el 18 de junio de 2006.
- Waring, P., Lewer, J. *The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework*. Journal of Business Ethics, 2004; 52: 99.
- Weakland, J.H. *Human resources hollistic approach to healing downsizing survivors*. Organization Development Journal, 2001; 19: 59-61.
- Wilson, W.J. *From the practitioner's desk: A comment on Role Stress, Work-Family Conflicts*. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 1997; 17: 51.
- Workplace Stress*. HRMagazine, 1991, 36, 8; 75.
- Zimmerman, A. "Wal-Mart Appeals Bias-Suit Ruling; Retailer Seeks a Reversal Of the Class-Action Status In Sex-Discrimination Case". *Wall Street Journal*. 16 de abril de 2005, p. B.5.





# 9

## Cultura y ética organizacional

### OBJETIVOS

- Comprender los efectos de la cultura organizacional en la estrategia, estructura, procesos y asignación de recursos de la organización.
- Valorar la fuerza de la gestión ética y su relación con la cultura de la empresa o institución.
- Conocer las dimensiones culturales de las diferentes economías en el mundo de los negocios.
- Conocer los elementos que influyen en la interrelación e interdependencia de la cultura de una sociedad y la cultura de la organización.
- Profundizar en los componentes de la cultura hispanoamericana empresarial y su influencia en la ética de gestión.
- Conocer los fundamentos para construir una cultura organizacional basada en valores y responsabilidad social.

### INTRODUCCIÓN

Como ya se mencionó en otros capítulos de esta obra, el efecto de la globalización en todos los aspectos de la gestión de empresas es innegable e inevitable. Un factor de particular importancia y que está relacionado con la globalización de las empresas es la presencia de una diversidad de culturas, valores, generaciones e intereses del personal de estas organizaciones (Cárdenas, 2006).

La gestión de negocios, con estos antecedentes, debe ser capaz de manejar diversos estilos administrativos, pero también de adecuarse a diferentes valores, preferencias, motivadores y niveles de autoestima. Un componente crítico en esta nueva economía lo presentan Moran y Riesenberger (1994) en términos de los procesos de toma de

decisiones en el contexto de la globalización: la convivencia de centralización y la descentralización de la toma de decisiones originan la necesidad de mecanismos de comunicación con una efectividad y eficiencia sin precedente para que haya aprendizaje. En particular, esto representa un reto desde el punto de vista del despliegue de valores y prácticas de responsabilidad social, ya que, en particular, las empresas con operaciones internacionales deben habilitar a sus empleados para pensar tanto global como localmente y actuar de acuerdo con lo que se requiera. El antiguo paradigma de pensar globalmente y actuar localmente queda en el olvido. Sin embargo, el fenómeno de la globalización afecta a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño o grado de presencia internacional. Por consiguiente, en cuanto al tema que se trata en este capítulo, es imperativo comprender las consecuencias de las distintas culturas en la toma de decisiones basada en valores.

Por otra parte, puesto que la cultura es un rasgo que identifica a toda comunidad humana, el componente cultural varía de una empresa u organización a otra. Para Robbins (1999), la cultura organizacional cumple una serie de funciones: primero, por definición, establece la diferencia entre una organización y otra; segundo, es un elemento integrador y de identidad para las personas de una misma organización; tercero, es un vehículo para comprometer al individuo a los intereses de la organización; cuarto, la cultura proporciona estabilidad al sistema social en particular; quinto, la cultura sirve como mecanismo de control para guiar la conducta de los empleados. En palabras de Stephen Robbins, “La cultura define las reglas del juego en una organización.”

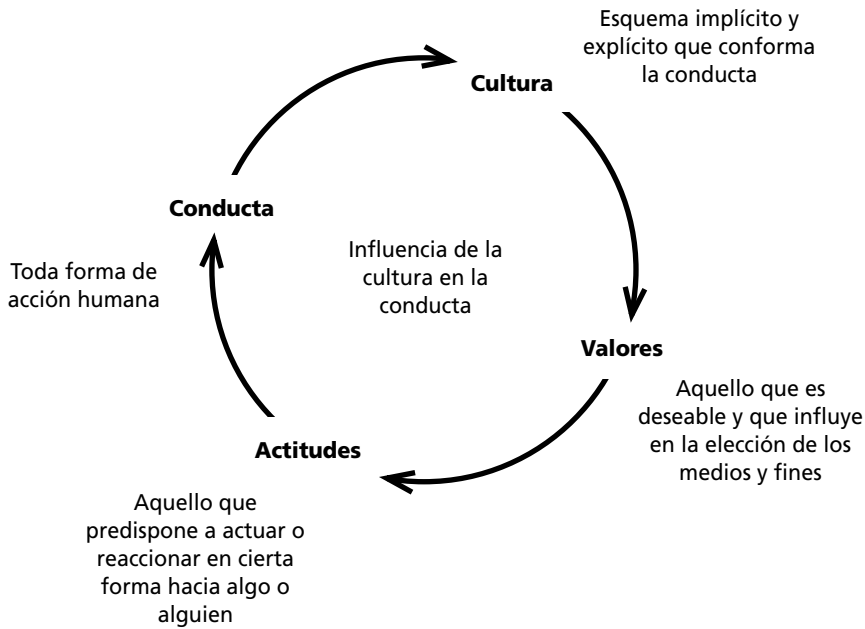
En este capítulo se tratan los conceptos de cultura nacional y cultura organizacional desde la perspectiva de la ética y la responsabilidad social de los negocios, tomando en cuenta que aun cuando la primera no necesariamente define a la otra, ambas coexisten en un complejo sistema que conduce el comportamiento del individuo en el contexto de la organización.

## **SOCIEDAD Y CULTURA: LAS DIMENSIONES CULTURALES DE LAS NACIONES**

El concepto *cultura* se ha tratado de definir desde diversos ángulos, perspectivas, enfoques e intereses, por lo que el estudioso del tema puede sentirse a la vez satisfecho y confundido. Para Kroeber y Kluckhohn (1991), la cultura tiene fundamentalmente tres atributos: es algo que se comparte por todos los miembros de un grupo social; es algo que los miembros con mayor permanencia de un grupo tratan de pasar o transferir a los miembros más recientes, y consiste en algo que conforma la conducta, estructura la percepción que el individuo tiene del mundo e influye en la manera como la persona responde a su entorno. Tomando en cuenta que la cultura influye en los valores, actitudes y conducta, y esta última modela la cultura, la figura 9-1 ilustra el proceso.

Para el antropólogo Edgard Hall (1976), el *lenguaje silencioso* de los individuos se traduce en conducta social, por lo que es importante conocerlo para predecir la cultura de un grupo. Por una parte, individuos de ciertas culturas utilizan las relaciones interpersonales para llegar a un acuerdo, pero en otras culturas los acuerdos nacen de

**Figura 9-1** Influencia de la cultura en la conducta.



relaciones interpersonales forjadas previamente. Otra dimensión pertinente es la forma de comunicarse; una cultura puede ser predominantemente verbal o se le da importancia a la comunicación no verbal. En la primera, el proceso de comunicarse entre los individuos es directa y de “bajo contexto” o perfil, por lo que la información se trasmite a través de un código que permite que el significado sea explícito y específico. En el otro tipo de culturas, el lenguaje no verbal es el principal medio para transmitir los significados asociados a la información, por lo que, al tener una gran porción “contextual”, dificulta la posibilidad de entender el mensaje. Otra dimensión pertinente para diferenciar las culturas nacionales tiene que ver con el tiempo, ya que algunas de ellas son obsesivas respecto a la puntualidad y el manejo del tiempo, mientras que otras son más tolerantes y flexibles. La última dimensión que considera Hall es el espacio, y se relaciona con lo aceptable y confortable de parte de los miembros de algunas culturas respecto de la proximidad espacial entre una persona y otra.

Entre los años 1963 y 1967 se llevó a cabo un estudio de gran trascendencia para la identificación de las distintas dimensiones que pueden ayudar a describir una cultura nacional y la aplicación de la información obtenida en el ámbito de la gestión de negocios. Geert Hofstede (2003) inició el estudio para la empresa transnacional IBM con más de 115 000 encuestas en 72 países, para después continuar con estudios independientes de magnitud similar. Sus hallazgos se resumen en un conjunto de dimensiones relevantes que constituyen el punto de partida para comparar diferentes culturas nacionales con respecto a una variedad de objetivos de gestión e investigación. El manejo y la validación de estos estudios salen del contexto de este libro, pero baste mencionar

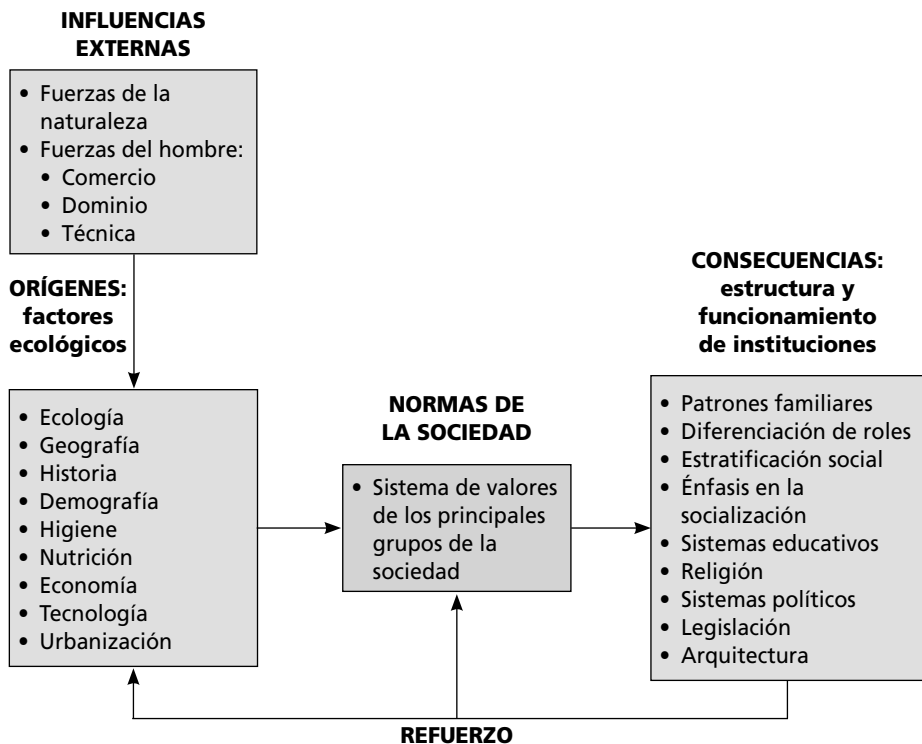
que la investigación de Hofstede se considera como piedra angular de cientos de estudios comparativos interculturales y multiculturales. Sus estudios se fundamentan en que las culturas nacionales existen y se mantienen debido a múltiples mecanismos que ayudan a salvaguardar su estabilidad, operando como se ilustra en la figura 9-2.

Hofstede identificó originalmente cuatro dimensiones culturales, pero en estudios más recientes se agregó una quinta dimensión:

*Distancia de poder.* Se refiere al grado de inequidad que los miembros de la cultura nacional encuentran aceptable. En algunas culturas el poder está concentrado en unas pocas personas en lo alto de la pirámide, y ellas toman todas las decisiones importantes. A estas sociedades se les considera con una distancia de poder relativamente alta o grande. En otras culturas más igualitarias, el poder se distribuye entre muchos individuos y diversos niveles, en donde por tener una distancia de poder menor, los miembros de la sociedad esperan participar activamente en la toma de decisiones. Dinamarca y Austria, por ejemplo, muestran baja distancia de poder y Japón una distancia relativamente alta.

*Tolerancia a la incertidumbre.* Está asociada con el grado en que la gente prefiere situaciones estructuradas o desestructuradas. En una empresa, la estructura o certidumbre

**Figura 9-2** Estabilización de patrones culturales.\*



\* Adaptada de Hofstede (2002: 12).

(baja tolerancia a la incertidumbre) se relaciona con la existencia de reglas, procedimientos, rituales y estabilidad laboral, es decir, los miembros de esta cultura no son proclives a tomar riesgos. Una cultura que tolera la incertidumbre vive situaciones menos estructuradas, y los miembros de esa sociedad están dispuestos a asumir riesgos y tomar decisiones con relativamente poca información. Países como Grecia y Portugal presentan poca tolerancia a la incertidumbre, mientras que los canadienses sí toleran la incertidumbre en mayor grado.

*Individualismo-colectivismo.* Considera el grado en que los miembros de una sociedad saben y desean actuar como individuos o como parte de un grupo con cohesión. En las culturas individualistas, la persona se centra en sí misma y siente que necesita poca ayuda de los demás. En una sociedad colectivista, por el contrario, los miembros se sienten interdependientes y buscan el trabajo en equipo, al grado de subordinar los intereses individuales por aquellos propios del grupo. Gran Bretaña se caracteriza por ser individualista; Venezuela, Costa Rica y Chile favorecen el colectivismo.

*Masculinidad (armonía-desempeño).* Esta dimensión se relaciona con el grado en que el miembro de una sociedad favorece valores, como calidad de vida, solidaridad, armonía, en contraste con valores “masculinos”, como competencia, desempeño, éxito. En las culturas “masculinas” lo grande es lo importante, la ostentación prevalece, mientras que en las culturas “femeninas” la calidad de vida y la armonía con el entorno son más importantes que los fines materialistas.

*Orientación a largo plazo.* Se centra en el grado en que una sociedad se orienta al largo plazo, en términos de valorar los compromisos a futuro y respetar la tradición. Los miembros de estas culturas apoyan el trabajo duro porque en el futuro les dará resultado el esfuerzo presente. Una sociedad con un índice bajo dentro de esta dimensión considera que el compromiso con el futuro no es un impedimento para el cambio inminente. Alemania y Kenya tienen un índice de orientación a largo plazo relativamente bajo, mientras que China, de manera similar a todas las culturas asiáticas, presenta una fuerte orientación a largo plazo.

## **ÉTICA Y CULTURAS NACIONALES**

Los estudios de Hofstede han sido criticados por diferentes razones, pero fundamentalmente porque la cultura nacional no parece ser tan estable como lo predijeron sus hallazgos originales. En un estudio realizado por Fernández y col. (1997), 25 años después de las indagaciones en la IBM, en nueve países de cuatro continentes se revela que las culturas correspondientes han sufrido cambios significativos, mismos que al parecer están relacionados con cambios en el entorno. Las conclusiones derivadas de este estudio señalan que a pesar de que, por lo regular, los valores asociados al trabajo son estables, en algunas culturas están sujetos a cambios en el tiempo debido a transformaciones importantes que afectan a la sociedad. Por ejemplo, Estados Unidos, de

acuerdo con los estudios de Hofstede, es fuerte en cuanto a tolerancia a la incertidumbre, pero en los estudios más recientes los valores obtenidos indican lo contrario. De acuerdo con los autores, estos resultados se deben a los cambios políticos, económicos y sociales que ha tenido ese país, mismos que han ayudado a que crezca la incertidumbre respecto al verdadero poder económico de Estados Unidos. En cuanto a la dimensión de individualismo-colectivismo, de acuerdo con estas nuevas investigaciones, México pasa de ser una sociedad eminentemente individualista a una cultura colectivista. Este cambio puede ser resultado del crecimiento económico de este país iberoamericano en las últimas décadas, lo que ocasiona la adopción de esquemas de reconocimiento y recompensa asociados con el individuo y su desempeño personal.

La aplicación de estas dimensiones en estudios multiculturales relacionados con la conducta ética presenta resultados similares. En un estudio sobre el razonamiento ético de individuos chinos y australianos (Tsui y Windsor, 2001), los investigadores sostienen que sus hallazgos son consistentes con las dimensiones culturales de Hofstede. El razonamiento ético se vincula con los fundamentos con los cuales un individuo justifica elegir una conducta ética en particular (Kohlberg, 1969, citado por Tsui y Windsor, 2001). La persona formula sus juicios morales que dependen del nivel socio-moral en que se encuentre: nivel preconventional, centrado en sí mismo; nivel convencional, centrado en sus interrelaciones; nivel posconventional, centrado en sus principios personales. Los resultados previstos fueron confirmados, tomando en cuenta que China y Australia difieren de manera significativa en cuatro de las dimensiones de Hofstede: orientación a largo plazo, distancia de poder, individualismo y tolerancia a la incertidumbre. La investigación demostró que los australianos (individualistas, menos seguros, más democráticos en cuanto a sus relaciones y con más estabilidad personal) presentaron índices menores de razonamiento moral. Mientras tanto, los chinos (menos individualistas, más seguros, menos democráticos) demostraron índices menores de razonamiento moral. La explicación se basa en que el razonamiento moral se mide en términos de cooperación social, respeto a las reglas morales, mayor igualdad y justicia. Un alto razonamiento moral es consistente con el individualismo y los principios personales asociados, poca distancia de poder manifiesta por igualdad en las relaciones, orientación a corto plazo consistente con estabilidad personal y una fuerte aversión a la incertidumbre, dimensiones características de la cultura australiana. Con base en este estudio, aunque limitado en su alcance, es posible predecir la conducta moral de los miembros de distintas culturas, según las dimensiones definidas por Hofstede.

Lu y col. (1999), en un estudio comparativo entre vendedores de Taiwán y de Estados Unidos, analizaron las diferencias culturales dentro del marco del modelo de Hofstede. Sus hallazgos demuestran el efecto de las diferencias culturales en el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista moral, de tal manera que es posible comparar la conducta de los individuos provenientes de culturas individualistas y colectivistas. Por otra parte, los autores argumentan que la sensibilidad hacia los distintos grupos de interés de la empresa es un aspecto de particular importancia en el proceso ético de toma de decisiones y la responsabilidad social de un individuo. Blodgett y col.

(2001), al estudiar también las diferencias entre estadounidenses y taiwaneses, encontraron que la sensibilidad de los individuos hacia ciertos grupos de interés difiere en función de los niveles de las dimensiones culturales de Hofstede. En particular, la investigación demuestra que tanto los vendedores de Taiwán como los estadounidenses tienen una sensibilidad similar hacia los intereses de los clientes. Sin embargo, son más sensibles a los intereses de la empresa y de sus competidores, pero menos sensibles a los intereses de sus colegas vendedores. El estudio proporciona tres importantes hallazgos al responsable de la gestión de negocios: primero, las diferencias en las dimensiones culturales de Hofstede influyen en la sensibilidad hacia distintos grupos de interés; segundo, las empresas que operan en culturas con un alto grado de aversión a la incertidumbre pueden esperar lealtad de su gente, pero si los individuos tienen que enfrentarse a situaciones ambiguas e inciertas, esto puede ocasionar una conducta no ética de su parte; tercero, las empresas que operen dentro de una sociedad con poca distancia de poder requieren establecer claramente las líneas de autoridad y discrecionalidad de cada nivel para evitar conductas no deseadas.

Otro ángulo de la cultura ética nacional tiene que ver con la conducta moral de los consumidores, ya que la empresa posmoderna ha diversificado en gran medida el destino de sus productos y servicios. Rawwas (2001) tomó como referencia la taxonomía cultural de Hofstede y los rasgos de personalidad del consumidor, y presentó una clasificación de las creencias morales de consumidores de ocho países diferentes. La importancia de sus aportaciones radica en la premisa que plantea que la actitud moral y la conducta ética del consumidor pueden diferir sustancialmente de la que hay en el país de donde proviene la empresa y el vendedor, y que el mensaje, contenido, forma y estrategia de comunicación deben considerar la dimensión ética. En la figura 9-3 se presentan los cuadrantes que resultan de combinar dos de las dimensiones de Hofstede: aversión a la incertidumbre y distancia de poder. Esta clasificación permite ubicar ciertos tipos de culturas en los cuadrantes que resultan. A cada uno de ellos se le asigna un nombre que describe en términos generales el perfil del individuo que pertenece a

### AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE

		Débil	Fuerte
Distancia de poder	Alta	<b>Entusiastas</b> Tolerar riesgos Aceptar órdenes	<b>Deferentes</b> Trabajo duro Obedientes Figura de autoridad
	Baja	<b>Funcionalistas</b> Riesgos personales Sentido común Poca fe en autoridad	<b>Sobrevivientes</b> Ponderar acciones Seleccionar las que les conviene

**Figura 9-3** Clasificación y descripción de grupos de consumidores basada en dos dimensiones culturales de Hofstede.

**Figura 9-4** Categorías de consumidores y características asociadas.

		<b>AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE</b>	
		Débil	Fuerte
<b>Distancia de poder</b>	Alta	<p><b>Entusiastas</b> <i>Asiáticos</i> Aceptan riesgo de cambiar lo que el superior decide como moral</p>	<p><b>Deferentes</b> <i>Latinos</i> Conducta basada en lo que es socialmente correcto</p>
	Baja	<p><b>Funcionalistas</b> <i>Anglos y nórdicos</i> Conducta ética con base en juicio</p>	<p><b>Sobrevivientes</b> <i>Germánicos</i> Ignoran reglas morales si la situación lo permite</p>

la cultura correspondiente: Entusiastas, Deferentes, Funcionalistas y Supervivientes (Rawwas, 2001).

Por otra parte, con base en las investigaciones y clasificaciones de Hofstede es posible ubicar grupos de países, sobre todo por regiones, que se relacionen con una categoría en particular. Aun cuando se trata de generalizaciones, en buena medida responden a la tipología de Hofstede. Asimismo, es aceptable asignar ciertas características de actitud y conductuales, y asociarlas a cada clasificación. Este ejercicio se presenta en la figura 9-4.

Del estudio de Rowwas (2001) se desprende, entre otras conclusiones relevantes, que los distintos grupos de consumidores responden de determinada manera a las reglas establecidas, lo que establece su actitud y conducta éticas (figura 9-5).

**Figura 9-5** Observancia de las reglas por categoría de consumidor.

		<b>AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE</b>	
		Débil	Fuerte
<b>Distancia de poder</b>	Alta	<p><b>Entusiastas</b> Moderadamente rigurosos con las reglas</p>	<p><b>Deferentes</b> Rigurosos en obedecer reglas</p>
	Baja	<p><b>Funcionalistas</b> Menos rigurosos que los deferentes en obedecer reglas</p>	<p><b>Sobrevivientes</b> Moderadamente rigurosos con las reglas</p>



Al tomar en cuenta que los valores son una dimensión muy importante de la cultura, y que de alguna manera condicionan la conducta de los individuos inmersos en ella, la apreciación de dichos valores proporciona información para predecir el comportamiento, en este caso de los consumidores. Además, la importancia de este grupo de interés es considerable, porque puede influir a su vez en la conducta ética del vendedor y con el tiempo en la cultura moral de la organización. Los resultados de la investigación de Rawwas (2001) indican que el grupo denominado *funcionalista*, caracterizado por ser susceptible a tomar mayores riesgos personales, tomar decisiones basado en el sentido común y que presentan relativa poca fe en la autoridad, efectivamente tiende a ser más pragmático en cuanto a su conducta moral y menos riguroso en obedecer reglas, aunque tiende a seguir reglas y estándares informales. Por otra parte, los consumidores *deferentes*, quienes basan su conducta en lo que perciben como socialmente correcto, son respetuosos de las figuras de autoridad y tienden a ser más rigurosos en la obediencia de las reglas. Respecto a este último grupo, hay la necesidad de establecer guías e instrucciones en cuanto a la moralidad en el uso del producto, toda vez que estos individuos demandan evitar la incertidumbre.

Sims y Gaez (2004), en un estudio comparativo entre cinco países, también encontraron diferencias de importancia respecto a las actitudes de los individuos hacia la ética de negocios. En este caso, la muestra estudiada, proveniente de Turquía, sostiene que el mundo de los negocios debe ser gobernado por una serie de reglas que no incluyan la moral. Los autores del estudio sustentan sus hallazgos en el hecho de que este país posee un índice de corrupción, de acuerdo con Transparencia Internacional, muy por abajo del de Estados Unidos, es decir, es un país relativamente más corrupto que Estados Unidos o Australia, culturas que no fueron tan determinantes en estar de acuerdo en que los negocios deben tener sus propias reglas. Desde el punto de vista de la taxonomía de Hofstede, Turquía es un país relativamente colectivista que pretende la armonía entre sus miembros, por lo que un cambio en contra de las prácticas no éticas de los negocios no podría llevarse a cabo sin conflicto o confrontación. Asimismo, de acuerdo con esta investigación, los turcos sostienen que la mala reputación de los negocios en cuanto a su conducta no ética es innecesaria.

## **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ÉTICOS ENTRE CULTURAS**

En resumen, las dimensiones culturales de Hofstede y su correspondiente clasificación de las distintas culturas nacionales establecen un marco de referencia para describir y predecir las conductas de los individuos. Swaidan y Hayes (2005) presentan una serie de conclusiones, debidamente sustentadas por las publicaciones especializadas:

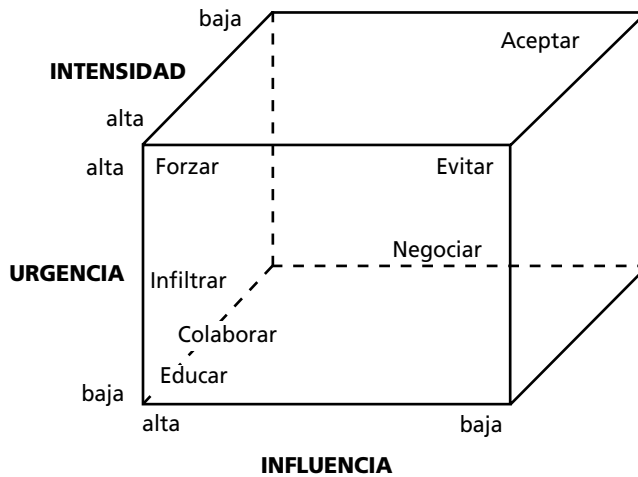
1. Las culturas individualistas son más sensibles a los problemas y dilemas éticos que las sociedades en donde predomina el colectivismo.

2. Las personas que pertenecen a una sociedad “masculina” tienden a ser menos sensibles a los dilemas éticos que aquellos inmersos en una sociedad considerada como “femenina”.
3. Los individuos que presentan mayor distancia de poder serán menos sensibles a los problemas morales que las personas con distancia de poder pequeña.
4. Aquellas personas que pertenecen a sociedades con una fuerte aversión por la ambigüedad tenderán a ser más sensibles a los problemas éticos que los individuos con aversión a la ambigüedad relativamente débil.
5. Las culturas con fuerte orientación a largo plazo serán más sensibles a los dilemas éticos que las personas con orientación a corto plazo.

Es evidente que las diferencias culturales y su influencia en la conducta ética de los negocios presenta problemas importantes por superar. Aunque no están del todo apoyados en evidencia empírica, Kohls y Buller (1994) recomiendan siete estrategias para resolver conflictos éticos interculturales, que no son necesariamente exhaustivas ni mutuamente excluyentes. Los conflictos por resolver se clasifican con base en el consenso de los valores que rigen, la influencia de quien toma la decisión y la urgencia por resolver el problema:

1. *Evasión*. Se recomienda un enfoque de bajo perfil cuando el conflicto es menor o se puede posponer con bajo riesgo. También es aplicable cuando los costos de entrar en el conflicto son económica o socialmente considerables.
2. *Fuerza*. Recomendable cuando una de las partes es relativamente más fuerte que la otra. Por lo regular, las autoridades de un país utilizan este enfoque para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de una empresa o individuo.
3. *Educación-persuasión*. Mecanismo que pretende modificar la posición de una de las partes mediante la información, razonamiento o emoción de la otra. Este enfoque se puede ilustrar con vender las bondades y beneficios económicos de una determinada conducta ética.
4. *Infiltración*. Se refiere a introducir los valores de una sociedad en otra cultura, en forma deliberada o sin intención de hacerlo, por ejemplo, los valores de la libertad y la honestidad.
5. *Negociación-compromiso*. En este caso, ambas partes ceden algo hasta negociar un común acuerdo. Como en cualquier proceso de negociación, debe evitarse el sentimiento de que sólo una de las partes resultó beneficiada.
6. *Aceptación*. En esta técnica, una de las partes acepta la posición moral de la otra.
7. *Colaboración-solución de problemas*. Esta estrategia recomienda que ambas partes trabajen y se apoyen en forma recíproca para encontrar una solución satisfactoria para las dos y lograr un resultado de ganar-ganar.

Como ya se mencionó, la recomendación de Kohls y Buller (1994) estriba en que la selección de la estrategia o estrategias depende de tres elementos situacionales: la intensidad o importancia de los valores que rigen, la influencia relativa de las partes en conflicto y la urgencia de resolver el problema ético. Con base en lo anterior, en la figura 9-6 se ilustra la estrategia que se puede seguir en cada caso.



**Figura 9-6** Modelo de contingencia de estrategias para resolver conflictos entre culturas.\*

\* Adaptado de Kohls y Buller (1994).

## LOS PAÍSES DE IBEROAMÉRICA: RASGOS CULTURALES Y CONDUCTA ESPERADA

Como se demostró en el estudio de todas las culturas nacionales y regionales, los países iberoamericanos también revisten características singulares que influyen en el comportamiento moral de sus habitantes. Un punto de partida consiste en determinar si existen actitudes morales universales que son observadas también en Iberoamérica, o estos países asumen sólo actitudes particulares.

En un estudio realizado entre estudiantes estadounidenses y españoles graduados de negocios, Clark y Aram (1997) intentaron demostrar que individuos de diferentes países presentan más similitudes que diferencias en cuanto a sus actitudes hacia valores morales fundamentales y en relación con la manera de abordar dilemas éticos como emprendedores, pero que presentan más diferencias que similitudes en cuanto a sus percepciones de las fuentes de conducta no ética. Efectivamente, sus hallazgos señalan que por lo menos los españoles y los estadounidenses comparten valores y principios morales universales. También se presenta evidencia que comprueba que existe consistencia entre las culturas estudiadas en cuanto a la posible demanda universal por la formalización que se requiere para la observancia de estos valores. Sin embargo, diversos estudios demuestran que sí existe una sensibilidad cultural a los supuestos valores “universales” y puede haber diferencias significativas de una nación a otra. La comprobación de la hipótesis de Clark y Aram (1997) en cuanto a la percepción de las fuentes de conducta no ética sustenta estos estudios: sí existe una diferencia manifiesta entre los dos países en cuanto a las razones por las cuales los individuos se comportan de manera no ética. Por otra parte, Valentine y Ritteburg (2004) estudiaron las diferencias nacionales de más de 200 personas de negocios españolas y estadounidenses en cuanto a consideraciones teológicas y juicios e intenciones éticas. En general, sus ha-

llazgos, limitados por una serie de salvedades metodológicas, conducen a concluir que los estadounidenses tienen mayores intenciones teológicas para actuar de manera ética que sus colegas españoles. España, con sus singulares características tanto culturales como económicas e históricas, representa una sociedad importante de analizar a la luz de la conducta moral empresarial. Al contrastarla con Estados Unidos, resulta que los estadounidenses están comparativamente más preocupados acerca de los resultados morales de prácticas de negocios cuestionables. Este resultado presuntamente es consecuencia de la sensibilidad creciente de la sociedad estadounidense ante la responsabilidad ética de las corporaciones y que dichas empresas están en proceso de conformar una cultura empresarial moralmente más responsable. Por otra parte, los estudios de Hofstede apoyan estos resultados al tomar en cuenta el grado de individualismo de Estados Unidos.

Por otro lado, los países iberoamericanos han sido caracterizados como fatalistas, resistentes al cambio y propensos a la corrupción y otras conductas de negocios cuestionables. En la perspectiva de consultores extranjeros con amplia experiencia en empresas iberoamericanas, algunos proponen profundizar en las culturas regionales para fortalecer las prácticas administrativas deseables (Osland y col., 1999). Los autores no ponen en duda que existen numerosas empresas e instituciones en Latinoamérica muy eficaces y con una ética de trabajo admirable. Muchas de ellas son resultado de cambios profundos en las formas de gestión, pero sugieren que el extranjero debe conocer los elementos culturales distintivos para operarlas con éxito. A continuación se presentan las siguientes dimensiones culturales de importancia:

*Simpatía, dignidad personal y clasismo.* Énfasis en respeto de la dignidad humana y aversión a la crítica, insultos o perder imagen. Simpatía desde el punto de vista de una conducta social que enfatiza la empatía, pero evita las confrontaciones muchas veces indispensables. El contraste es un inminente clasismo, que puede caer en discriminación, basado en una extrema rigidez de clases sociales.

*Personalismo.* La relación de trabajo está sujeta a una relación y lealtad personal, por lo que la estructura de la organización o las descripciones de puestos no garantizan que el trabajo se efectúe. El utilitarismo de este aspecto cultural tiene que ver con la creación de redes profesionales, personales y familiares, como plataforma para ascender en la jerarquía corporativa. Por otra parte, las amistades suelen ser sólidas y duran largo tiempo si se basan en la confianza y ayuda mutua. El personalismo es particularmente atractivo porque es agradable que se trate al individuo como persona y no como un número.

*Particularismo.* En contraste con tratar a todas las personas de acuerdo con reglas burocráticas y códigos sociales abstractos, el particularismo enfatiza hacer excepciones según las personas y las obligaciones derivadas de la amistad. Este rasgo cultural es engañoso porque el poder y la influencia pueden llevar a injusticias y falta de equidad en el trato social y laboral. En este contexto, tanto los ciudadanos como los trabajadores

solicitan favores y privilegios en vez de demandar y ejercer sus derechos. Por otra parte, existe la creencia de que si la autoridad desea encontrar culpable a alguien de una violación a las reglas o a las leyes, seguramente lo hará.

*Confianza.* Las publicaciones especializadas señalan que los iberoamericanos son particularmente desconfiados y no se fían en las personas fuera del círculo familiar y de amistad. De esta manera, la confianza se confunde con lealtad y la relación se transforma en una mezcla de confianza y control. La falta de confianza es más evidente en el ámbito en la medida que a menudo se estructuran reglas y procedimientos para evitar que los empleados cometan abusos de confianza o hasta fraudes. Para una transacción comercial al menudeo, a menudo participan dos o más personas en la elaboración de la factura, la recolección del pago y la entrega de la mercancía.

*Colectivismo y conducta dentro y fuera del grupo.* Aun cuando las culturas iberoamericanas se describen como sociedades colectivistas, caracterizadas por la lealtad del individuo hacia el grupo y la responsabilidad de este último de cuidar al individuo, la unidad colectiva en Latinoamérica es en realidad la familia, y el iberoamericano puede ser paradójicamente individualista cuando se trata de confianza y de lealtad. De hecho, el nepotismo es una práctica social aceptada por los derechos y obligaciones que surgen de la relación familiar. Por otra parte, la conducta social dentro y fuera del grupo cobra particular importancia en Latinoamérica. Con base en lo anterior, el favoritismo y la excesiva lealtad dentro de los grupos da lugar a desmotivación cuando los externos se ven poco favorecidos por los sistemas de remuneración. El colectivismo relativo de las culturas iberoamericanas se puede apreciar en la figura 9-7.

*Paternalismo y relaciones jerárquicas.* La tercera “P” de la cultura latina, después del personalismo y el particularismo, es precisamente el paternalismo. Se basa en las estructu-



**Figura 9-7** Tipos de culturas individualistas y colectivistas.\*

\* Adaptado de Osland y col. (1999).

ras monárquicas y el papel histórico de la Iglesia, el patrón y el gobierno. Los empleados iberoamericanos esperan que los jefes se interesen en sus vidas personales, a un grado que no se encuentra en otras culturas. Se asume que los jefes estarán al tanto de los problemas personales y familiares del empleado, y participar activamente en diferentes eventos de carácter extralaboral, muchas veces en la frontera del círculo familiar y de amistades. Por lo tanto, las prestaciones y servicios al personal de la empresa están diseñados de tal manera que resulta evidente que la empresa se preocupa por sus trabajadores. Por extensión, el jefe trata a sus colegas como competidores, sobre todo en organizaciones medianas y grandes, y las personas que forman parte del grupo de trabajo son referidas frecuentemente como de “su” propiedad.

*Poder.* Este componente cultural es la piedra angular de las relaciones en las sociedades latinas. La influencia, más que por medio del liderazgo o de la autoridad formal, se ejerce a través del poder. En el ámbito del trabajo, esta conducta se traduce a estilos autocráticos de gestión en diversos grados. Los iberoamericanos no favorecen ni prefieren trabajar para este tipo de supervisores, pero tampoco los supervisores son reprimidos o despedidos por ese tipo de comportamiento. En el ámbito político, muchas veces se manifiesta por autocracia y despotismo.

*Humor y alegría.* Una característica cultural es el sentido del humor y el ambiente festivo de los iberoamericanos. El buen humor desempeña un papel importante en la vida laboral, puesto que es un catalizador social a la vez que una válvula de escape para las tensiones del trabajo.

*Fatalismo.* Este factor cultural está muy bien documentado, y se asocia al bajo *locus* de control de los latinos. Es decir, la percepción de que se tiene poco control sobre los eventos, sus consecuencias y el futuro. El fatalismo es una característica nada favorable en la cultura empresarial posmoderna, pero al parecer está disminuyendo su intensidad en el ámbito de los negocios de Latinoamérica. Una conducta asociada es la orientación a corto plazo, la resistencia al cambio y la actitud derrotista ante problemas cuya causa está fuera de control.

Es importante agregar que estos factores culturales, en términos habituales, pueden considerarse como fuerzas o debilidades culturales en cuanto a la capacidad del latino para confrontar los dilemas morales de manera responsable. Además, por tratarse de generalizaciones, su aplicación puede ser limitada en algunos países o contextos específicos de negocio. No obstante, trazan una importante línea divisoria entre esta cultura y otras sociedades del orbe.

## **¿SON SOCIALMENTE RESPONSABLES LOS IBEROAMERICANOS?**

La manifestación de la ética empresarial en los países iberoamericanos no es un tema reciente. No sólo por las demandas de la sociedad ante diversos escándalos financieros

relacionados con empresas de Iberoamérica, sino por el resurgimiento de la ética de negocios en todo el continente, que ha sido motivado también por una legislación más exigente y por un nuevo perfil de empresario socialmente responsable. Por otra parte, la mayoría de los países iberoamericanos sufren aún trastornos que se originaron o son el resultado de una conducta moral cuestionable: dictaduras, imperialismo desenfrenado, consumo desproporcionado, materialismo, egoísmo de las clases más privilegiadas, pobreza, explotación desmedida de los recursos naturales, poco compromiso con la calidad y productividad, asociaciones sindicales corruptas, conductas no éticas en el ámbito empresarial y gubernamental, doble moral de la Iglesia, la iniciativa privada y el gobierno. Para Cecilia Arruda (1997), catedrática e investigadora de la Fundação Getulio Vargas de Brasil, los países latinoamericanos enfrentan diversos retos en cuanto a la ética de negocios. Por una parte, la corrupción en las organizaciones debe ser erradicada, ya que es evidente el imperativo de ser competitivo dentro de los límites legales y morales. Este reto requiere replantear primero de fondo la cultura organizacional, apoyado en el propósito de operar con beneficios económicos razonables en el marco de la ética empresarial y la responsabilidad social. Segundo, las empresas deben responder solidariamente a tres problemas fundamentales de estos países: la protección del ambiente, la erradicación de la pobreza y la democratización de la educación. Tercero, transformar el lugar de trabajo en términos de seguridad, higiene, condiciones especiales para mujeres, menores y minorías poco favorecidas. Cuarto, sacar provecho de los valores y creencias religiosas emanadas de la Iglesia católica romana, recuperando la observación de esta cultura religiosa e incorporando a las nuevas generaciones a estas prácticas morales. Quinto, mantener las ventajas competitivas de las empresas nacionales ante el embate de las corporaciones internacionales, sin incurrir a prácticas no éticas de negocio. Y, para finalizar, fortalecer los valores nacionales para hacer frente a las prácticas de negocio, los hábitos comerciales y los valores familiares de las culturas anglosajonas que atentan contra las creencias fundamentales de los iberoamericanos.

Con base en lo anterior, abatir la corrupción en Latinoamérica es prioritario. Transparencia Internacional (TI) es una organización civil global orientada a combatir la corrupción convocando a la gente a formar una coalición con el fin de acabar con la corrupción. En 1996, esta organización instaló un capítulo para América Latina y el Caribe (TILAC) con el propósito de unir esfuerzos y encontrar soluciones a los problemas comunes de estos países. Corrupción, de acuerdo con Transparencia Internacional, es el abuso del poder personal, perpetrado por una persona con poder decisorio en el sector público o privado con fines de lucro personal, iniciado por dicha persona o provocado por un tercero que quiera influir en el proceso de toma de decisiones que le favorezcan. Desde hace varios años TI publica el *Índice de percepción de la corrupción*, compuesto de 16 encuestas de 10 instituciones diferentes, que refleja las percepciones de empresarios y analistas de distintos países. El *Índice* se ha convertido en un indicador objetivo de la posición relativa de una sociedad en cuanto a la corrupción, y es un termómetro que refleja los esfuerzos por combatirla. En el año 2005 se calificaron 156 países en una escala de 0 a 10, en donde este último valor es la categoría de menor

corrupción. Un indicador de la problemática de los países latinoamericanos en el tema que aquí se trata es el hecho de que, con excepción de Chile y Uruguay, el resto de los países del continente presentan un índice inferior a 4.3 (Iberoamérica, España y Portugal presentan un índice superior a 6.5).

Desde luego, existe una serie de iniciativas y programas para combatir la corrupción, a la cual se han adherido los países de Latinoamérica. Sin embargo, algunos analistas sostienen que las características culturales de estos países demandan acciones e iniciativas basadas en otro tipo de estrategias (Hustead, 2002). Con base en estas conclusiones, y tomando en cuenta las culturas nacionales predominantes, el investigador propone que la lucha contra la corrupción se debe manejar, entre otros aspectos, mediante normas grupales, bajo una fuerte dirección ejecutiva y con reglas muy claras orientadas a unificar los intereses individuales y grupales para combatir la corrupción. Opina que esto puede ser más efectivo que las formas de control inherentes a las iniciativas y sanciones emanadas de las convenciones de la Organización de Estados Americanos y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

### **LA CORRUPCIÓN PERJUDICA DE MUCHAS MANERAS\***

**La corrupción causa pobreza y crea barreras que impiden superarla.**

**La corrupción viola los derechos humanos.**

**La corrupción atenta contra la democracia representativa.**

**La corrupción es una barrera al desarrollo económico.**

**La corrupción es una causa del deterioro del ambiente.**

**La corrupción es una herramienta del crimen organizado.**

---

\* Adaptado de Transparencia Internacional (2005).

Para Wisley (2006), el deporte del fútbol, como el capitalismo, consiste básicamente en “el deseo infantil de hacer que los sueños se hagan realidad, sin que importe el costo”, logrado por aquellos con suficiente dinero para integrar los insumos necesarios, una situación hasta cierto punto injusta que describe el negocio de este deporte en la actualidad. El fútbol, fuente de esperanzas a veces milagrosas, gobernado por reglas simples y a veces contradictorias, con frecuencia provoca violencia, injusticias y hasta corrupción. En el verano del año 2006, el equipo de fútbol representativo de Italia ganó la Copa Mundial de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), después de una serie de juegos contra las escuadras más poderosas del mundo. Sin embargo, unos días después de que el equipo campeón llegara a su país, el presidente y el vicepresidente de la federación italiana, Franco Carraro e Innocenzo Mazzini, respectivamente, renunciaron a sus cargos, luego de que se puso al descubierto una vasta red de fraude y chantaje con objeto de controlar el mundo del fútbol en Italia. Entre los hallazgos de las asombradas autoridades italianas se detectaron manipulación de partidos, un mercado corrupto de compra y venta de jugadores, programas televisivos tendenciosos, vínculos con la banca para chantajear a clubes endeudados, y hasta la cooperación de un grupo de agentes en las fiscalías de Nápo-



les, Turín y Roma que notificaban por anticipado todos los movimientos de la justicia. El artífice de esta red de corrupción, Luciano Moggi, individuo con un turbio pasado y presente, odiado y temido en el deporte italiano, controlaba a los árbitros a través del colegiado más respetado en Italia, y también se comunicaba constantemente con los encargados de asignarlos. Varios clubes, árbitros y funcionarios italianos están bajo investigación por el supuesto arreglo de partidos; decenas de directivos, federativos, miembros de comisiones y árbitros han sido suspendidos o multados, y por lo menos cuatro importantes clubes de fútbol fueron sancionados con el descenso a segunda división o con suspensiones para participar en torneos internacionales. Para tres de estos clubes las sanciones representan pérdidas de más de 250 millones de dólares anuales por derechos de transmisión que se cancelaron (López, 2006). El escándalo del fútbol se considera el mayor evento negativo que haya sacudido al balompié italiano desde sus orígenes.

Tomando como punto de partida el suceso descrito, se puede afirmar que una consideración pertinente relacionada con la conducta ética tiene que ver con la posibilidad de que los actos de corrupción no sean eventos aislados ni independientes, sino que respondan a un sistema o red de corrupción que existe y ha existido por largo tiempo con una amplia cobertura geográfica y para diferentes propósitos. Nielsen (2003) propone una estrategia para promover un cambio sistémico y tratar de modificar doce elementos clave, subsistemas difíciles de cambiar por su estabilidad e interdependencia. Es importante aclarar que aunque estos componentes del sistema de corrupción no son privativos de los países latinoamericanos, sí están presentes y arraigados también en dichas economías:

1. *Reciprocidad de ganar-ganar dentro de redes exclusivas de corrupción*, que resultan en beneficios cuantiosos para los individuos o instituciones que participan en la red, pero afectan sensiblemente a la sociedad en general, por definición, excluida del proceso.
2. *Extorsión propiciada por los gobiernos y gobernantes, un problema mayor que el soborno*, puesto que este último es con frecuencia aislado e individual, mientras que la extorsión se generaliza de manera sistemática y afecta a sectores importantes de la sociedad.
3. *Conductas moralmente cuestionables con resultados beneficiosos para parte de la comunidad* que conducen a un dilema social, ya que al eliminarlos se prescinde de un resultado colectivo positivo. Independientemente de su esencia inmoral, el impacto de estos actos de corrupción es más perjudicial que humanitario en el largo plazo.
4. *Actos de corrupción generalizados que se han convertido en habituales para la sociedad*, característica que los convierte en prácticas relativamente estables y difíciles de erradicar por quienes quieren hacerlo.
5. *Actores clave corruptos, a quienes se les considera generosos y atractivos*, por lo que se han ganado un lugar sobresaliente en la sociedad, lo que les permite mantenerse y hasta fortalecer su posición dentro de la red de corrupción.

6. *Leyes y políticas irreales o con resultados cuestionables, que al ser aprobadas presentan oportunidades de corrupción*, de tal manera que la maquinaria política y burocrática resulta beneficiada por las innumerables fuentes de extorsión y fortalecen un círculo vicioso para mantenerlas vigentes.
7. *Ligas de corrupción entre partidos políticos, policía, autoridades legislativas y judiciales*, que por su firmeza, fortaleza y permanencia aumentan continuamente en poder y presencia en la sociedad, ocasionando que incluso las autoridades de gobierno o de la sociedad civil interesadas en eliminarlas no encuentren formas efectivas de hacerlo.
8. *Ligas de corrupción entre agencias de gobierno e instituciones establecidas para vigilarlas*, como auditores, periodistas, universidades e instituciones profesionales. Al cerrarse el círculo de esta manera, las prácticas corruptas se vuelven legítimas ante los ojos de la sociedad y es más difícil erradicarlas.
9. *Fondeo de campañas políticas que producen relaciones y compromisos que afectan sensiblemente la actuación de los funcionarios una vez electos*; ésta es una realidad fortalecida por el hecho de que las redes de corrupción tienen mayor poder económico que los candidatos a puestos públicos.
10. *Ofrecimientos de participación lucrativa en redes de corrupción, seguida por ataques si la cooperación no es aceptada*. Aun cuando estos ataques pueden ser sutiles y privados, pueden convertirse en un sistema de refuerzo que evita que el involucrado abandone voluntariamente la red de corrupción.
11. *Conflictos de interés entre el sector público y las instituciones privadas involucradas*, que provocan que nunca se apruebe la legislación necesaria o no se vigile la aplicación de la misma.
12. *Programas gubernamentales de rescate que benefician a grupos minoritarios poderosos y afectan a la población en general*; son iniciativas que se diseñan e implantan cuando algunas instituciones llegan al límite de su capacidad económica y de supervivencia, y su desaparición o quiebra afecta en apariencia a la economía.

Nielsen (2003) ilustra y documenta esta serie de subsistemas que fortalece las redes de corrupción, y propone seis reformas de fondo que coadyuvan a eliminarlas de manera definitiva. Pero por definición, el camino es largo, la puesta en marcha es compleja, y la voluntad política y energía de diversos actores de la sociedad es un imperativo para lograrlo.

La aplicación práctica de las diferencias culturales entre los países de Latinoamérica y otras economías con características distintivas en cuanto a su conducta moral se manifiesta en los recientes pactos comerciales internacionales, como es el caso del Tratado de Libre Comercio en Norteamérica (TLC o NAFTA, North American Trade Agreement). La formalización de este tratado comercial ha llamado la atención de los investigadores, ya que por primera vez en la historia moderna tres culturas radicalmente diferentes están en posición de intercambiar no sólo bienes y servicios, sino información y recursos humanos, con una intensidad y magnitud sin precedentes. Un tema de

particular interés ha sido la moralidad de las negociaciones y transacciones entre México y los otros dos países del TLC.

Elahee y col. (2002) estudiaron los componentes culturales en el fortalecimiento de la confianza entre socios comerciales internacionales en el supuesto de que la ausencia de ésta puede ser la base para que surjan tácticas de negociación moralmente cuestionables entre los interlocutores. Su estudio, basado en una investigación de campo entre hombres de negocios mexicanos, estadounidenses y canadienses, indica que las prácticas moralmente inaceptables se presentan precisamente en contextos de poca confianza entre los individuos. Un hallazgo muy interesante es que los hombres de negocios mexicanos no son tan susceptibles a prácticas moralmente cuestionables cuando tratan con sus colegas nacionales, como cuando efectúan negociaciones intraculturales. Por otra parte, la conducta de los estadounidenses y canadienses no varía de manera significativa, independientemente de la procedencia de sus colegas. Una lista no exhaustiva adaptada de prácticas de negociación no éticas que se encuentra en las publicaciones de distintos autores es la siguiente (Elahee y col., 2002):

1. *Fanfarroneo*, a través del cual el negociador manifiesta la intención de hacer algo, pero en realidad no tiene intención de hacerlo. Esta práctica incluye falsas promesas o amenazas.
2. *Distorsión de posición* (económica, de urgencia, relevancia o interés) de parte del negociador ante su oponente con el propósito de confundirlo y obtener beneficios a su favor.
3. *Posición de negociación tradicional*, que incluye ocultar información relevante o inflar sus peticiones o pretensiones originales.
4. *Ataque a la red del oponente* con el propósito de desarticular o desestabilizar al grupo o a las personas que lo conforman. También trata de atraer a estas personas para que cambien de partido.
5. *Obtención inapropiada de información*, ya sea por la forma de hacerlo o por la naturaleza de la información, clasificada, confidencial o personal.

En el caso del proceso de negociación, la confianza es un elemento fundamental puesto que, como apunta Volkema (1999, citado por Elahee y col., 2002), la línea gris entre lo ético y lo no ético es más difícil de distinguir que en cualquier otra instancia. La hipótesis es que cuando existe confianza entre las partes, es mayor la posibilidad de que su conducta sea moralmente aceptable. Los resultados de la investigación la ratifican (Elahee y col., 2002). En el estudio, los mexicanos resultaron relativamente más propensos a utilizar las prácticas cuestionables de negociación, pero sobre todo al tratar con hombres de negocios de los otros dos países, por la falta de confianza inherente en el proceso. A los negociadores de México les resulta más sencillo desarrollar una red de relaciones basadas en la confianza con nacionales que con los extranjeros. Para los tres países, tanto en negociaciones internas como interculturales, la táctica más utilizada es la posición de negociación tradicional.

Un dilema ético de orden superior relacionado con el TLC es gestión del proceso de transferencia de áreas de manufactura y empleos de Estados Unidos hacia México,

aprovechando los beneficios evidentes de costo de mano obra, energéticos y otros insumos. Hosmer y Scott (1995) argumentan que existen beneficios para todo el sistema, pero que también se presenta un impacto negativo en el ámbito de la ética. Por una parte, un nuevo empleo que se cree en México por razones de la internacionalización de una empresa estadounidense tiene como efecto un empleo equivalente que no se crea en Estados Unidos, con el respectivo daño a trabajadores potenciales y a la comunidad en general. Segundo, se supone que en México no se mantendrán las condiciones de seguridad e higiene equivalentes a los estándares estadounidenses, porque incluso si existiera la legislación, no se aplica la ley de la forma adecuada. Tercero, la legislación ambiental en México no tiene el nivel de exigencia de las leyes de Estados Unidos en cuanto a descargas y emisiones que pueden afectar el ambiente.

Si se toma una posición eminentemente utilitarista, los beneficios de transferencia de operaciones de manufactura a México son superiores al daño previsto. Sin embargo, las dimensiones no económicas de este último son difíciles de cuantificar, y la distribución de los beneficios y, en su caso, los perjuicios se distribuyen de manera desigual entre los dos países y sus habitantes. Por esta razón, algunos consideran que el proceso no es otra cosa que un colonialismo económico de la modernidad que se justifica en aras del desarrollo integral de la región. En general, el punto de partida es que la validez de los principios morales y su impacto en las personas deben estar condicionados, y no delimitados, por el impacto económico inherente. Existen decisiones que por su naturaleza no son moralmente válidas, como las que contravienen la justicia y los derechos humanos. El dilema fundamental que prevalece consiste en asegurar que las decisiones de gestión mantengan la oferta de productos y servicios de tal manera que sirvan mejor a la sociedad, sin sacrificar el trato justo, la observancia de los derechos humanos y las garantías individuales de los trabajadores.

## **LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FORMALIZAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

La cultura empresarial se ha definido de diversas maneras, pero la mayoría de las definiciones considera que la cultura es la forma de ser de la organización que identifica a la empresa en particular, y se manifiesta por medio de la conducta implícita y explícita de sus integrantes. La cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva para la compañía, pero también puede convertirse en el origen de sus problemas o su fracaso. La cultura debe ser congruente con la estructura de la organización, así como ésta debe ir junto con la estrategia. Es posible que, en su origen, la cultura sea reflejo del fundador o líder, pero con el paso del tiempo la adopta cada uno de los miembros de la organización, y es aceptada y compartida por todos.

Un sacerdote español fundó Mondragón Corporación Cooperativa en 1956, como un pequeño taller de estufas y cocinas de petróleo. Hoy es el primer grupo empresarial vasco y el séptimo mayor del país. Además, en el año 2002 y 2003, la revista *Fortune* la consideró como una de las diez mejores empresas de Europa para trabajar. Los obser-

vadores consideran que no es posible hablar del éxito de la empresa sin considerar seriamente su cultura empresarial.

Mondragón es una empresa corporativa con características singulares, tanto en su forma de operar como en sus principios laborales. Para la Cooperativa los valores de la empresa “son el núcleo de la cultura empresarial, aportando un sentido de dirección común a todas las personas y unas líneas directrices en la tarea diaria. Aquellos valores de los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un determinado sentido de identidad” (<http://www.mondragon.mcc.es/>). Estos valores se resumen de la siguiente manera:

- *Cooperación*. Plataforma para la cohesión corporativa, necesaria para la eficiencia y el dinamismo empresarial; los retos individuales son fuente de la superación personal que debe ser combinada con la transferencia interna de conocimientos y la coparticipación en la resolución de los problemas con clientes, proveedores, competidores e instituciones sociales.
- *Participación*. Un derecho y una obligación para encauzar el potencial personal para ponerlo al servicio de los intereses comunes e incrementar la satisfacción y el sentido de pertenencia. El desarrollo de la participación requiere estructuras organizativas flexibles que favorezcan un buen clima laboral, la gestión de los procesos interfuncionales, el trabajo en equipo y la formación y capacitación permanentes.
- *Responsabilidad social*. Puesto que los fines personales deben ser compatibles con los de la empresa, y los de ésta con su compromiso social, el alcance de la gente de Mondragón debe influir en el entorno más próximo, con cuya mejora deben ser solidarios, así como con el desarrollo de su pueblo.
- *Innovación* o actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos de actuación como condición necesaria para el progreso empresarial, así como para responder de la manera más conveniente a las expectativas que se generan en la sociedad.

Con el propósito de establecer su concepto de gestión en forma más operativa, Mondragón ha establecido una serie de *objetivos básicos*. Es importante aclarar que estos objetivos definen el marco de referencia para las actividades y funciones, y pretenden ser el elemento integrador para los planes estratégicos y operativos: satisfacción del cliente, rentabilidad, internacionalización, desarrollo y participación social.

Para Aranzadi (2003), la principal ventaja competitiva de Mondragón es la “profunda contribución” y participación entusiasta de su personal. Más allá de tener buenos trabajadores y empleados, o anteponer al personal como activo más importante, la participación real de la gente es una ventaja que, al no estar presente, todas las modas y modismos de gestión resultan sólo soluciones a corto plazo. Otro aspecto por considerar es que, además de sus valores de enorme importancia y trascendencia, los *objetivos básicos* de la cooperativa Mondragón reflejan el pragmatismo de una empresa o negocio orientado a resultados económicos. Y su éxito económico es una evidencia del balance entre la ética y los resultados materiales.

## MISIÓN DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN

Mondragón Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por personas y para ellas, inspirada en los *principios básicos* de la experiencia cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, con el fin de generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo que:

- se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección;
- impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, quienes desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal;
- promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y técnicas;
- aplica un modelo de gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación.

La cultura de Mondragón Corporación Cooperativa, descrita en términos de su misión, valores y objetivos, presumiblemente contiene todos los elementos de una organización exitosa, pero es probable que la cultura de esta empresa se haya ajustado en el tiempo hasta alcanzar su forma actual, y no pueda ser reproducida con facilidad por otras organizaciones. Sin embargo, persiste la posibilidad de que un liderazgo adecuado pueda conducir la cultura de una empresa hacia la dirección deseada. ¿Es moralmente aceptable hacerlo? Para algunos investigadores es imposible que un directivo deliberadamente logre crear y administrar la cultura de su organización (Schein, 1985; Smirchich, 1983; citados por Beyer y Nino, 1999). No obstante, es relativamente sencillo apoyar la hipótesis de que prácticamente todas las actividades de gestión de un directivo, sus decisiones, programas y estrategias envían mensajes culturales que influyen en la conducta corporativa, sin que importe si lo hacen en forma deliberada o inconsciente (Beber y Nino, 1999). Para el propósito de esta obra es muy importante que la cultura corporativa sea dirigida o evolucione hacia una cultura ética y socialmente responsable. Como se ha mencionado, además de las fuerzas internas pertinentes, como el liderazgo responsable, existen fuerzas externas de la legislación y la sociedad que hacen que las empresas se responsabilicen de sus actos de manera aceptable desde el punto de vista moral.

Sinclair (1993) argumenta que existen dos enfoques para lograr que se mejore la conducta ética en la empresa a través de la administración de la cultura organizacional. El primero de ellos, ilustrado en el caso de Mondragón, presupone que a través de la gestión pertinente se puede crear una cultura unitaria y con cohesión, teniendo como centro una serie de valores organizacionales. Estas culturas organizacionales se distin-

guen por la presencia de valores y normas que aceptan todos los empleados, y existe una metodología para construirlos. Por una parte, es necesario articular la estrategia corporativa, basada en una misión que incluye no sólo metas económicas, sino la clase de empresa que se quiere ser, a saber, valores, responsabilidad social, compromiso con los clientes y otros grupos de interés. Sus principios muchas veces se denominan “credo corporativo”, y es la base para un código de ética o política de responsabilidad social. En este enfoque, el líder desempeña una función fundamental, y por medio de su equipo directivo guía a la empresa hacia su deber ser y se consolida como un dirigente carismático o transformador. El modelo presupone también que todos los procesos donde interviene el hombre se apeguen a la estrategia y estén diseñados para fortalecer la cultura y los valores deseados: reclutamiento, selección, desarrollo, compensaciones.

En la práctica, diseñar y coordinar todos los procesos que dan lugar a la creación de una cultura corporativa son tarea difícil y tardada. Por otro lado, una crítica importante a este enfoque es que la construcción y adhesión a una cultura organizacional de esta naturaleza por una parte subordina los valores personales e individuales a otros colectivos, y por otra crea una fuerza de choque interna, implícita o explícita, conformada por quienes no aceptan la cultura predominante. Con base en esto último, existe otra forma de entender la cultura organizacional (Sinclair, 1999) que reconoce la existencia de subculturas y cotos de poder, en donde la cultura corporativa es resultado del diálogo, ajuste de fuerzas y valores contrapuestos. Aunque este enfoque requiere una ardua tarea de gestión para el directivo, existe evidencia que indica que las organizaciones pueden lograr beneficios derivados de la afluencia de varias culturas y valores aparentemente contrapuestos, y el respeto y administración de las diferencias con el tiempo da lugar a una organización más incluyente y diversa. Por otra parte, este enfoque puede conducir a una anarquía o parálisis organizacional ante el directivo inepto para conciliar diversos valores e intereses.

En cuanto a la presencia y gestión de subculturas dentro de la organización, de acuerdo con Dion (1996) y desde el punto de vista de la ética empresarial, el problema se vuelve más complejo cuando existen diferentes etnias en la empresa, como es cada vez más frecuente en las empresas trasnacionales. Con base en lo anterior, es imperativo tomar en consideración los elementos estructurales de la organización en particular, y para esto se proponen cuatro subsistemas de cultura organizacional y sus efectos éticos:

1. *Subsistema de representaciones.* Las *creencias organizacionales*, que explican cómo se administra la empresa y cómo se compite con otros, se presentan a menudo en la misión o código de ética. En la mayoría de los casos, entre las creencias organizacionales se encuentran la manera como se interpretan y construyen las relaciones interpersonales, y, en particular, cómo se ejerce el poder, el liderazgo y la autoridad. Las *ideologías organizacionales* proveen dirección, coherencia, motivación, criterios y normas de comportamiento a los miembros de la corporación. Lo más importante para el presente análisis es que este componente de la cultura contiene los ideales generalmente aceptados, ejerce una influencia significativa en los valores de la empresa y facilita la toma de decisiones.

2. *Subsistema de valores y normas.* Las normas constituyen los determinantes básicos de las actitudes sociales y la conducta humana que se adquieren durante toda la vida. Los valores son importantes porque sirven como criterios de decisión, moldean las percepciones y las interpretaciones del individuo, delimitan las opciones disponibles y definen las sanciones positivas, como respeto y recompensas (Word, 1990, citado por Dion, 1996). Las normas, a su vez, sustentan las expectativas sociales y delimitan las sanciones correspondientes en respuesta a las aspiraciones individuales y el bien común de la sociedad.
3. *Subsistema de modos de expresión.* Las metáforas constituyen derivaciones del lenguaje utilizadas para definir la organización y sus componentes, o bien para reflejar la imagen que desea la sociedad. Los héroes e historias organizacionales representan las experiencias y personajes exitosos dentro de la empresa. La fuerza de las historias es que pueden modelar la conducta de terceros a través de parábolas, y los héroes representan el modelo ideal por seguir para tener éxito en la corporación. Los *rituales* y *ceremonias* sustentan la cohesión y permiten la socialización de los individuos dentro de un marco aceptado implícitamente por la corporación; dan un marco de referencia concreto y coherente a la conducta esperada del individuo, ayudan a administrar las diferencias antes de que ocurra un conflicto o dilema potencial, y proporcionan una identidad colectiva con un significado para la persona y para la corporación.
4. *Subsistema de modos de acción y organización.* Los *patrones para la acción* difieren si el individuo o la organización son el centro y la prioridad de la forma de hacer las cosas. Los *juegos de relación* corresponden a las conductas ocultas que sirven como plataforma para la relación entre las personas. Estos juegos, por definición, son de naturaleza deshonestas y dramática.

Cada uno de estos cuatro subsistemas culturales tiene una serie de influencias morales en la organización, toda vez que conforman el marco de referencia para la conducta esperada de cada uno de sus miembros (Dion, 1996), y, en particular, el subsistema de normas y valores constituye el punto central de la ética corporativa, de su comprensión y potencial transformación.

Benson y Ross (1998) argumentan que el cambio cultural hacia una empresa moralmente responsable significa no sólo el cambio de cultura, sino la gestión del impacto de los cambios en la conducta ética de los empleados. Los autores argumentan que existen algunas condiciones que pueden ayudar a un cambio cultural, como las siguientes:

- Cuando la empresa ha sido sujeta a alguna sanción o multa por alguna violación moralmente cuestionable, aun cuando ésta sea falsa.
- Cuando la dirección de la empresa promueve enfáticamente la conducta ética como un componente esencial dentro de las responsabilidades laborales y aprueba que los empleados pregunten cuando tienen dudas en algún dilema moral.



- Cuando la dirección de la compañía implanta un programa para fomentar que los trabajadores delaten conductas cuestionables, como medidas efectivas para proteger la identidad del delator.

En cuanto a facilitar la conducta ética de parte de los empleados, la empresa tiene mucho que hacer al respecto. Por una parte, es importante contar con una instancia, medio, conducto o responsable de la ética empresarial para poder acudir a él por información o apoyo. Segundo, se requiere un programa visible para fomentar la conducta ética y socialmente responsable. Un tercer factor consiste en asegurarse que los empleados comprenden los mensajes, modifican su conducta y perciben el efecto de las consecuencias.

## CONCLUSIONES

Recientemente, el Ethics Resource Center, organización estadounidense sin fines de lucro dedicada a fortalecer la ética corporativa, presentó los resultados de una encuesta nacional entre varios miles de trabajadores estadounidenses. Los resultados indican que más de 50% de los encuestados incurrió en una falta moral en el contexto del trabajo en los últimos doce meses, y más de una tercera parte lo hizo por lo menos dos veces (Verschoor, 2005). Entre las faltas dadas a conocer se encuentran conducta abusiva o intimidación hacia sus colegas, engaños a empleados, clientes o vendedores, violaciones a reglas de seguridad y, en general, dar prioridad a sus intereses personales por encima de los intereses de la empresa. Un hallazgo interesante fue que la cultura ética de la empresa en particular aparenta ser un elemento determinante para conducir la conducta ética del trabajador.

No obstante, persiste el problema de que el trabajador puede percibir ambigüedad entre la conducta moral observada, lo que demanda la organización y las expectativas éticas de la sociedad en la que se desenvuelve. Waters y Bird (1987) sugieren incluso que esta ambigüedad puede producir una tensión moral al enfrentarse la persona con un dilema ético y tener que decidir qué estándar moral es el apropiado o a cuál se le debe dar prioridad en caso de que dos o más de ellos entren en conflicto. Asimismo, deben considerarse a menudo las repercusiones económicas o materiales de la decisión. Una respuesta frecuente es que la persona tiende a ubicar el dilema y su resolución en un marco de corto plazo, puesto que hacerlo en un marco temporal mayor incorpora un nivel adicional de complejidad. Además, cuando el estándar de conducta de la corporación difiere en realidad o apariencia de los estándares de la sociedad en general, el nivel de tensión moral en el individuo se incrementa significativamente. Esta última situación se presenta cada vez más en las empresas inmersas en una cultura nacional proclive a conductas moralmente cuestionables.

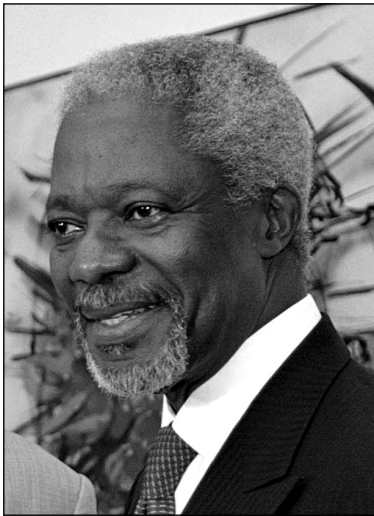
Con base en lo anterior se puede deducir que la conducta responsable del individuo en el contexto de su organización es siempre una tarea difícil; es significativamente alta la probabilidad de que su conducta acertada le produzca en primera instancia una tensión moral más que satisfacción por haber cumplido con su deber. Si las cultu-

ras organizacionales son relativamente difíciles de modificar, las culturas nacionales, como se ha visto en este capítulo, son más estables e inamovibles. No obstante, la responsabilidad moral del individuo consiste en esencia en conciliar los valores morales y los resultados esperados por todos los grupos de interés, dentro del marco de la cultura corporativa y el contexto de la cultura nacional.

## CASO PRÁCTICO

### PANAMÁ Y EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

#### El pacto mundial



Kofi Annan.

La iniciativa de crear un pacto mundial en materia de responsabilidad social surgió de Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, en enero de 1999. Seis meses después, Annan hizo un llamado a los líderes de las principales compañías internacionales para unirse al pacto y llevar a la práctica el objetivo de crear una ciudadanía corporativa global a fin de conciliar intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil. La iniciativa presupone responder a los más importantes y perjudiciales efectos de la economía en el bienestar y la dignidad humana. Para el año 2003, más de 1 200 compañías de 65 países habían materializado la idea. Para que una corporación forme parte del pacto, el ejecutivo de más alto nivel debe firmar una carta mediante la cual apoye el compromiso de adherirse a los diez principios acordados, informar sobre su cumplimiento en un informe anual, publicarlo en la página electrónica del pacto mundial, así como avanzar continuamente en su instauración.

La Organización de las Naciones Unidas opina que existen numerosos beneficios para las empresas si participan en el pacto mundial o global, como:

- demostrar liderazgo al adoptar principios universales de avanzada y responsabilidad corporativa para hacer que la economía global sea más sustentable e incluyente;
- dar soluciones prácticas a problemas contemporáneos relacionados con la globalización, responsabilidad corporativa y desarrollo sustentable en un contexto de múltiples grupos de interés;

“Las empresas se están convirtiendo en los protagonistas de la globalización, en los auténticos ciudadanos mundiales y, en consecuencia, en los responsables de unir la brecha abierta entre los países.”

*George Kell, director ejecutivo del Pacto Mundial. Expansión, octubre de 2003.*

## PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

“Ante todo y sobre todo, el pacto mundial es un compromiso firme de cada entidad para avanzar en sus actividades por el camino marcado por estos diez principios.”

**Principio uno:** las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente dentro de su ámbito de influencia.

**Principio dos:** las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

**Principio tres:** las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio cuatro:** las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio cinco:** las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio seis:** las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

**Principio siete:** las empresas deben mantener programas preventivos que favorezcan el ambiente.

**Principio ocho:** las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio nueve:** las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de métodos respetuosos del ambiente.

**Principio diez:** las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

- administrar los riesgos al tomar una posición con anticipación en asuntos críticos;
- conocer el alcance global y poder de convocatoria de las Naciones Unidas entre gobiernos, empresas, sindicatos, sociedad civil y otros grupos de interés;
- compartir prácticas y aprendizajes exitosos;
- mejorar la administración corporativa y de marca, la moral de los empleados y la productividad y eficiencia operativa.

### La respuesta en Iberoamérica

La reacción de muchas naciones, corporaciones y grupos de interés se observó de inmediato. Instituciones de presencia significativa en la economía, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se adhirió a la iniciativa con objetivos particulares congruentes con su razón de ser. La OIT es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos, por lo que su participación en el pacto mundial se concentra en la promoción de los cuatro principios sobre el trabajo:

- respetar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación colectiva
- apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio
- unirse a la lucha por la abolición efectiva del trabajo infantil
- eliminar la discriminación en materia de empleo y profesión

La OIT contribuye significativamente al logro del objetivo del pacto mundial apoyada en el diálogo social entre empresarios y sindicatos, aunque una buena parte de su aportación se concentra en el área del aprendizaje mediante un programa de formación para gerentes. Este programa está destinado a desarrollar la capacidad de los dirigentes empresariales para aplicar los cuatro principios y derechos fundamentales en el trabajo; además, este programa se elabora en consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Diferentes países se han incorporado al pacto mundial con distintos formatos. Por ejemplo, España opera por medio de la Asociación Española del Pacto Mundial (Asepam), estructura que supuestamente es un gran avance por la solidez que esta modalidad jurídica otorga a dicho pacto. La Asepam utiliza como instrumento de trabajo la denominada Mesa Cuadrada, en el que ha de prevalecer siempre el equilibrio entre los diferentes grupos de interés que participan con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos particulares por medio del diálogo. La Mesa Cuadrada cuenta con representantes de cada uno de los cuatro grandes grupos firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas: las empresas grandes y las Pymes; las organizaciones no gubernamentales (tercer sector); las entidades educativas y los representantes de instituciones sociales, políticas y sindicales.

En Argentina, dentro de una iniciativa adoptada por su gobierno en el marco de este pacto mundial, se firmó el 24 de octubre del 2003 un documento en el que se fijan los Objetivos de Desarrollo del Milenio para Argentina. Asimismo, se establecieron metas específicas para cada objetivo como fechas e índices de medición. Los ocho objetivos son los siguientes:

*Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre*

Metas: erradicar la indigencia y el hambre; reducir la pobreza a menos del 20%.

*Objetivo 2: Alcanzar la educación básica universal*

Metas: Asegurar que en el año 2010 todos los niños y adolescentes puedan completar los tres niveles de educación básica, y que en el año 2015 todos los niños y adolescentes puedan completar todos los niveles de educación.

*Objetivo 3: Promover el trabajo decente*

Metas: Reducir en el año 2015 el desempleo a una tasa inferior al 10%; incrementar la cobertura de protección social a dos terceras partes de la población para el año 2015; erradicar el trabajo infantil.

*Objetivo 4: Promover la igualdad de género*

Metas: Alcanzar en el año 2015 una mayor equidad de género mediante una mejor participación económica de la mujer, una reducción de la diferencia sala-

rial entre varones y mujeres, y conservar los niveles de igualdad de género alcanzados hasta el año 2000 en el ámbito educativo; aumentar la participación de la mujer en niveles donde la toma de decisiones sea importante en empresas y en instituciones públicas y privadas.

*Objetivo 5: Reducir la mortalidad infantil*

Meta: Reducir tres cuartas partes la mortalidad de menores de 5 años y 20% de la desigualdad entre provincias entre 1990 y 2015.

*Objetivo 6: Mejorar la salud materna*

Meta: Reducir dos terceras partes de la tasa de mortalidad materna y 20% de la desigualdad entre provincias entre 1990 y 2015.

*Objetivo 7: Combatir el VIH/Sida, la tuberculosis y el chagas*

Metas: Detener la propagación del VIH/Sida en el 2015; reducir la incidencia de la tuberculosis a 8% anual y la tasa de mortalidad por tuberculosis a 10% anual y certificar la interrupción de la transmisión vectorial de chagas en todo el país en el año 2015.

*Objetivo 8: Asegurar un ambiente sostenible*

Metas: Lograr en el año 2015 que todas las políticas y programas del país hayan integrado los principios del desarrollo sostenible y se haya revertido la pérdida de recursos naturales; reducir dos terceras partes de la proporción de la población sin acceso al agua potable entre 1990 y 2015; reducir a la mitad la proporción de la población residente en villas de miseria y asentamientos irregulares.

El gobierno argentino acepta que para el logro de sus objetivos es importante transformar la sociedad hasta conseguir un importante cambio cultural que se manifieste en nuevas prácticas basadas en la ética y la responsabilidad social, tanto en el interior de la empresa como en su relación con todos los grupos de interés pertinentes. Se espera que todos los sectores de Argentina contribuyan al desarrollo de un país más sustentable e incluyente, para lo cual el 16 de diciembre de 2003 un grupo compuesto por más de 30 entidades del sector privado, el mundo académico y la sociedad civil constituyeron el Grupo Promotor del Pacto Global en Argentina con el objetivo de difundir sus principios y de asumir un compromiso de responsabilidad.

El Grupo Promotor desempeña un papel importante en la iniciativa del Pacto Mundial en Argentina, no sólo con la promoción de eventos formales, sino también mediante la interacción informal para reunir a todos los sectores relacionados y establecer estrategias para invitar a más y más instituciones a formar parte de dicho pacto. Por ejemplo, adoptar un mecanismo denominado 5 x 1, en el que cada integrante del Grupo Promotor asume el compromiso de invitar al menos a cinco empresas a suscribir el Pacto Global, todo esto por medio de desayunos de trabajo y acercamiento con clientes y proveedores.

Para el año 2006, 68 empresas, dos ONG y dos universidades se adhirieron al Pacto Mundial en República Dominicana. En la promoción destaca la participación activa del presidente de la República, quien se dirigió por diversos medios a las

personas importantes del país para invitarlas a formular y construir la Red de Empresas del Pacto Global de las Naciones Unidas en la República Dominicana. En este país, la promoción de este pacto afirma que es una oportunidad para aprovechar los valores del mismo y convertirlos en una fuerza positiva para este país. Además, el mensaje a los empresarios expresa la expectativa de su responsabilidad solidaria para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ya que “el empresariado es un elemento clave para el crecimiento y desarrollo... Al adoptar una estrategia empresarial basada en ‘principios’, las compañías miembros se aseguran de que sus prácticas de ‘responsabilidad social corporativa’ constituyan una contribución al desarrollo humano, y que los beneficios de la globalización se compartan equitativamente entre todos los dominicanos y dominicanas”.

En la República Dominicana existe una Comisión Presidencial sobre los Objetivos del Milenio y el Desarrollo Sostenible (Copdes) encabezada por el presidente constitucional, cuyo propósito es monitorear y evaluar el progreso del país en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas, que comprende sectores gubernamentales, el sector empresarial, la sociedad civil y las dependencias de la ONU.

Es importante aclarar que, aun cuando los Objetivos del Milenio surgieron de un compromiso de todos los países miembros de las Naciones Unidas, en donde los dirigentes mundiales acordaron una serie de metas y objetivos con plazos para combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación contra la mujer, el presidente de la República Dominicana tendió un puente entre estos Objetivos y el Pacto Mundial para hacer participar a los empresarios en su iniciativa nacional.

La participación de Venezuela en el Pacto Mundial difiere de muchos otros países de Iberoamérica. Por una parte, el órgano coordinador y rector de las iniciativas emanadas de las Naciones Unidas es la Asociación de las Naciones Unidas en la República Bolivariana de Venezuela (ANUV) instalada en el año 1996. La ANUV es una organización no gubernamental de ámbito nacional y alcance internacional debido a su integración, y cuyo único miembro es Venezuela, que pertenece a la Federación Mundial de Asociaciones de las Naciones Unidas. Esta institución expresa que para que el Pacto Mundial tenga verdadero sentido “debe tener repercusiones a nivel sistémico y ser aceptado y llevado a la práctica desde la base, es decir, desde las pequeñas y medianas empresas, por medio de una acción masiva de información e incorporación, sostenible en el tiempo a través de un programa continuo de mantenimiento. El Pacto no es un ‘código de conducta’ o una iniciativa de tipo normativo; se trata de un modelo de aprendizaje basado en el intercambio de experiencias”.

Con base en lo anterior, la finalidad de la ANUV en cuanto a las empresas venezolanas es, en esencia, facilitar la adhesión al Pacto Mundial de las empresas que lo deseen y proporcionarles las herramientas necesarias, segmentadas en tres fases: fase de adhesión, fase de formación y fase de difusión e interacción. Uno de los

## OBJETIVOS DE LA COMISIÓN PRESIDENCIAL SOBRE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

- Fungir como una institución multisectorial que informa al presidente constitucional de la República y dirige la colaboración del gobierno con el Proyecto del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas y las dependencias de dicho organismo mundial en el país.
- Promover una colaboración multisectorial entre las instituciones gubernamentales nacionales, el sector privado y empresarial, la sociedad civil y las autoridades locales para coordinar consultas públicas interactivas entre dichas entidades y mantener una relación cercana y preventiva con el pueblo dominicano.
- Monitorear y evaluar el progreso de la República Dominicana con respecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas para el Milenio (ODM).
- Servir como institución central para coordinar la preparación de una Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) y una Estrategia Nacional sobre el Desarrollo Sostenible (ENDS), basadas en los Objetivos del Milenio.
- Coordinar las contribuciones de las Secretarías de Estado, Departamentos y otras dependencias gubernamentales con la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) basadas en los Objetivos del Milenio, sin olvidar la identificación cooperativa de las estrategias de inversión pública que el país necesita para cumplir con los Objetivos del Milenio.
- Coordinar la ayuda externa de las dependencias y el Proyecto del Milenio de la ONU, y de organismos regionales, como la Organización de los Estados Americanos (OEA), a fin de cumplir con los Objetivos del Milenio.
- Recomendar al presidente de la República oportunidades para organizar proyectos multisectoriales de desarrollo que faciliten el cumplimiento de los Objetivos del Milenio.
- Recomendar el establecimiento de alianzas entre instituciones locales, nacionales, regionales e internacionales con la finalidad de enriquecer la colaboración interinstitucional y la promoción del desarrollo sostenible.
- Auxiliar a las Secretarías de Estado y otras dependencias gubernamentales con la creación y organización de proyectos interinstitucionales e iniciativas multisectoriales para cumplir con los Objetivos del Milenio.
- Apoyar a los secretarios de Estado proporcionándoles información actualizada sobre oportunidades que ofrecen las Naciones Unidas y otras instituciones tanto internacionales como regionales.
- Fungir como enlace o punto focal entre agencias gubernamentales y Secretarías de Estado a fin de fortalecer la cooperación y colaboración entre dichas instituciones y las esferas de la sociedad para promover el cumplimiento de los Objetivos del Milenio e instituir los principios del desarrollo sostenible, los cuales se establecen en la Declaración del Milenio, Agenda 21 y el Plan de Implementación de Johannesburgo.
- Analizar los acuerdos multilaterales, tratados, declaraciones y planes de acción de las Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos (OEA) y otros organismos internacionales y regionales para proveer información y mecanismos a fin de cumplir los Objetivos del Milenio.
- Evaluar la política pública dominicana y hacer recomendaciones al presidente de la República, quien instruirá a las Secretarías de Estado y demás dependencias gubernamentales para que faciliten el cumplimiento de los Objetivos del Milenio y conserven coherencia entre la políticas nacionales y los acuerdos mundiales.

medios que ofrece es un curso interactivo para que los participantes estén en “condiciones de comprender plenamente los alcances de la iniciativa; ampliar sus horizontes, integrándose al grupo de ciudadanos y ciudadanas universales y experimentando un sensible crecimiento como personas y para cooperar a la construcción de una sociedad más justa, libre y feliz”. Otra iniciativa fue denominada “Siete días con la ONU”, en donde un grupo de 100 empresarios venezolanos se trasladaron a Barcelona y Ginebra con la finalidad de visitar las instalaciones de las Naciones Unidas, reunirse con funcionarios de la OIT y con altos directivos de la Federación Mundial de Asociaciones de las Naciones Unidas, conocer las enriquecedoras experiencias que han adquirido acerca del Pacto Mundial, así como a algunas de las principales empresas multinacionales europeas, y establecer reuniones con empresarios europeos y autoridades económicas de la región.

En cuanto a los Estados Unidos Mexicanos, el 9 de junio de 2005 se dio inicio formal a las actividades del Pacto Mundial con el objetivo específico de apoyar los esfuerzos que han realizado empresas y organizaciones sociales del país por el entendimiento y la difusión de la cultura de responsabilidad social. El lanzamiento tuvo como testigos de honor al Presidente de la República y a algunos miembros de su gabinete, pero fue organizado y presidido por los representantes de distintas dependencias de las Naciones Unidas. El primer año de operaciones del Pacto en México fue intenso, pero con un perfil discreto. Más de 300 empresas e instituciones mexicanas se adhirieron, incluso Petróleos Mexicanos (Pemex), la primera empresa petrolera en el mundo en hacerlo. Luis Ramírez Corzo, director general de Pemex, entregó el 9 de enero de 2006 una carta compromiso para adherir a la empresa paraestatal mexicana al Pacto Mundial. La trascendencia de este evento es que se prevé un efecto multiplicador por medio del cual se incorporarán cerca de 3 000 proveedores de la empresa. Además de Pemex, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) ya firmó el pacto.

Una iniciativa de apoyo interesante tiene que ver con un proyecto de Cementos Mexicanos (Cemex) de cursos en línea y conferencias satelitales denominado “Introducción a la ciudadanía corporativa”, dirigido a las empresas mexicanas firmantes del Pacto Mundial. Los cursos divulgan temas relacionados con la responsabilidad social desde la perspectiva de una ciudadanía corporativa de clase mundial. Además, Compite A.C. puso a disposición de las empresas interesadas el curso taller “Beneficios del Pacto Mundial en las PyMEs” para mostrar la manera de desarrollar una empresa en la que se apliquen los diez principios que conforman el Pacto Mundial.

Chile, a su vez, fue el primer país de América Latina en lanzar el Pacto Mundial el 10 de octubre de 2001 en una ceremonia en donde se congregaron más de 350 representantes de gobierno, sociedad civil y el sector privado. También participaron en un seminario sobre la responsabilidad social de las empresas para empezar a aplicar el Pacto Mundial.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Chile y la Fundación PROHumana han sido los principales actores en el esfuerzo. Esta funda-



ción es una organización sin fines de lucro orientada a promover la responsabilidad social empresarial y ciudadana. Nació en Chile en 1998 a partir del proyecto “La acción filantrópica como un elemento de la responsabilidad social”. Ambas instituciones han celebrado decenas de mesas redondas con las empresas, la sociedad civil y el gobierno para promover el Pacto Mundial en Chile. Además, con un grupo numeroso de colaboradores voluntarios de las Naciones Unidas, crearon el primer sitio en la Internet en español centrado en la responsabilidad social de las empresas. En este sitio se publica información sobre las actividades llevadas a cabo en Chile y el resto del mundo. Los interesados pueden también ofrecer su ayuda a grupos de la sociedad civil. Cuentan con recursos educativos en materia de responsabilidad social, un centro de servicios para prestar apoyo a las iniciativas que se adopten, y un inventario de actividades y documentación sobre las mejores prácticas.

## El Pacto Mundial en Panamá

“En Panamá existe un campo muy fértil en cuanto a la participación y trayectoria que tienen las empresas en la solución de problemas sociales. Sin embargo, existen ya en otras partes del mundo, a raíz justamente de la globalización y otras tendencias que se están dando, el convencimiento de que las empresas deben ir un poco más allá de lo tradicional, y trascender del asistencialismo a un enfoque de inversión social.”\*

En Panamá, la iniciativa nació de las empresas privadas. La Asociación Red del Pacto Global Panamá es un organismo que inició a partir de un conjunto de empresas panameñas que decidieron promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Nueve Principios del Pacto Global propuestos por Naciones Unidas.

Esta asociación estableció los siguientes objetivos:

- a) que el Pacto Global y sus principios sean parte de las estrategias y operaciones empresariales;
- b) permitir la cooperación entre diferentes grupos de interés de la empresa y facilitar la identificación de soluciones prácticas a los problemas a través de diálogos, proyectos de aprendizaje y de alianzas;
- c) informar, motivar e impulsar la participación de empresas en el Pacto Global, así como la capacitación y comunicación sobre la Responsabilidad Social Empresarial y los Nueve Principios del Pacto Global, y contribuir a la creación de una cultura de responsabilidad social empresarial que coadyuve a construir un mejor país donde vivir;
- d) promover el diálogo y el aprendizaje de la Responsabilidad Social Empresarial y los Nueve Principios mediante el intercambio de las experiencias concretas y buenas prácticas de las empresas firmantes;

---

\* Marcela Álvarez-Calderón de Pardini, Presidenta Ejecutiva, Centro Empresarial de Inversión Social (Cedis). Organización sin fines de lucro cuyo objetivo es contribuir al desarrollo económico y social de Panamá a través del fortalecimiento, la movilización y la articulación de los actores relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial. Fue establecida en enero del 2000 y está conformada por una junta directiva de empresarios.

- e) velar para que los valores que rijan las acciones de las empresas firmantes de la Red del Pacto Global sean
- Responsabilidad
  - Solidaridad
  - Compromiso
  - Justicia
  - Conciencia de las necesidades existentes en el país
  - Contribución
  - Convicción de que el resultado es posible; consenso
  - Persistencia
  - Equidad
  - Trabajo en equipo (sinergia)
  - Sensibilidad
  - Honestidad
  - Autocrítica (humildad)
  - Pasión con disciplina
  - Compañerismo

La Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (Apede), institución que de manera permanente participa en actividades de esta naturaleza, ha sido el elemento catalizador para una serie de iniciativas relacionadas con la ética empresarial, la transparencia y buen gobierno y la responsabilidad social corporativa. Para algunos observadores, las iniciativas diseñadas, promovidas o secundadas por la Apede forman ahora una red de esfuerzos en diferentes sectores que coadyuvan al fortalecimiento de una cultura ética y de responsabilidad social en Panamá. De acuerdo con un informe de la Apede, algunos de estos programas son los siguientes:

1. *Fundación Panameña de Ética y Civismo*. Resultado del trabajo continuo de tres presidencias distintas de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa. En la actualidad es una fundación sin fines de lucro con personalidad jurídica propia, independiente del todo de la Asociación y que actúa en forma ampliamente incluyente en torno al tema de la ética y el civismo a nivel nacional.
2. *Ley de Transparencia en la gestión de gobierno*. Se logró integrar, adecuar, mejorar, redactar y promover con éxito la aprobación de la denominada Ley de Transparencia. Consiste en una iniciativa desarrollada en distintas etapas y actividades con el fin de dotar al país de una legislación que garantice a los ciudadanos el libre acceso a información de carácter público, y que el Estado tenga la obligación de proporcionar dicha información. El anteproyecto fue enriquecido con el aporte de diversas organizaciones de la sociedad civil que se sumaron a esta iniciativa. La idea surgió en 1966 cuando Transparencia Internacional Panamá 1996 identificó la necesidad de contar con una ley que permitiera el libre acceso a la información, pero fue hasta enero de 2002 cuando se promulgó dicha ley.

3. *Foro de Ética en el sector financiero*. Contó con la colaboración de los tres principales organismos reguladores del sector financiero, la colaboración de tres instituciones privadas de empresas financieras (Asociación Bancaria de Panamá, Bolsa de Valores de Panamá y Asociación Panameña de Aseguradoras), con el auspicio de la Embajada de Estados Unidos en Panamá.
4. *Mecanismo de evaluación y certificación de la conducta ética en la empresa*. La propuesta es una nueva norma tipo ISO, pero centrada en el tema de la conducta ética en las empresas. Se encuentra en desarrollo, con asesoría local e internacional.
5. *Normativa bancaria*. La Junta Directiva de la Superintendencia de Bancos ha emitido importantes acuerdos bancarios relacionados con el tema de la ética (Acuerdo 8-2000, Acuerdo 9-2000, Acuerdo 4-2001, sobre Gobierno Corporativo y el Acuerdo 1-2002 sobre Auditores Externos de los bancos).
6. *Ley de delitos financieros*. Responde a la necesidad de contar con la legislación penal adecuada para la prevención y represión de actividades que lesionan la economía nacional. Incluye la Ley Núm. 45 que agrega el Capítulo VII, denominado Delitos Financieros.
7. *Pacto ético empresarial de Panamá*. Firmado en la ciudad de Panamá en octubre del 2003, ante más de veinte instituciones representantes de la sociedad civil, la academia, la Iglesia y los órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial del Gobierno. Entre los firmantes estuvieron la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa; Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá; American Chamber of Commerce; Colegio Nacional de Contadores Públicos Autorizados de Panamá; Asociación Bancaria de Panamá; Bolsa de Valores de Panamá; Asociación Panameña de Aseguradores; Colegio Nacional de Periodistas; Sindicato de Industriales de Panamá; Unión Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa; Asociación Nacional de Financieras; Asociación de Corredores de Bienes y Raíces; Colegio Nacional de Abogados; Asociación Médica Nacional; Sociedad Panameña de Ingenieros y Arquitectos; Consejo Empresarial Estados Unidos-Panamá; Asociación de Pequeños y Medianos Productores; Cámara Oficial Española de Comercio; Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón y el Consejo Nacional de Periodismo.
8. *Principios básicos de ética empresarial*. Principios y estándares generalmente aceptados que sirven como referencia para las empresas en Panamá en materia de conducta ética empresarial, o bien, para que con base en ellos adecuen o desarrollen sus códigos de conducta ética empresarial.

Un proceso de gran trascendencia fue la formulación y firma del Pacto Ético Empresarial de Panamá, no sólo por la calidad y representatividad de los firmantes, sino por la importancia de cada uno de sus siete vertientes establecidas en él. Para la fecha de la firma ya se habían adherido numerosas empresas e instituciones al Pacto Mundial, por lo que sirvió para consolidar y fortalecer aún más el interés de la sociedad por la responsabilidad social empresarial. En diciembre del 2002, la

## LAS SIETE VERTIENTES DEL PACTO ÉTICO EMPRESARIAL DE PANAMÁ

1. **Principios básicos de ética empresarial.** El compromiso es promover que todas las empresas agremiadas se adhieran a estos principios y a establecerlos como requisito para optar por la membresía en los respectivos gremios.
2. **Diálogo y coordinación, permanente e incluyente.** A través de conferencias, seminarios y foros sobre ética en el sector privado, así como mecanismos de consulta permanente dentro del sector privado sobre el tema de la ética.
3. **Capacitación en materia de ética empresarial.** Como resultado de lo cual se pretende lograr el fortalecimiento de la habilidad en el sector privado para organizar programas de ética empresarial sostenibles.
4. **Elaboración de un manual de ética empresarial** para fortalecer una cultura ética en las empresas y para que tenga vigencia permanente, además de que sirva como una herramienta complementaria dentro de los procesos de capacitación y seguimiento.
5. **Coalición entre el sector público, la sociedad civil y el sector privado** para que en forma conjunta se establezca un mecanismo de coordinación, organización y monitoreo permanente en torno al tema de la conducta ética en la sociedad panameña.
6. **Instaurar el actuar ético empresarial en una forma sostenible y duradera.** Supone que los integrantes de una empresa, empleados y empleadores, actúen en el ejercicio o desempeño de sus funciones diarias teniendo siempre en mente preceptos éticos básicos.
7. **Mecanismo de evaluación y certificación de la conducta ética en las empresas.** Estructuración, establecimiento y funcionalidad integral de una entidad certificadora del actuar ético de las empresas.

Autoridad del Canal de Panamá firmó su adhesión en un evento significativo. Ante la coordinadora residente de la ONU en Panamá, el administrador de la ACP, así como directivos de la entidad, la Autoridad del Canal de Panamá se convirtió en la empresa panameña número 40 incorporada al movimiento panameño de responsabilidad social. Esta adhesión tiene especial significado debido a que la ACP es una institución autónoma del gobierno de Panamá encargada de administrar, operar y mantener el Canal de Panamá, misma que fue constituida en 1999 cuando Panamá recobró el control del canal. La empresa es ahora una organización orientada al mercado habiendo incorporado en su administración prácticas operativas de clase mundial y bases para la responsabilidad social. En su primer informe anual de avance, la Autoridad del Canal de Panamá mostró un progreso significativo en las condiciones de trabajo, clima organizacional, capacitación y entrenamiento, higiene, seguridad e igualdad de oportunidades para sus 9 000 trabajadores. La publicación y difusión de este tipo de informes son parte del compromiso que adquieren las empresas al incorporarse al Pacto Mundial.

Con el propósito de unificar los criterios de conducta ética como referencia para actuar y sancionar dilemas éticos, o para adecuar o elaborar los propios códigos de ética de las empresas interesadas, una de las siete vertientes del Pacto de Ética Empresarial de Panamá la constituye el postulado de los principios básicos.

En abril del 2006, Klaus M. Leisinger, asesor especial del secretario general del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, publicó un informe relacionado con la responsabilidad social de la empresa en cuanto a los derechos humanos. Un punto fundamental de su discurso se relaciona con la necesaria coexistencia de los derechos y las obligaciones: “La libertad y los derechos no se pueden comprender ni ejercer sin tomar en cuenta las responsabilidades correspondientes... Los derechos y las responsabilidades tienen que considerarse como un paquete, y cuando se hable de derechos, se tiene que dejar claro en quién recaen las obligaciones o responsabilidades correspondientes.”

Lo tradicional es que el gobierno y sus instituciones tienen la responsabilidad y obligación de asegurar los derechos humanos de la sociedad. De hecho, existen obligaciones del gobierno que no pueden ser transferidas a otros sectores, como:

- establecer un marco legal claro y confiable como plataforma para apoyar y respetar los derechos humanos;
- asegurar que se cumplan las leyes existentes, y
- sancionar a quienes las infrinjan.

Sin embargo, en la medida que más casos de violaciones de los derechos humanos son cometidos por las empresas y corporaciones, los activistas de los derechos

## PRINCIPIOS BÁSICOS DE ÉTICA EMPRESARIAL DE PANAMÁ

1. Gobierno corporativo y responsabilidad de rendir cuentas.
  - Mecanismo de consulta, seguimiento y auditoría ética.
  - Informes acerca de infracciones.
  - Contabilidad y controles internos.
  - Conducta fraudulenta.
  - Conflictos de intereses, regalos y pagos inadecuados.
  - Gestión y protección de la información.
2. Relación con los empleados.
  - Trabajo en equipo y trato equitativo y justo.
  - Evitar la discriminación y el hostigamiento.
  - Mantener estándares adecuados de salud y seguridad.
3. Principios en las relaciones personales y profesionales.
4. Relación con otras empresas y con el consumidor.
5. Relación con la comunidad global y responsabilidad social.
6. Relación con autoridades gubernamentales.
7. Prevención de extorsión y soborno.
8. Contribuciones y actividades políticas.
9. Recomendaciones para la instauración de estos principios.
10. Instauración de una cultura que promueva estándares sólidos de ética empresarial.
11. Verificación de decisión ética.

humanos y la sociedad en general corresponsabilizan a este sector al grado de que demandan que adopte directamente obligaciones en la materia y ejerza la normatividad dentro de la empresa misma. En Panamá el movimiento de responsabilidad social en el marco del Pacto Mundial ya está abordando el tema, reflejo de lo cual son algunos de los principios que busca promover.

## Algunos resultados del Pacto Mundial

La oficina del Pacto Mundial anunció en la ciudad de Nueva York, el 13 de marzo del 2006, los resultados de la primera fase de la iniciativa, que incluye la obligación por parte de las empresas e instituciones adheridas de publicar y difundir a sus grupos de interés su avance en cuanto a la observación de los diez principios acordados. Aun cuando el pacto comprende ya varios miles de compañías, sólo 977 estaban obligadas en esa fecha a informar su progreso. Sin embargo, 62% de éstas no publicó un informe o no comunicó a la oficina del Pacto Mundial que lo había hecho. Esto llama la atención por varias razones: primero, documentar y publicar el progreso en la observación y aplicación de los principios es una tarea relativamente sencilla para las compañías, si se tiene algo que informar. Segundo, las empresas que incumplieron su compromiso son las primeras que se adhirieron al pacto, supuestamente las más comprometidas. Tercero, las compañías tuvieron dos años para emprender acciones y compartirlas. ¿No es tiempo suficiente para que algo significativo suceda?

El costo socio-político y económico de la corrupción o conducta no ética es tan brutal que lo que está en juego es la fibra moral de la Patria, su futuro como el país próspero y decente que merece ser y el bienestar de todos los asociados. Es claro que existe una relación directa entre pobreza y corrupción; la pobreza de más de 1.2 millones de hermanos nuestros. Es claro, también, que en la medida en que mejoremos sustancialmente en el índice de corrupción —en el cual según el último reporte de Transparencia Internacional hemos subido solamente 0.3 puntos, percibiéndose así todavía niveles endémicos de corrupción—, en esa misma medida seremos un país más competitivo en términos del fortalecimiento de las instituciones; la administración de justicia pulcra, eficaz y eficiente; la seguridad jurídica; la aplicación firme e imparcial de la Ley; lo cual incidirá de inmediato en hacer el país mucho más atractivo para la inversión tanto local como extranjera, para disminuir radicalmente los altos niveles de desempleo y aliviar la pobreza y pobreza extrema de tantos compatriotas.\*

---

\* Enrique Arturo de Obarrio, presidente de la Apede, durante el Acto Conmemorativo del Primer Aniversario de la firma del Pacto Ético Empresarial de Panamá. 21 de octubre de 2004.

**Nota:** El índice de corrupción de TI para Panamá ha bajado 0.2 puntos del año 2001 al 2005, y su lugar mundial pasó del 51o. al 62o. en el mismo periodo. Finlandia se considera el país menos corrupto (lugar núm. 1 casi todos los años en este periodo) y su índice oscila entre 9.7 y 9.9.

## PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Es aplicable a todas las culturas del orbe un Pacto Mundial como el que ha promovido la Organización de las Naciones Unidas?
2. ¿Cuáles son las diferencias de los distintos países iberoamericanos en cuanto a la puesta en marcha de dicho pacto?
3. ¿Puede influir en los resultados quien adopte el papel de líder en la iniciativa?
4. ¿Influye el aspecto cultural de los distintos países iberoamericanos en la forma de llevar a cabo la instauración?
5. ¿Existe una manera de hacerlo más efectiva?
6. ¿Cuál es su opinión en cuanto al enfoque de Panamá para adoptar el pacto?

## BIBLIOGRAFÍA

- Aranzadi, D. *El significado de la experiencia cooperativa de Mondragón*. Universidad de Deusto, 2003. Bilbao, España.
- Arruda, M.C. *Business ethics in Latin America*. Journal of Business Ethics, 1997; 16: 14.
- Benson, J.A., Ross, D.L. *Sundstrand: A case study in transformation of cultural ethics*. Journal of Business Ethics, 1998; 17: 14.
- Beyer, J.M., Nico, D. *Ethics and cultures in international business*. Journal of Management Inquiry, 1999; 8: 3.
- Blodgett, J.G., Lu, L., Rose, G.M. *et al.* *Ethical sensitivity to stakeholder interests: A cross-cultural comparison*. Academy of Marketing Science Journal, 2001; 29: 2.
- Brackley, D., Schubeck, T.L. *Moral theology in Latin America*. Theological Studies, 2002; 63: 1.
- Cárdenas, J.A. "Tendencias de los procesos de aprendizaje en la era de la administración del conocimiento". En: Soto, E., Sauquet, A. (ed.): *Gestión y conocimiento*. México: International Thomson Editores, 2006.
- Clarke, R., Aram, J. *Universal values, behavioral ethics and entrepreneurship*. Journal of Business Ethics, 1997; 16: 5.
- Dion, M. *Organizational culture as matrix of corporate ethics*. International Journal of Organizational Analysis, 1996; 4: 4.
- Elahee, M.N., Kirby, S.L., Nasif, E. *National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries*. Thunderbird International Business Review, 2002; 44: 799.
- Fernández, D.R., Carlson, D.S., Stepina, L.P. *et al.* *Hofstede's country classification 25 years later*. The Journal of Social Psychology, 1997; 137: 1.
- Hall, E.T. *Beyond Culture*. Nueva York: Anchor, 1976.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications, 2003.
- Hosmer, L.T., Masten, S.E. *Ethics vs. economics: The issue of free trade with Mexico*. Journal of Business Ethics, 1995; 14: 287.
- Hustead, B.W. *Culture and international anti-corruption agreements in Latin America*. Journal of Business Ethics, 2002; 37: 4.
- Kohls, J., Buller, P. *Resolving cross-cultural ethical conflict: Exploring alternative strategies*. Journal of Business Ethics, 1994; 13: 1.

- Kroeber, A.L. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Nueva York: Greenwood Press, 2001.
- López, I. "Pegan duro a corruptos", *El Norte*, 15 de julio de 2006, consultado en <http://busquedas.gruporeforma.com/utilerias/imdservicios3W.DLL?JSearchformatS&file=MTY/NORTE01/00541/00541560.htm&palabra=pegan%20duro&siteelnorte> el 17 de julio de 2006.
- Lu, L., Rose, G.M., Blodget, J.G. *The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: an exploratory study*. *Journal of Business Ethics*, 1999; 18: 1.
- Moran, R.T., Riesenberger, J.R. *The Global Challenge*. Cambridge: McGraw-Hill, 1994.
- Nielsen, R.P. *Corruption networks and implications for ethical corruption reform*. *Journal of Business Ethics*, 2003; 42: 2.
- Osland, J.C., De Franco, S., Osland, A. *Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager*. *Journal of Management Inquiry*, 1999; 8: 219.
- Rawwas, M.A. *Culture, personality and morality: A typology of international consumers' ethical beliefs*. *International Marketing Review*, 2001; 18: 188.
- Robbins, S.P. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 1999.
- Sims, R.L., Gegez, A.E. *Attitudes Towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study*. *Journal of Business Ethics*, 2004; 50: 253.
- Sinclair, A. *Approaches to organisational culture and ethics*. *Journal of Business Ethics*, 1993; 12: 1.
- Swaidan, Z., Hayes, L.A. *Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2005; 6: 2.
- Tsui, J., Windsor, C. *Some cross-cultural evidence on ethical reasoning*. *Journal of Business Ethics*, 2001; 31: 2.
- Valentine, S., Rittenburg, T.L. *Spanish and American Business Professionals' Ethical Evaluations in Global Situations*. *Journal of Business Ethics*, 2004; 51: 1.
- Verschoor, C.C. *Ethical Culture: Most Important Barrier to Ethical Misconduct*. *Strategic Finance*, 2005; 87: 6.
- Waters, J.A., Bird, F. *The Moral Dimension of Organizational Culture*. *Journal of Business Ethics*, 1987; 6: 1.
- Wisley, S. *The World's Game*. *National Geographic*, Interactive Edition, junio de 2006; consultado en <http://www7.nationalgeographic.com/ngm/0606/index.html> el 20 de junio de 2006.



# La ética en la organización multinacional

## OBJETIVOS

- Repasar el efecto de la globalización en la práctica de los negocios socialmente responsables.
- Entender los conceptos universales de responsabilidad social, generación de riqueza y desarrollo de las naciones.
- Comprender la importancia del gobierno corporativo responsable en la empresa posmoderna.
- Analizar los conceptos de valor agregado y capital social relacionados con los grupos de interés locales con respecto a la gestión global de las organizaciones multinacionales.
- Identificar los elementos relacionados con la gestión responsable de la organización multinacional y sus efectos legales y sociales.
- Saber cómo integrar los intereses, prácticas y cultura regional y nacional al proceso de gestión multinacional.

## INTRODUCCIÓN

Las causas y manifestaciones de la globalización se han convertido en un tema recurrente en las publicaciones sobre negocios, y las empresas transnacionales, por definición, en el jugador global por excelencia. Por otra parte, una vez superadas las distancias mediante los adelantos técnicos en materia de información y los sistemas de suministro globales, persiste la necesidad de contar con un esquema de gestión que permita a la empresa transnacional responder a la ética y la responsabilidad social de la

corporación. Las dos grandes vertientes para hacerlo son imponer un código de conducta a través de todas las operaciones internacionales y fomentar un ambiente de moralidad respetando las distintas culturas nacionales e ideologías económicas.

En este capítulo se presentan ambos enfoques, sus ventajas, desventajas y consideraciones pertinentes. Es oportuno apuntar que todavía existe controversia entre los dos planteamientos, aunque existen evidentes casos exitosos para ilustrar su efectividad.

## **LA NUEVA ERA DE LA EMPRESA: LA GESTIÓN MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS**

Posiblemente una de las industrias más controvertidas en cuanto a su responsabilidad, o irresponsabilidad social, es la industria del tabaco. Durante décadas, cientos de miles de ciudadanos representados por un sinnúmero de asociaciones civiles han demandado legalmente a esta industria ante distintas instancias. Prácticamente todos los días se pone en evidencia algún asunto relacionado con el tema, sobre todo en Estados Unidos, en donde historias impresionantes han sido magnificadas por el cine, la televisión y todos los medios masivos de información. Un asunto particularmente difundido fue el caso de Jeffrey Wigland, ejecutivo de Brown & Williamson Tobacco Corporation, quien ingresó en esta empresa esperando crear un cigarrillo más seguro para los fumadores de todo el mundo. Aun cuando no lo consiguió, sí coadyuvó a que en 1998 seis millones de documentos secretos de siete grandes fabricantes de productos derivados del tabaco se hicieran públicos como resultado de una acción legal (Hirschhorn, 2003). Lo más sorprendente es que esta información puso en evidencia los planes y acciones de los líderes de la industria del tabaco para retrasar u obstruir las medidas y legislación que trataban de controlar el uso del tabaco por motivos de higiene y salud. Las investigaciones de la propia industria indicaban, desde los años cincuenta, los efectos cancerígenos del tabaco, y algunas corporaciones llegaron a hacer pruebas hasta que lograron que la nicotina fuera más adictiva, todo esto apoyados en intereses meramente comerciales. Una vez descubiertos, los industriales trataron de destruir la evidencia documental, y enviaron las pruebas a otros países y clausuraron sus propios laboratorios de investigación. Es interesante agregar que las multas y sanciones por 145 000 millones de dólares con las que se castigó a las empresas inculpadas en julio del año 2000, seis años después han sido indultadas, ya que la Suprema Corte del Estado de Florida las consideró desproporcionadas, y argumentó que eran “claramente excesivas porque podrían llevar a la quiebra a alguna de las empresas acusadas” (Nieves, 2006).

Sin embargo, la conducta moralmente cuestionable de las tabacaleras sigue siendo criticada, tan sólo por la naturaleza misma del producto que comercializan, y ni siquiera deberían tener el derecho de proponer y promover sus iniciativas de “responsabilidad social”. Chapman y Shatenstein (2005) consideran que estas iniciativas de las empresas tabacaleras son hasta cierto punto cínicas porque pretenden que sus prácticas son éticamente aceptables. El argumento se basa en que supuestamente casi cinco millones de personas mueren cada año por causa del tabaco en el mundo, y que el blanco de varias de estas empresas son los países más pobres del planeta. Según estimaciones,

10.5 millones de personas afectadas por desnutrición en Bangladesh tendrían una dieta adecuada si no se gastara el dinero en promoción y consumo de tabaco en ese país (Chapman y Shatenstein, 2005).

En un estudio reciente sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas relacionadas con la industria del tabaco, Palazzo y Richer (2005) demuestran que existe gran desconfianza de parte de la sociedad por los efectos nocivos y letales que los productos de esa industria provocan, así como la conducta dudosa de sus representantes en las últimas décadas. De esta manera, los esfuerzos de estas empresas por lograr credibilidad a través de filantropía, autorregulación y otras iniciativas de responsabilidad social son ineficaces y hasta contraproducentes. Mientras los cigarrillos continúen matando fumadores activos y pasivos, a lo más que puede aspirar una empresa tabacalera es a mejorar su reputación mediante la integridad transaccional, es decir, con una conducta responsable y ética dentro de su cadena de suministro. Por otra parte, estas investigaciones abren la puerta a otro gran dilema ético: muchas otras industrias pueden padecer el mismo tratamiento de parte de una sociedad cada vez más madura y crítica en términos morales. Entre esas industrias estaría la industria alimenticia, por causar obesidad y diabetes; la industria de la electrónica, porque algunos de sus productos causan enfermedades letales; la industria de la salud, por los efectos dañinos secundarios de muchos de los medicamentos y fármacos; la industria de los videojuegos, porque su uso incita la violencia, entre muchas otras.

Por otra parte, la industria del tabaco está constituida por fuertes corporaciones transnacionales que, por definición, operan a través de importantes cadenas de suministro en muchas partes del mundo, y éstas están expuestas a dilemas éticos que tienen que ver con la maximización de sus beneficios en perjuicio del bienestar social. El Instituto de Ética Global (2006) argumenta que la industria del tabaco cuenta con un plan muy elaborado y sistemático para manipular los precios de los cigarrillos alrededor del mundo. Si los argumentos de la demanda interpuesta por los mayoristas de la misma industria son reales, existe una maniobra de cinco de las grandes tabacaleras para controlar los precios en Estados Unidos, Latinoamérica, Canadá y algunas naciones del Caribe, por lo menos desde 1988.

Otro alegato también originado dentro de la industria (*Institute of Global Ethics*, 2000) sostiene que 4 000 agricultores acusaron a las principales firmas tabacaleras de conspirar para modificar el sistema vigente de cosechas de tabaco, haciendo caso omiso a los controles federales y acuerdos de cuotas, e importaron hojas del producto de otros países.

Buena parte de los dilemas éticos de la industria tabacalera es igual en esencia a los que enfrentan otras empresas transnacionales que pertenecen a industrias muy diferentes. ¿Es posible que la magnitud y lo disperso de sus operaciones las hagan más susceptibles a merecer cuestionamientos de parte de la sociedad que las empresas regionales? ¿Es más complejo resolver los dilemas éticos y solucionar los problemas desde el punto de vista moral en un contexto internacional?

Jackson (2000) argumenta que la toma de decisiones ética en un contexto internacional comprende los siguientes elementos:

1. escenarios en los cuales se presentan conflictos múltiples entre los intereses y derechos de las partes involucradas;
2. escenarios en los cuales las normas son generadas por múltiples normatividades;
3. escenarios en los cuales múltiples fuentes y perspectivas se incluyen en la interpretación y aplicación de las normas pertinentes.

El autor considera distintivo este carácter *policéntrico* del proceso de decisiones de las empresas transnacionales. En sus términos, un *centro* es el punto alrededor del cual se toma la decisión, y cada centro posee diferentes derechos y obligaciones de las distintas partes y crea repercusiones, muchas veces impredecibles, alrededor de otro u otros centros.

La esencia del dilema ético persiste, es decir, el imperativo de conciliar intereses entre los grupos pertinentes y obtener resultados materiales en el marco de la conducta moral. Sin embargo, el contexto internacional de la empresa global complica aún más el proceso de mediación y de toma de decisiones. Por ejemplo, el directivo se encuentra con que los escenarios no sólo tienen que ver con intereses que debe conciliar, sino con derechos y obligaciones que se deben observar, y con frecuencia sólo estos últimos están apoyados formalmente en normas o principios establecidos y reconocidos como válidos.

Una entidad legislativa de una sociedad cuenta con un conjunto de normas legales aplicable a los miembros conexos de una comunidad, miembros que comparten una serie de supuestos y entendidos. Estas normas son el marco de referencia en cuanto a la conducta esperada. De la misma manera, con el propósito de contar con un marco de referencia sólido y fundamentado para referir la conducta moral y la responsabilidad social de las transnacionales, Jackson (2000) propone la integración de una *matriz normativa* tomando en consideración:

1. Los supuestos acerca de lo que se interpreta en los temas de la ética de negocios: el entendimiento básico de lo que significa una norma ética.
2. El consenso de las fuentes válidas de las normas éticas.
3. El uso cotidiano de ciertas reglas o principios, como los que se utilizan con los grupos de interés, los contratos sociales, etcétera.
4. El acuerdo general de cuáles valores y evaluaciones se requieren para interpretar las normas de la ética de negocios: los valores son herramientas esenciales para la teoría y práctica de la ética de negocios.

La *matriz* difiere del sistema legal no sólo en su cobertura, sino en que sus fuentes provienen de la acumulación de casos prácticos y experiencias en diferentes contextos internacionales (Jackson, 2000). En el caso de los problemas o decisiones policéntricos, característicos de los que enfrentan las empresas transnacionales, contar con una *matriz normativa* es indispensable pero no suficiente, porque es muy probable que la interpretación demande diversas opiniones relacionadas con diferentes fuentes. Por una parte, no se presenta un caso claro, único, sobre el cual el grupo de interés afectado pueda construir sus pruebas y argumentos. Por ejemplo, aun cuando las condiciones

de higiene laboral deben responder a ciertos aspectos preventivos elementales en materia de salud, también intervienen temas relacionados con los derechos humanos. Segundo, el dilema policéntrico da lugar a que al decidir a favor de un determinado grupo de interés, el resultado puede originar una serie de complejas repercusiones relacionadas con otros grupos: una política de salarios radicalmente distintiva a las que predominan en la región o país afecta al resto del mercado de trabajo de esa economía, incluso al de las transnacionales que operan en la región, y puede poner a alguna empresa o industria en graves problemas originados por las fuerzas de oferta y demanda laboral. Tercero, el fenómeno tiene grados: entre más intensa sea la naturaleza policéntrica de la situación, mayor dificultad habrá en la toma de decisiones. Cuarto, las dimensiones de un grupo de interés no necesariamente originan un mayor grado de policentricidad. Para finalizar, la resolución de cualquier dilema ético a favor de los derechos o intereses de alguna de las partes puede establecer un precedente que, a su vez, repercuta en un tercero, en la legislación, entre otros.

De esta manera Jackson (2000) argumenta que la toma de decisiones para la resolución de dilemas éticos en las empresas transnacionales se relaciona con problemas complejos, multidimensionales e impredecibles, mismos que deben ser resueltos de manera casuística e incluyente, tomando como marco conceptual una matriz normativa.

## **LA EMPRESA TRANSNACIONAL Y LA MORALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD**

Por otra parte, la empresa transnacional puede ser un factor moderador del perfil moral de una economía en la medida en que la corporación influya en el proceso de regulación de la sociedad, en particular de dos formas: por medio del aumento de la responsabilidad social de sus operaciones, o al condicionar su inversión en dicha economía privilegiando a países con mayor sentido ético de los negocios. En cuanto a esta última, se ha argumentado en este libro que existe una relación inversa entre la corrupción percibida de un país y el interés de las empresas a invertir en él. De hecho, el papel de Transparencia Internacional en este aspecto es muy significativo, ya que ha logrado dar prestigio a una escala relativa del nivel de corrupción de los distintos países del orbe. Una empresa transnacional con alto sentido de responsabilidad social, pero también con un enfoque pragmático en cuanto a sus resultados financieros en el corto y el largo plazo, prefiere invertir en una economía de menor “riesgo moral” y no en un país que pueda ahuyentar a sus accionistas e inversionistas. Tarde o temprano los dirigentes políticos se percatan de la importancia de esta realidad. Breeze (2001) analiza un caso de Turquía, país cuya infraestructura y cultura corporativa es cuestionada por las empresas que desean hacer negocios en esta economía: la aceptación generalizada de prácticas de negocio no éticas, la tendencia a controles excesivos y la corrupción del gobierno han ocasionado que los inversionistas extranjeros se alejen para evitar la inversión en este país. Esta situación se explica en parte por la inestabilidad gubernamental e inconsistencia de la política de gobierno a través de los años, la escasa presión de los consumidores debido a su jerarquía de valores y la efectividad del sistema educativo.

Asimismo, una empresa trasnacional que ya cuenta con operaciones en diversos países se convierte fácilmente en una “caja de resonancia moral” cuando los activistas sociales así lo exigen. Si la corporación demandada retoma su papel como empresa responsable, si es considerable la importancia relativa de la empresa en la economía en particular y si las consecuencias de no seguir una conducta ética de negocios son ponderadas por los distintos grupos de interés, la empresa trasnacional puede influir de manera significativa en la moralización de la sociedad. Un caso difundido ampliamente es el de Nike, fabricante de artículos deportivos, y sus operaciones en Vietnam. Esta empresa, que nació como una comercializadora de zapatos deportivos japoneses en 1964, 25 años después, básicamente debido a la reevaluación del yen, fabricaba el 90% de su producción fuera de ese país asiático (Knight, 1998). Con el paso del tiempo, aunque no existía industria del zapato en Vietnam, decidieron fabricar sus artículos ahí, y transfirieron sus supervisores de Taiwán y Korea para administrar a los trabajadores vietnameses. Al parecer por la rivalidad étnica de las culturas y la negligencia de las oficinas centrales, junto con las precarias condiciones en sus centros de trabajo en Vietnam, Nike fue sorprendido por observadores civiles internacionales en lo que llegaron a considerar como condiciones de esclavitud de su fuerza laboral. El 12 de mayo de 1998, el director general y presidente del Consejo de Nike, una vez calmada la crisis que sacudió las oficinas corporativas de Nike, y que afectó a prácticamente todos los grupos de interés, anunció seis grandes iniciativas inspiradas por la responsabilidad social de la empresa:

1. El cambio de sus adhesivos elaborados con disolventes tóxicos a cementos elaborados con agua, para mejorar una causa fundamental de las condiciones higiénicas de sus fábricas.
2. El aumento de la edad mínima de contratación a 18 años en todas sus fábricas de calzado.
3. La inclusión de una reconocida firma de auditoría como observadora externa de sus operaciones.
4. La ampliación de sus programas de educación, que inició con la oferta de clases de bachillerato para todos sus trabajadores en Vietnam.
5. El incremento de su programa de financiamiento para microempresarios agrícolas en Vietnam, Indonesia, Pakistán y Tailandia.
6. La creación de un fondo para investigación académica sobre manufactura global y prácticas responsables.

Con el tiempo, otras empresas de la industria del calzado, así como de diversas industrias, revisaron sus prácticas corporativas y se adhirieron a normas internacionales moralmente responsables; el efecto policéntrico de los dilemas multinacionales se puso en evidencia, en este caso, en beneficio de los grupos de interés. En el año 2004, Nike dio otro paso con una iniciativa sin precedentes de transparencia organizacional: hizo pública la información detallada de las prácticas administrativas y operativas de 705 subsidiarias y contratistas en 50 países del orbe (Rafter, 2005).

## EL DIRECTIVO RESPONSABLE EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL

Así como las empresas transnacionales y sus prácticas de negocios influyen en los ámbitos donde operan, las actitudes y conductas de los directivos que viven en otros países, lejos de las oficinas centrales, también podrían ser modificadas por la cultura y las prácticas locales.

Brand y Slater (2003), con base en una investigación cualitativa de la experiencia de ejecutivos australianos que trabajaban en China, plantean que los directivos de las transnacionales se enfrentan a fuertes problemas éticos al encontrarse inmersos en una cultura extraña, pero también concluyen que es posible mejorar la forma en que los extranjeros abordan los dilemas éticos en el país anfitrión. En este estudio sobresalen las características de este último en contraste con Australia. China ha estado sujeta a la observación y la crítica internacionales al haberse dado a conocer las condiciones laborales deplorables que privaban en algunas de sus fábricas, así como los altos grados de corrupción y prácticas cuestionables de gestión. Por su parte, Australia posee uno de los índices de corrupción más bajos, de acuerdo con las evaluaciones de Transparencia Internacional.

Los investigadores Brand y Slater (2003) argumentan que existen formas de ajustarse a la cultura que pueden ser particularmente exitosas, y dado que es posible predecir su efecto en la conducta, se puede entrenar a los directivos con base en algunas estrategias clave identificadas:

1. Insistencia en no comprometerse con el código personal de conducta.
2. Tratar de entender los motivos de la conducta de los demás.
3. Tratar de convencer a los otros de adherirse a las políticas de la compañía.
4. Adherirse en lo personal a las políticas de la compañía.

Se ha dado a conocer la dificultad manifiesta en el caso de los occidentales para tratar con los hombres de negocios de China, sobre todo en el terreno de la ética de negocios. Snell y Tseng (2001) argumentan que existen ciertas fuerzas detrás de la corrupción en China: el poder absoluto y discrecional de los superiores en la jerarquía de autoridad; el sentido de diferencias relativas materiales y en bienestar entre los individuos; la ausencia de valores, el egoísmo, el oportunismo de la comunidad de negocios. Asimismo, es posible señalar algunas líneas de acción:

1. Aun cuando en una sociedad con limitaciones legales y racionales en cuanto a la moralidad la utilidad de los códigos de conducta es limitada, es importante contar con políticas para los extranjeros que regulen las transacciones que pueden contribuir a la corrupción y las prácticas de negocio cuestionables.
2. Si la empresa transnacional se maneja a través de intermediarios, la empresa debe asegurarse que sus socios comerciales operen dentro de un código que delimite su conducta y reduzca la incertidumbre.

3. Cuando se capacite a los directivos internacionales, se debe enfatizar la importancia de apreciar la cultura del país anfitrión, sus aspectos críticos y vulnerables.
4. Es necesario considerar como una variable la tendencia del directivo internacional al soborno y la corrupción, por mínima que ésta sea, y no justificar la conducta moralmente reprochable con base en la cultura del país anfitrión.

En años recientes empresas y organismos internacionales y activistas de los derechos humanos han enfatizado la importancia de contar con códigos de conducta para regular a la empresa tanto en su país sede como en aquellos en donde cuenta con operaciones productivas o comerciales. Sobresalen los esfuerzos del Centro Internacional para la Responsabilidad Corporativa (ICCA, por sus siglas en inglés), organismo que fomenta la elaboración de códigos de conducta para las empresas, que las apoyen en su gestión global.

## EL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL

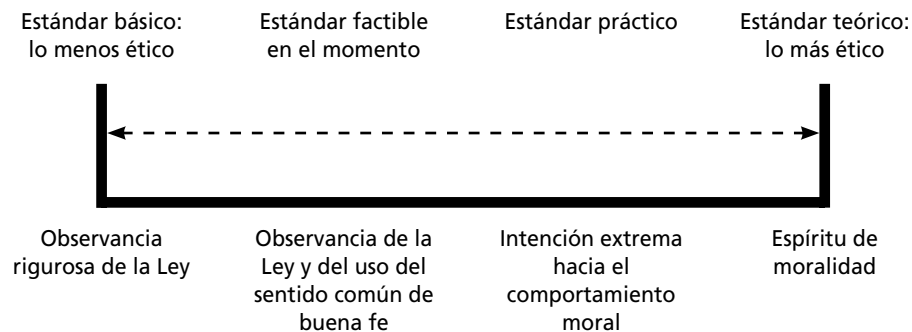
El ICCA cuenta con un sistema para el diseño de códigos de conducta que ha sido adoptado por diversas transnacionales. En su enfoque se consideran la Misión Social de la empresa, el Código de Conducta y su Lista de Comprobación, así como el protocolo de la Auditoría de Campo (Veral, 2005).

El punto de partida para fortalecer una corporación con una norma de responsabilidad corporativa es la naturaleza voluntaria del proceso y la necesidad del compromiso de todos los participantes. Al contar con esta plataforma, se incrementa de manera notable la posibilidad de éxito fundamentada en la credibilidad y el compromiso.

Algunos estudiosos del tema argumentan que es indispensable contar con un código de ética universal que sea válido en todas las organizaciones en sus múltiples esferas de acción, ya que incluso dentro de un mismo país existen inconsistencias legales y culturales que afectan de alguna manera a los grupos de interés de una corporación (Payne y col., 1997). En su intento por construir un solo código que sea aplicable a cualquier industria en cualquier país o cultura, los autores se basan en un esquema de conducta ética que abarca todos los posibles matices de comportamiento moral (figura 10-1): el Estándar Básico sólo señala respetar la ley al pie de la letra y refleja el comportamiento mínimo aceptable; el Estándar Factible refleja el comportamiento moral de la sociedad, que requiere interpretar la ley con un sentido común y de buena fe; el Estándar Práctico refleja la intención extrema hacia al comportamiento moral; el Estándar Teórico representa la bondad en su máxima expresión, el reflejo del espíritu de moralidad.

Por otra parte, existen cuatro valores básicos que deberían ser considerados fundamentales, independientemente de la sociedad en donde opera la empresa transnacional: *integridad*, que incorpora la honestidad, sinceridad y candor; *justicia*, que refleja imparcialidad, conciencia y buena fe; *competencia*, que se refiere a ser capaz, confiable, calificado; *utilidad*, o proporcionar el máximo beneficio para el mayor número de personas.





**Figura 10-1** Continuo de conducta ética.\*

\* Adaptado de Payne y col. (1997).

Al combinar los estándares de conducta ética con los valores universales, Payne y col. (1997) recomiendan construir un código de conducta global (figura 10-2) tomando en consideración cinco importantes temas, obtenidos de varios códigos de conducta corporativos de empresas trasnacionales:

1. Relaciones organizacionales (competencia, alianzas, proveeduría)
2. Relaciones económicas (financiamiento, obligaciones tributarias, precios de transferencia)
3. Relaciones laborales (compensaciones, derechos humanos, contratación colectiva)
4. Relaciones con el cliente (precios, calidad, publicidad)
5. Relaciones industriales (transferencia de adelantos técnicos, investigación y desarrollo)
6. Relaciones políticas (legislación, incentivos fiscales, soborno y otras actividades asociadas con la corrupción)

De acuerdo con el ICCA (Veral, 2005), antes de establecer un código de conducta propiamente dicho, es importante que la corporación trasnacional publique un postulado en donde hace patente sus responsabilidades como ciudadano corporativo, en

	Estándar básico	Estándar factible	Estándar práctico	Estándar teórico
Integridad		Relaciones organizacionales Relaciones económicas Relaciones laborales Relaciones con el cliente Relaciones industriales Relaciones políticas		
Justicia				
Competencia				
Utilidad				

**Figura 10-2** Matriz de estándares y valores universales.\*

\* Adaptado de Payne y col. (1997).

forma concisa, denominado Misión Social. El propósito es manifestar los principios de la corporación en cuanto a responsabilidad social para que sirva de referencia en la construcción del Código de Conducta y en el proceso posterior del seguimiento y control o Auditoría de Campo.

El Código de Conducta debe ser congruente con la Misión Social, y para que responda a los requisitos y expectativas de todos los grupos de interés debe cumplir con las siguientes concisiones:

1. Ser aceptado por todos los grupos de interés pertinentes y ser compatible con las realidades del mercado, así como responder a la dinámica de la sociedad y la economía.
2. Incorporar temas sustantivos importantes, primero que nada para los trabajadores, y luego para los otros grupos de interés de la empresa, incluso los gobiernos extranjeros y otros grupos afectados.
3. Ser económicamente viable para la corporación, tomando en cuenta la dinámica de la estructura industrial y las realidades económicas y sociopolíticas de los países en desarrollo en donde efectúe sus operaciones.
4. Distribuir justamente las ganancias obtenidas de las mejoras en la productividad entre los trabajadores que contribuyeron a dichas mejoras.

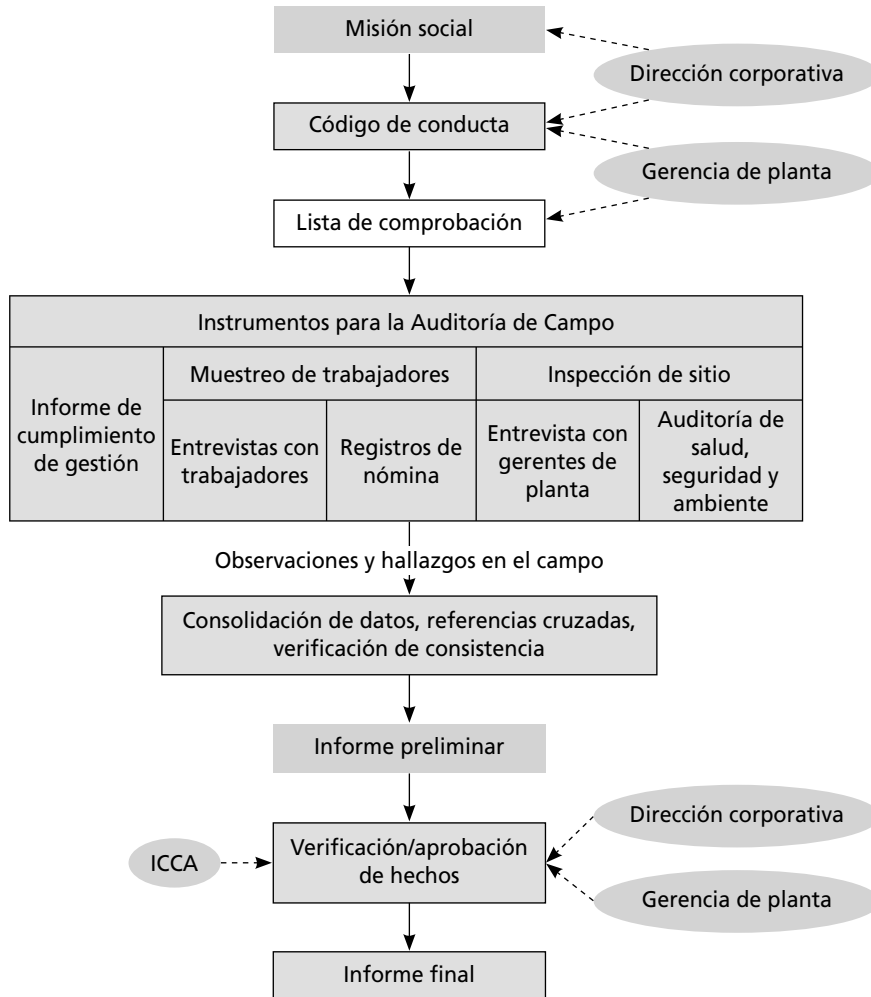
Una vez establecido el Código de Conducta, se recomienda preparar una Lista de Comprobación incorporando actividades clave y resultados esperados y cuantificables para ser utilizada como medidas de desempeño y avance. Finalmente, en cuanto al último elemento por considerar, la Auditoría de Campo, el ICCA propone una serie de protocolos ilustrados en la figura 10-3.

Tomando en cuenta las expectativas de los diversos grupos de interés relacionados con las corporaciones transnacionales, una empresa de esta naturaleza tiene que responder de forma sistemática y transparente a sus obligaciones sociales. Aunque no es la única disponible, la metodología que propone el Centro Internacional para la Responsabilidad Corporativa (ICCA) se ha utilizado con éxito durante varios años en numerosas auditorías de empresas de diversas industrias (véase caso Mattel al final del capítulo).

Un aspecto importante por considerar, no sólo en el proceso de creación de un Código de Conducta y en la auditoría de la aplicación del mismo, sino en la gestión responsable de la empresa transnacional, tiene que ver con el etnocentrismo característico de este tipo de empresas. En particular, si la empresa tiene como base Estados Unidos o algún país de la Unión Europea, es de esperar que los modelos de gestión, incluyendo el componente ético, tiendan a responder al modelo de conducta de esos países, subordinando tácitamente a los otros países en donde opera. El tema es abordado por Nadler (2002) desde la perspectiva de la sensibilidad ética y el punto de religio-sidad al estudiar las interacciones entre varios factores pertinentes (figura 10-4).

Además de contribuciones significativas y líneas de investigación potenciales relacionadas con el estudio, el autor argumenta que se derivan por lo menos dos importantes hallazgos para la comunidad de negocios, y en particular, para las empresas transna-

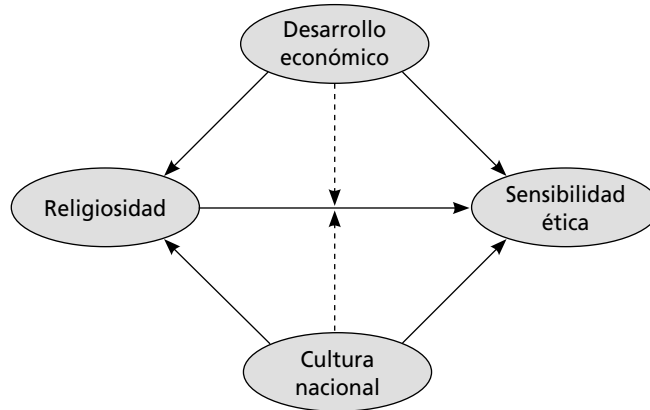
**Figura 10-3** Protocolos de la Auditoría de Campo del ICCA.\*



\* Adaptado de Veral (2005).

cionales: por una parte, la investigación comprueba empíricamente que, en promedio, la mayoría de los 66 países estudiados es menos religiosa y sensible desde el punto de vista ético que Estados Unidos; segundo, la importancia de la religiosidad disminuye al aumentar el desarrollo económico. Estos hallazgos refuerzan la importancia de tomar en cuenta desde su origen las variables culturales, religiosas y económicas en el diseño del discurso moral de las empresas transnacionales, así como en todas las acciones derivadas del mismo. Además, la religiosidad de las otras culturas desempeña un papel importante en la conducta ética de sus habitantes y, por ende, en el proceso de gestión de la fuerza de trabajo de la empresa transnacional.

**Figura 10-4** Sistema de la sensibilidad ética.\*



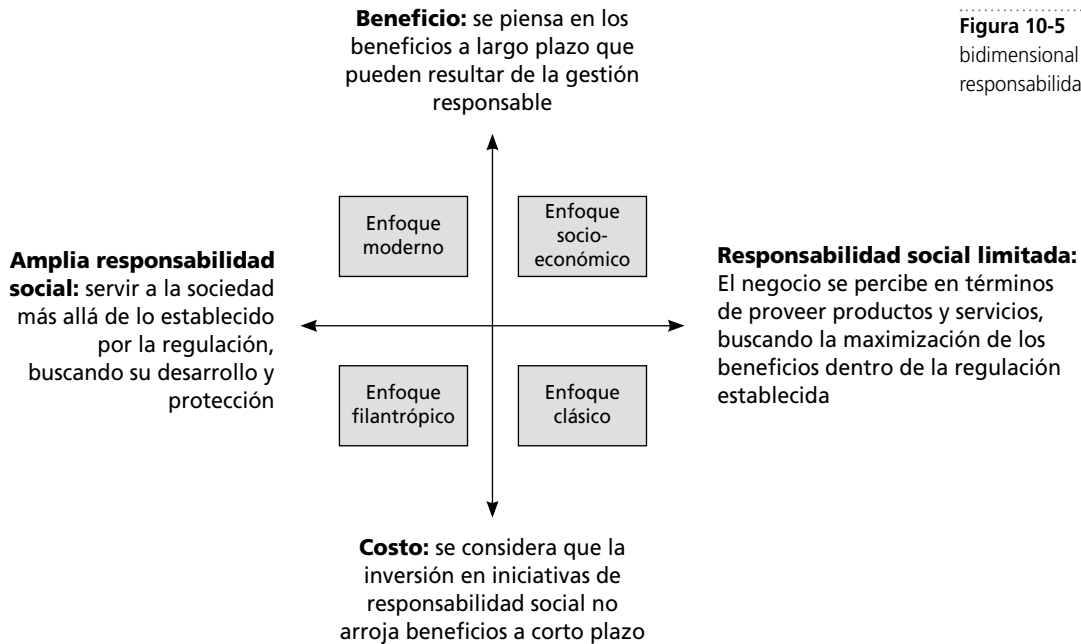
\* Adaptado de Nadler (2002).

## EL IMPERATIVO GLOBAL: UNA GESTIÓN RESPONSABLE DE NEGOCIOS

El dilema ético que se ha planteado en esta obra tiene que ver en buena medida con el establecimiento de un balance entre la ética y los beneficios materiales en la gestión empresarial, es decir, poder responder simultáneamente a las demandas y necesidades de múltiples grupos de interés. Sin embargo, como se ha expuesto, tal vez no existe una fórmula única y directa para describir la conducta moral ideal para una empresa, aunque se pretenda encuadrarla en un código corporativo de conducta. Para el caso de las transnacionales, en la ecuación debe haber además por lo menos la religiosidad, el nivel de desarrollo económico y la cultura; esta última es un componente multidimensional por derecho propio. Por las razones antes expuestas, los modelos de responsabilidad social corporativa están cimentados a menudo en la realidad percibida dentro de algunos países occidentales con economía estable, sin incorporar la realidad social y cultural de la mayoría de las economías en las que operan. Quazi y O'Brien (2000) proponen un planteamiento diferente que toma en cuenta el alcance de la responsabilidad corporativa, así como el rango de los resultados que provienen del compromiso social de la empresa, es decir, una perspectiva de costo-beneficio (figura 10-5).

El enfoque filantrópico mantiene una perspectiva amplia de su responsabilidad social, toda vez que considera que su actuación debe superar lo establecido por la legislación, pero espera recuperar la inversión social en el corto plazo. El enfoque clásico también espera un retorno de su inversión a corto plazo, pero tiene como marco de acción la función de la empresa limitada a proveer bienes y servicios, buscando maximizar sus beneficios. Las empresas que adoptan el enfoque socioeconómico tampoco esperan beneficios a corto plazo, pero el grado de adopción de medidas socialmente responsable es más limitado. Por último, el enfoque moderno de la responsabilidad social corporativa considera una perspectiva amplia orientada a servir a la sociedad más

**Figura 10-5** Modelo bidimensional de responsabilidad social.\*



\* Adaptado de Quazi y O'Brien (2000).

allá de lo que dictan las leyes y la regulación, esperando en todo caso un retorno o beneficio en el largo plazo.

Aceptar la diversidad de posiciones en cuanto a la responsabilidad social pone de manifiesto la pluralidad de los actores en la arena global y la consecuente diversidad cultural. No obstante, es en sí un dilema por resolver, si se toma en cuenta que existen argumentos sólidos, como los que apoyan la creación de códigos universales de conducta, para sostener que el éxito de la globalización depende de una eventual homogeneidad cultural y social a todo lo largo y ancho del orbe. González (2003) sostiene que el minimalismo ético, entendido como el efecto de reducir los criterios morales a normas de conducta, es necesario pero no suficiente para guiar las acciones de una comunidad plural; es imperativo considerar las virtudes morales en la ecuación.

La propuesta de considerar tanto las virtudes como las normas apoya la posición de respetar la esencia de cada realidad cultural, es decir, privilegiar la pluralidad sobre la homogeneidad cultural, puesto que el pluralismo ético no origina riesgos sociales por las siguientes razones (González, 2003):

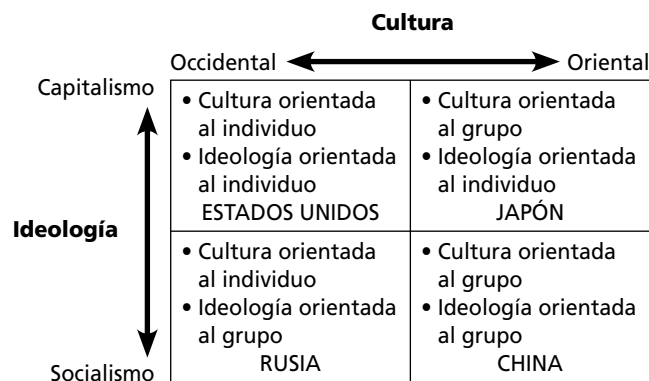
1. Apoyar el minimalismo ético requiere asumir una visión estática de la ética, olvidando que los seres humanos cambian sus perspectivas con el tiempo, y con frecuencia para mejorarlas.
2. Regular la conducta moral sólo a través de normas presupone una visión antisocial de la ética, olvidando que los seres humanos también buscan la verdad a través de la interacción con sus semejantes.

3. El minimalismo ético tiende a presentar la moral como un conocimiento técnico, sin tomar en cuenta que la ética no es un asunto de expertos, sino de toda la humanidad, enfoque hasta cierto punto democrático.
4. La aplicación de la ética basada en normas descarta de las organizaciones y del público un diálogo serio e informado de los temas morales, y da preferencia sólo a lo que es políticamente correcto.

Si se toma en cuenta que, efectivamente, la posición moral de las personas es un elemento dinámico y evolutivo, es importante analizar si la evolución de los valores asociados con el trabajo de las diferentes culturas es convergente o divergente, es decir, si la tendencia de los sistemas de valores de las distintas sociedades que conforman el nuevo orden global está evolucionando o no hacia un solo esquema de valores para conformar con el tiempo una cultura corporativa universal. Este enfoque pretende conciliar los conceptos de diversidad cultural y reduccionismo ético. Ralston y col. (1997) argumentan que, con el propósito de determinar la tendencia de la evolución de los valores asociados con la actividad laboral, es importante considerar no sólo las culturas nacionales, sino la ideología económica, puesto que son las dos fuerzas principales que conforman dicho sistema de valores. En la figura 10-6 se presentan e ilustran cuatro economías encuadradas en sus respectivas dimensiones culturales e ideológicas.

Los hallazgos mediante un estudio sobre las tendencias de los sistemas de valores de cuatro economías representativas que corresponden a cada uno de los cuadrantes de la matriz presentada en la figura 10-6 no sustentan el concepto de un sistema de valores universal, sobre todo si se toman en consideración las significativas diferencias entre los países estudiados (Ralston y col. 1997), por lo que resulta más indicado un esquema de cultura corporativa global basado en la búsqueda de la armonía entre las distintas economías, sin pretender forzar las culturas individuales hacia un sistema homogéneo de valores. No obstante, si la transferencia de valores de una cultura a otra dentro de una corporación transnacional es un proceso intenso que se lleva a cabo en cuanto las culturas comienzan a interactuar, se puede argumentar que este fenómeno

**Figura 10-6** Matriz de cultura nacional e ideología económica.\*



\* Ralston y col. (1997).

puede ser una condición temporal entre la divergencia ideológica y cultural y la convergencia hacia un sistema único de valores.

## CONCLUSIONES

Las empresas transnacionales presentan características propias que las sitúan en una posición particularmente complicada en cuanto a su responsabilidad social corporativa. El tamaño, la dispersión geográfica, la presencia en distintas economías con diferentes culturas, así como su interacción con ideologías diversas y distintos sistemas de valores, son algunas de las variables que interactúan. Por otra parte, las presiones de la sociedad y los activistas internacionales han conducido a muchas de estas corporaciones a diseñar códigos de conducta y a instaurarlos a todo lo largo de su organización, sin olvidar asociados y proveedores. Sin embargo, la diversidad cultural y la realidad política y económica de los países en donde está presente convierten el proceso de moralizar una empresa transnacional en una tarea ardua y compleja, que va más allá de instituir un sistema de normas y vigilar su cumplimiento.

## CASO PRÁCTICO

### MATTEL: LA ÉTICA EN LA INDUSTRIA DEL JUGUETE\*

Li Chunmei, mujer de 19 años, se desmayó un día en la línea de producción donde ella trabajaba, y esa noche murió por causa de lo que un periódico de China llamó *guolaosi* (“muerte por exceso de trabajo”). El artículo confirma los descubrimientos de un informe del National Labor Council de enero del 2002, “Juguetes de miseria”, en el que culpan de estas prácticas a las compañías de Estados Unidos de América que venden esos juguetes en grandes cantidades: Wal Mart, Toys’ R Us, Disney, Mattel y Hasbro. La investigación documenta serias violaciones sistemáticas de las leyes de trabajo de China, como turnos obligatorios diarios de 15 horas en condiciones de trabajo infrahumanas, cuya difusión ha sacudido al mundo civilizado.

En los últimos años, y a pesar de que la práctica es ilegal, el número de protestas y conflictos laborales protagonizados por multitudes de trabajadores ha crecido de manera notable en China. Los trabajadores vienen protestando por las condiciones de empleo, por lo reducido de los salarios y por la corrupción administrativa, entre otros. Durante marzo y abril del 2002 se han realizado casi a diario manifestaciones, huelgas, protestas y ocupaciones de fábricas llevadas a cabo por trabajadores descontentos en China. También son frecuentes los informes de muertes y lesiones de trabajadores en accidentes laborales. Se calcula que 1 200 personas murieron en un sinnúmero de accidentes de trabajo en los primeros seis meses del 2001.

\* Adaptado del informe de Amnistía Internacional España, 30 de abril de 2002, y del reportaje de Philip P. Pan, *Washington Post Foreign Service*, 13 de mayo de 2002.

## La industria del juguete

Los juguetes, su fabricación y comercialización se han convertido en una industria importante en todo el mundo, con un incremento notable en sus ventas a raíz del surgimiento de los juegos electrónicos. Ya en el año 2003 la industria representaba 59 500 millones de dólares americanos, y 85 400 millones de dólares incluyendo los videojuegos. De este volumen de ventas, cerca de 30% se origina en Asia y Oceanía, de acuerdo con el Consejo Internacional de Industrias del Juguete (<http://www.toy-icti.org/>).

Dentro de la industria, la conducta ética, en cuanto a diseño, fabricación, administración y comercialización, se ha convertido en un tema tan importante que se han constituido instituciones como el ICTI para promover estándares de seguridad del producto, normas de fabricación y la actitud responsable en la promoción y mercadeo del mismo. Para este consejo, que reúne más de 20 países que son importantes productores de juguetes, “la salud y la seguridad de los niños en todo el mundo es la fuerza impulsora del ICTI”.

Con el propósito de fomentar la conducta responsable de sus asociados, el Consejo espera que éstos observen el siguiente Código de Prácticas de Negocios:

### 1. Del trabajador

- Que la jornada de trabajo, los salarios y los pagos por tiempo extraordinario laborado cumplan los estándares establecidos por la ley y, en ausencia de ésta, que respete las condiciones humanitarias, seguras y productivas.
- Que nadie debajo de la edad legal laboral sea empleado en ninguna etapa de la manufactura de los juguetes, es decir, 14 años de edad.
- Que no se empleen prisioneros o trabajadores de manera forzada; que los trabajadores sean libres de retirarse al terminar el turno, y que los guardias asignados sólo cumplan tareas relacionadas con la seguridad.
- Que todos los trabajadores gocen de los beneficios legales de maternidad y enfermedad.
- Que todos los trabajadores ejerzan libremente su derecho de asociarse y ser representados de acuerdo con la legislación local.

### 2. Del lugar de trabajo

- Que las fábricas de juguetes proporcionen un ambiente seguro de trabajo para todos sus empleados, que esté de acuerdo o sea superior a lo que señala la legislación local aplicable en cuanto a higiene y protección de riesgo.
- Que las fábricas estén iluminadas y ventiladas, con corredores y salidas de urgencia accesibles en todo momento.
- Que se cuente con asistencia médica disponible para casos de urgencia y que haya trabajadores asignados entrenados para aplicar primeros auxilios.
- Que existan salidas de urgencia muy bien identificadas, y que todos los trabajadores estén preparados para evacuar el lugar rápidamente.



- Que se cuente con equipo de seguridad adecuado y que los trabajadores estén entrenados para usarlo.
  - Que la maquinaria cumpla o exceda las normas locales.
  - Que se tengan servicios sanitarios adecuados que cumplan con las normas de higiene y que se mantengan en condiciones de uso.
  - Que se cuente con instalaciones para preparar alimentos, consumirlos, y para descansar.
  - Que si la fábrica proporciona habitaciones para los trabajadores, estén constituidas por dormitorios que cumplan con las necesidades básicas de higiene y seguridad de acuerdo con la ley.
  - Que no se utilicen medidas disciplinarias físicas o mentales.
3. Del cumplimiento del código
- El propósito de este código es establecer un estándar de desempeño, educar y fomentar la fabricación responsable, no de castigar a los infractores.
  - Para determinar la observancia del Código, las compañías miembros del ICTI deben evaluar sus propias fábricas e instalaciones, así como las de sus maquiladoras y el resto de la cadena de suministro.
  - Cada compañía debe presentar un informe anual de cumplimiento, firmado por un ejecutivo de cada fábrica y proveedores.
  - Las instalaciones de los subcontratistas que no cumplan los estándares establecidos deben presentar y poner en marcha un programa correctivo, cuyo incumplimiento causará la cancelación de suministro.
  - Tomando en cuenta la diversidad de productos y de sistemas y métodos de manufactura, así como de las dimensiones de las instalaciones y número de trabajadores, hay tres anexos con los detalles particulares para establecer las normas de cumplimiento.
  - El código debe publicarse o ponerse a disposición de todos los trabajadores en el idioma local.

Un observador moderadamente curioso se preguntaría por qué es necesario un código de prácticas de negocio internacional, como el aquí descrito, para que las grandes corporaciones fabricantes y comercializadoras de juguetes cumplan obligaciones morales fundamentales; prácticas que parecieran haber sido erradicadas del mundo civilizado desde principios del siglo pasado. Otra pregunta razonable sería, parafraseando a Bob Dylan, ¿cuántas mujeres chinas tienen que morir por exceso de trabajo para que se cuente con una industria de juguetes moralmente responsable?

Por lo que toca a Estados Unidos de América, esta nación comercializa 40% de los juguetes a nivel mundial. En el año 2005, esta cifra fue de 21 400 millones de dólares, de los cuales cerca de 50% son la aportación de los videojuegos. Es interesante notar que menos de 2% corresponde a juguetes educativos. En el año 2002, Estados Unidos importaba 17 000 millones de dólares de juguetes.

En 1916 se fundó en este país la Asociación de la Industria del Juguete (TIA, por sus siglas en inglés), que incorpora a fabricantes e importadores estadounidenses de

juguetes, juegos y productos de entretenimiento infantiles. Su misión es promover el crecimiento global de la industria y apoyar el desarrollo de los niños garantizando el derecho de fabricar y comercializar productos seguros, educativos y divertidos para todas las edades. Pretende lograr la misión ejerciendo las siguientes acciones:

- Crear programas que fomenten los miembros, mediante los cuales se logre el crecimiento y mejore la rentabilidad.
- Ubicar la industria como un grupo dedicado a los niños.
- Informar a los padres, educadores y otros adultos acerca de la importancia del juego y de la seguridad de los juguetes.
- Ampliar la base de los miembros y establecer alianzas estratégicas y afiliarse con otras instituciones relacionadas con la industria del juguete para fomentar el crecimiento y la rentabilidad de todos.
- Poner en marcha un sistema de comunicación para apoyar a los miembros en todos los aspectos del negocio.
- Organizar programas permanentes para dar a conocer los adelantos técnicos y tener acceso a ellos.
- Representar a la industria ante organizaciones gubernamentales o independientes.
- Apoyar la producción de juguetes seguros en fábricas operadas de acuerdo con la ley y con normas éticas dentro del marco de código de ICTI.
- Dirigir el compromiso de la industria hacia la protección del entorno.

## La responsabilidad social de la industria

En general, existen tres aspectos básicos de la industria del juguete en cuanto a su responsabilidad social: la seguridad del producto, la forma de comercializarlo y las características del proceso de fabricación.

En cuanto a la seguridad, sobresalen los temas de diseño del producto, materiales utilizados y la manera de uso. De acuerdo con la TIA, el punto de partida es que el juguete desempeñe un papel importante en la vida del niño, no sólo para diversión o entretenimiento, sino para su educación y crecimiento. Por lo tanto, para garantizar que el niño tenga una experiencia integral positiva, el juguete debe ser seguro. Tanto las dependencias de gobierno como otras instituciones de la sociedad civil fomentan estas prácticas, sobre todo mediante estándares industriales y prácticas deseables relacionadas con pruebas de calidad, análisis de riesgos en el uso del juguete y estudios antropométricos del niño. En particular, se fomenta que el juguete se diseñe teniendo al niño en mente, por lo que es indispensable reunir información de diferentes fuentes, como los padres, psicólogos, educadores y otros especialistas. Por supuesto, es importante también probar el juguete entre los niños, tomando las debidas precauciones. Un resultado de estos estudios es la forma de presentar las instrucciones de uso y la recomendación de las edades para utilizarlo.

Los distintos países cuentan con reglas específicas, que algunas veces difieren de una nación a otra. Por ejemplo, en México la norma correspondiente establece que

se presente la información comercial y de seguridad, que los materiales escolares sean seguros, así como mostrar las restricciones en cuanto al uso de ciertos metales, plásticos, pinturas y colorantes, y las especificaciones químicas de todo aquello que conforma el producto. En Argentina la norma es más específica en cuanto al rotulado y embalaje, la inflamabilidad del juguete y los requisitos toxicológicos. En la Unión Europea se cuenta además con normas particulares para juegos de química y experimentales, y con respecto al lenguaje gráfico y símbolos de las etiquetas.

La comercialización éticamente responsable del juguete es un aspecto de particular importancia, toda vez que los clientes correspondientes —los padres y los niños— son muy sensibles al uso inmoral de la mercadotecnia. Es muy importante que la información aclare el uso del producto y los beneficios reales al usarlo, y que se expliquen los posibles riesgos físicos y psicológicos que provienen del uso. En cuanto es este último punto, sobresalen los reclamos afines con la relación directa y causal de ciertos tipos de juguetes con la violencia en la sociedad. Asimismo, los valores que se inculcan a los niños por medio de los juguetes han sido objeto de profundo estudio desde diversas perspectivas. Chin (1999) aborda el tema de los prejuicios y los juguetes “étnicamente correctos”: los fabricantes de juguetes, con el propósito de tener éxito en mercados donde predominan determinadas etnias o razas, diseñan y comercializan muñecos con características étnicas predominantes exageradas, pero cuando estos juguetes llegan a otras poblaciones envían mensajes fuertes de las diferencias raciales, no sólo físicas, sino como estereotipos en su forma de vestirse y comportarse.

Un aspecto particularmente controvertido es la percepción por parte de los industriales del juguete de que los niños maduran más pronto en esta época. Es posible que este supuesto sea a la vez causa y efecto de la mercadotecnia, con sus correspondientes efectos negativos (Feeley, 2005). Por una parte, se asume que la técnica y la globalización están influyendo en la madurez temprana del niño, por lo que desde más temprana edad pueden ser un mercado atractivo de productos que eran dirigidos en el pasado a segmentos de mayor edad. Por otro lado, el desarrollo acelerado del niño también llama a la asimilación temprana de valores, por lo que los fabricantes de juguetes, más que buscar sólo el crecimiento de un mercado que no los ha favorecido sensiblemente durante varios años, deben afrontar su responsabilidad social de responder a un fenómeno moralmente cuestionable, pero no provocarlo por razones materiales. La respuesta ética incluye el rediseño de la publicidad fundamentado en la ética de comercialización aceptada por la sociedad, sin olvidar el contenido y a quién van dirigidos los mensajes. En este tema, la TIA ha sido particularmente oportuna: cuando se detectó a través de estudios de mercados que cerca de 15% de juguetes (3 000 a 4 000 millones de dólares) había sido comprado por parte de los abuelos en el año 2004, replanteó sus estrategias para dirigirlos a este segmento de la población (Feeley, 2005).

Un aspecto que afecta la moralidad de la industria del juguete se relaciona con las condiciones de trabajo y las características de los vendedores y vendedoras de las tiendas y comercializadoras de juguetes. Por lo menos en Estados Unidos ha

salido a la luz una serie de prácticas cuestionables en las principales tiendas distribuidoras de juguetes o en departamentos especializados de cadenas comerciales al menudeo (Jackson, 2006). Independientemente de la evidente discriminación de raza, género, edad y capacidad, que tiene un agravante moral implícito, los hallazgos de este estudio señalan que dichas prácticas de negocio afectan directamente al consumidor y al usuario, en este caso el niño, ya que las personas que atienden no son aptas para proporcionar las indicaciones o consejos respecto de los juguetes que se comercializan.

En cuanto al tercer factor de responsabilidad social de la industria del juguete, sin la información proporcionada hace pocos años por los movimientos civiles y de activistas independientes, pocos sabrían de las condiciones de trabajo en factorías alrededor del mundo, principalmente en China. Sin embargo, esto ha ocasionado que la industria del juguete considere como una de sus prioridades de orden moral las condiciones de trabajo y las características de los procesos de fabricación de sus asociados y maquiladoras. El Código de prácticas de negocios del Consejo Internacional de Industrias del Juguete presenta las principales cuestiones, mismas que se pueden resumir en tres grandes rubros: la duración y horarios de la jornada laboral y la remuneración por el trabajo; las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo; las prácticas administrativas, sin olvidar el trabajo de grupos poco favorecidos, y la supervisión y disciplina a las que se someten los trabajadores.

De acuerdo con la UNICEF, el trabajo infantil se ha intensificado debido a la globalización y los lazos que ha creado entre distintas naciones. Asimismo, señala que existe una relación significativa entre la pobreza y el trabajo infantil, por lo que al conjugarse con la necesidad de las empresas de países industrializados en cuanto a mayores beneficios económicos, la explotación infantil ha tomado un nuevo auge. Este problema se hace más evidente ante autoridades complacientes y ávidas de divisas. Para ilustrar la situación, a continuación se transcribe parte del informe de la Canadian International Development Agency (CIDA, 2000):

Chen Yuying era una feliz y afortunada joven de 15 años de edad cuando empezó a trabajar para la Zhili Toy Factory en Hawaii Yong, una ciudad en la provincia china de Censen. Durante tres años ganó el equivalente a siete centavos de dólar por hora, rellenando animales de juguete que la compañía italiana Chicco vendía en Canadá e Italia. Ella enviaba a su casa lo que podía de los 26 dólares mensuales de salario para ayudar en los estudios de su hermano mayor.

En noviembre de 1993, la fábrica de Zhili se incendió. El edificio no tenía alarmas de alerta contra incendio, sistemas de rociado, equipo contra incendio ni salidas de urgencia para esta eventualidad. Además, las ventanas estaban protegidas por rejas de alambre y las puertas de la planta baja estaban cerradas con llave para evitar que los trabajadores salieran de la planta antes de terminar su cuota establecida. Cuando se logró controlar el incendio, 84 trabajadores habían muerto; cientos de sus compañeros, incluyendo Yuying, resultaron lesionados.

Chen Yuying, ahora de 24 años de edad, se describe a sí misma como una lisiada sin remedio. Las quemaduras de su oreja izquierda, busto, brazo izquierdo, cintura, caderas y ambas piernas, la mantuvieron totalmente paralizada en una silla de ruedas durante meses. Hoy se mueve parcialmente y puede sujetar algunas cosas con sus dos dedos de la mano izquierda. La mayor parte de su piel no puede transpirar y sangra continuamente. Los gastos en medicamentos y doctores fueron superiores a los 5 800 dólares que recibió por el accidente. La empresa italiana Chicco prometió pagos adicionales que nunca se materializaron.

El accidente que sufrió Yuying no fue parte de un incidente aislado. Entre muchos otros que han matado y lesionado a cientos de personas está el incendio de Kader Industrial Toy Company, ubicada en Tailandia, en mayo de 1993. Debido al incendio hubo 188 muertes y 469 trabajadores resultaron lesionados. De acuerdo con la Confederación Internacional de Sindicatos Comerciales Libres, Kader empleaba niñas de 13 años por tiempo parcial y recibían 2.40 dólares diarios, más 87 centavos por hora extra de trabajo, en jornadas hasta de 19 horas. En la época del incendio, esta empresa fabricaba juguetes, como Cabbage Patch Kids, Bugs Bunny, Bart Simpson, Muppets y muñecos de Sesame Street, entre otros, para las tiendas Toys “R” Us.

La lucha por mejorar las condiciones y características de trabajo es ardua y lenta, pero es una necesidad por lo menos reconocida por la industria. Existe una gran diferencia entre establecer un código de conducta en una empresa y definir un manual de reglas operativas (Frost, 2000). El primero tiende a ser vago y demasiado amplio, mientras que lo específico de las reglas puede ser de mayor ayuda, toda vez que deja poco margen de interpretación y discrecionalidad. Además, una gran verdad prevalece: los códigos de conducta no están escritos para los trabajadores, sino para otras audiencias y grupos de interés.

## **Mattel Inc.**

Mattel nació en 1945 como fabricante de muebles para muñecas y juguetes musicales en un taller de automóviles, y con el tiempo consiguió establecer sus oficinas centrales en el estado de California. Diez años después de su fundación reinventa la manera de promocionar juguetes, haciéndolo por medio del Club de Mickey Mouse, popular programa de televisión infantil. Ruth Handler, dueña fundadora de la empresa, sugiere fabricar una muñeca tridimensional y la bautizan con el nombre de *Barbie*, como es llamada cariñosamente su hija Bárbara. En 1959 nació la muñeca más popular de todos los tiempos. En 1972, después de haberse convertido en una empresa pública, se estructuró con una división y siete subsidiarias. En 1982 nació una línea de producto singular para niños, He-Man, opacando la popularidad de *Barbie* al llegar a generar 400 millones de dólares en ventas en sólo dos años. Como marco operativo de su compromiso con la sociedad, Mattel estableció en 1997 sus Principios de Manufactura Global (GMP) como una instancia independiente para crear y monitorear las prácticas operativas de sus empresas, subsidiarias y provee-

dores, y cinco años después recibió el Premio por Responsabilidad Corporativa de parte de UNICEF.

Durante el año 2001, Mattel Inc. anuncia que, de acuerdo con su estrategia de manufactura global y su programa de reducción de costos, la última planta manufacturera que tenía en el territorio de Estados Unidos cerrará en algunos meses (*Wall Street Journal*, 2001). Para el año 2002, todas las operaciones productivas se transfirieron a sus subsidiarias en México, en donde los costos de mano de obra son sensiblemente menores. El resto de sus recursos operativos están localizados en China, Indonesia, Malasia y Tailandia, principalmente.

Como lo indica la Fundación de la Industria del Juguete (TIF, 2003), el juego es universal y los niños de todas las culturas a través de la historia han utilizado juguetes; parece estar claro que jugar es instintivo y es una parte esencial del crecimiento. Sin embargo, apenas recientemente se reconoció que el juguete es a la vez pasatiempo y proceso formativo, y un medio para desarrollar habilidades y actitudes. Ahora el juguete es también una industria importante y un blanco para los activistas de recursos humanos.

De acuerdo con el análisis de *Business Week* de noviembre del 2003, el gasto por habitante estadounidense en juguetes es del orden de 300 dólares por año, tres veces mayor que el ciudadano de la Unión Europea, y diez veces más que el habitante de Latinoamérica o Asia, pero sólo 38% se concentra en la época navideña. Sin embargo, la industria del juguete sufrió efectos adversos, como la importante cadena Toys'R Us, corporación que ya llevaba todo el año reportando pérdidas y esperaba recuperarse con las ventas de la estación navideña. Por otra parte, Fao Schwartz estaba al borde de la quiebra. No obstante, Mattel Inc. se encontraba en sus mejores años, de acuerdo con algunos observadores.

Tres años antes, cuando Robert Eckert tomó el mando de Mattel Inc., la compañía no estaba cerca de lo que había llegado a ser en el pasado, con sus productos ganadores y crecimientos sostenidos en ventas y utilidades. Según Ruiz (2006), la empresa era un desastre: se había despedido al presidente, no tenía un plan estratégico, el personal estaba desmotivado y la situación financiera empeoraba día con día. No obstante, para llegar a la situación actual de ventas anuales que superan los 5 000 millones de dólares anuales una fuerza laboral de más de 25 000 personas en 42 países y una envidiable situación financiera en el mercado de valores, demandó un esfuerzo significativo fundamentando en una verdadera transformación de la cultura organizacional. Para esto se requirió una serie de iniciativas para romper con los grupos de poder internos y "silos organizacionales" con el propósito de unificar la corporación, estandarizar los procesos de desarrollo del talento humano, desplegar las estrategias de manera rápida y efectiva y formalizar planes de carrera y sucesión, entre otros. Por otra parte, Eckert encabezó un proceso para obtener de manera sistemática las opiniones y sugerencias de todos los trabajadores con el fin de unificar la empresa y establecer una plataforma para el diseño y asimilación de los nuevos valores corporativos que la empresa y la industria demandaban.

## MISIÓN DEL CONSEJO DE DIRECTORES DE MATTEL

El Consejo de Directores se esfuerza por asegurar una buena gestión y gobierno corporativos. Selecciona, controla, evalúa y apoya al Presidente del Consejo y supervisa el desarrollo y aplicación de políticas y estrategias. Sirve a los grupos de interés de la compañía a través de un compromiso decidido a la gestión ética y efectiva de la empresa de tal manera que se optimicen las utilidades sostenidas a largo plazo, y es responsable por los intereses legítimos de los otros grupos de interés, como empleados, clientes, proveedores, y las comunidades en las que la compañía opera.

Robert Ekcerc sucedió a Jill Barad, ejecutiva que en su época fue considerada como la fuerza impulsora de Mattel, Inc., y a quien se llegó a considerar como una de las mujeres más poderosas en el medio corporativo y la tercera mejor pagada en Estados Unidos. Barad dejó la empresa a raíz de una infructuosa operación financiera con The Learning Company, adquirida por Mattel años antes, y por el desplome de algunos de sus productos principales, aunque inició el proceso de rediseñar las prácticas corporativas en el marco de la responsabilidad social. De hecho, en 1997, Mattel inició una serie de auditorías sociales a través de su Consejo Independiente de Monitoreo, formado por personas externas a la empresa, que culminó con la creación de 200 normas para los lugares de trabajo, con las que sus fábricas alrededor del mundo no atentarían contra los derechos humanos (Zipkin, 2000).

Bajo la dirección de Robert Etckard se formalizó todo un sistema interno de políticas, reglamentos y patrones de conducta orientados a convertir la empresa en una compañía moralmente responsable, iniciando por una guía de gobierno corporativo que incluye la misión del Consejo de Directores y una serie de conductas específicas esperada por este órgano de gestión (<http://www.mattel.com/>):

## PARECE QUE BARBIE ES RESPONSABLE AL HACER NEGOCIOS\*

En Tepeji del Río, en el estado de Hidalgo, México, una empresa textil fabricaba bonita ropa de Barbie bajo la licencia de Mattel, pero el lugar de trabajo supuestamente era horrible.

Teresita de Jesús Hernández es una de las trabajadoras de la empresa. Tiene 15 años de edad, y sabe que es demasiado joven para trabajar legalmente, pero sostiene que el supervisor le pidió que mintiera respecto a su edad: "Estoy aquí porque necesito dinero para mi familia, desde que mi padre ya no vive con nosotros", y muestra su certificado de nacimiento y recibos de pago que comprueban que ha trabajado en la planta durante más de un año.

Una inspección de Mattel encontró violaciones a su Código de Manufactura Global, en respuesta a la queja de un sindicato mexicano respecto a las condiciones de trabajo en la empresa

\* Adaptado del reportaje de Edgard Iwata, *USA Today*, 26 de marzo de 2005, y del *Financial Times*, 12 de mayo de 2005.

Rubie's de México, subsidiaria de la trasnacional Rubie's Custume Company: trabajo infantil, trabajadoras forzadas a laborar tiempo extra y a someterse a pruebas de embarazo y un ambiente nauseabundo causante de vómitos y mareos. Mattel encontró también que la empresa evitaba la libre elección de los trabajadores de agruparse sindicalmente, y terminó la relación con la empresa, toda vez que ya había pasado la fecha acordada para eliminar las anomalías. Desde el establecimiento de su Código en 1997, Mattel ha terminado relaciones comerciales con varias docenas de proveedores y empresas afiliadas que no han cumplido los estándares establecidos, prácticas que han sido adoptadas recientemente por el Consejo Internacional de la Industria del Juguete.

“Le denominamos cero tolerancia”, afirma Jim Walter, ejecutivo de Mattel. “Si encontramos evidencia de violaciones sistemáticas, no volvemos a hacer negocios contigo.”

En cuanto a la responsabilidad social de Mattel, Inc., el discurso formal de la empresa está incluido en cinco grandes capítulos: la Misión de Sustentabilidad; los Principios de Manufactura Global; el Compromiso con la Seguridad y Salud Ambiental; la Transparencia y Control Independiente, y la Seguridad del Producto.

La Misión de Sustentabilidad de Mattel está expresada de la siguiente manera: “Como el líder global de la industria del juguete, creemos que la forma de lograr el éxito es tan importante como el éxito en sí mismo. Por esa razón nos preocupa la gestión razonada de la salud y seguridad ambiental de nuestros empleados, clientes y vecinos como una de las más altas prioridades, y como los elementos clave de nuestra responsabilidad para ser una empresa sustentable hoy y mañana.”

Los Principios Globales de Manufactura de Mattel (GMP) han sido la piedra angular de su respuesta a la sociedad como empresa moralmente responsable. Esta política se aplica a todos los productos que fabriquen, ensamblen, distribuyan o que cuenten con algún tipo de licencia para algún empaque que lleve la marca o logotipo de Mattel.

Los Principios son realmente una guía mínima, pero se aplican a todos los asociados comerciales, e incluyen la adopción de medidas para aplicarlos, mejorarlos, controlarlos, así como el uso de evaluaciones independientes para cumplirlos. Por su parte, Mattel apoya a las plantas en el diseño de los sistemas y procedimientos que sustentan los Principios de Manufactura, pero Mattel está preparada y dispuesta a terminar la relación con aquellos que no los cumplan. Ambas partes deben reconocer que los principios son dinámicos y deben ajustarse a algunos contextos particulares, pero esto no exime a los asociados de cumplirlos fielmente. En resumen, los Principios Globales de Manufactura de Mattel son los siguientes (<http://www.mattel.com>):

1. Sistemas de gestión
  - a) Las instalaciones deben tener sistemas para administrar asuntos relacionados con aspectos laborales, sociales, ambientales, de seguridad e higiene.



2. Salarios y horas de trabajo
  - a) Los trabajadores deben recibir compensación por todas las horas trabajadas. Los salarios para tiempo regular o extraordinario deben responder a la legislación local establecida.
  - b) Los salarios deben ser pagados en moneda legal y por lo menos mensualmente.
  - c) Las horas de trabajo deben responder a los requisitos legales y a lo establecido por Mattel.
  - d) Las horas trabajadas, tanto regulares como extraordinarias, deben estar documentadas, ser verificables y deben reflejar el tiempo laborado por los trabajadores.
  - e) El trabajo en horario extraordinario debe ser voluntario.
  - f) Los trabajadores deben gozar de días de descanso de acuerdo con la ley y con Mattel.
  - g) Las deducciones en el pago deben responder a lo establecido por la legislación y por Mattel.
3. Requerimientos de edad
  - a) Todos los trabajadores deben contar con el mínimo de edad laboral establecida por la legislación y por Mattel.
4. Trabajos forzados
  - a) Los empleados deben ser contratados libremente.
  - b) El trabajo forzado o de prisioneros no se debe utilizar en la manufactura, ensamble o distribución de productos de Mattel.
5. Discriminación
  - a) Las plantas deben contar con políticas relacionadas con la contratación, promoción, derechos de los trabajadores y prácticas disciplinarias, y no debe haber discriminación laboral.
6. Libertad de expresión y asociación
  - a) La empresa debe reconocer los derechos de los trabajadores para asociarse o renunciar a actividades sindicales y relaciones colectivas de trabajo legales a través de representantes seleccionados de acuerdo con la ley correspondiente.
  - b) La administración debe establecer canales formales para fomentar la comunicación a todos los niveles de directivos y trabajadores acerca de temas que influyan en las condiciones de vida y de trabajo.
7. Condiciones de vida
  - a) Los dormitorios deben estar separados de las naves de producción y de las bodegas de almacenamiento.
  - b) Los dormitorios y comedores de los trabajadores deben ser seguros, higiénicos y reunir las condiciones básicas.

8. Seguridad en el trabajo
  - a) Las instalaciones deben contar con programas vigentes para garantizar la seguridad e higiene que demande el lugar de trabajo.
9. Salud
  - a) Debe haber disponible equipo para primeros auxilios y tratamiento médico para todos los trabajadores.
  - b) Debe haber programas vigentes de monitoreo para tener la certeza de que los empleados no están expuestos a condiciones peligrosas (emanaciones químicas, ruido, temperatura excesiva, etcétera).
10. Planeación de urgencias
  - a) Las instalaciones deben contar con programas y sistemas vigentes para los casos de urgencias, como incendios, derrames y desastres naturales.
  - b) Las salidas para casos de urgencia deben mantenerse sin candado todo el tiempo que el edificio esté ocupado. Las salidas deben estar claramente marcadas y libres de obstrucciones.
11. Protección al ambiente
  - a) Debe haber programas ambientales establecidos en las instalaciones para reducir al mínimo el efecto negativo en el ambiente.

## CHINA MANTIENE SUS FÁBRICAS DE JUGUETES MIENTRAS QUE LOS TRABAJADORES COMIENZAN A ABANDONARLAS\*

Durante años, las fábricas que abundan en el sur de China han proporcionado mano de obra barata a los fabricantes del juguete del mundo. Sus utilidades podrían estar amenazadas después del anuncio de las autoridades la semana pasada respecto a ejercer presión para que cambien las condiciones de trabajo, anticipándose a una posible escasez de los trabajadores que están encontrando trabajo menos opresivo en otras partes.

Una investigación de la semana pasada en fábricas en la provincia costera de Guangdong puso en evidencia los bajos salarios, las jornadas laborales de trece horas y las reglas laborales inhumanas en las plantas que trabajaban a toda marcha para producir los juguetes navideños de marcas conocidas que llenarán las listas de Navidad de los niños en Gran Bretaña y otros países desarrollados.

Muchos fabricantes cuya casa matriz está en el Occidente y sus plantas en el corredor industrial —conocido como “el taller del mundo”— insisten en que sus trabajadores chinos cuentan con las mejores condiciones laborales. Una de las mayores corporaciones, Mattel Inc., de California, que produce marcas como Harry Potter, Matchbox y Barbie, se enorgullece de las condiciones laborales en sus enormes fábricas de Guangdong, y declaran que están a la par con los estándares de todo el mundo.

Sin embargo, las encuestas clandestinas presentan un panorama menos tranquilizante: trabajadoras que ensamblan muñecas de Barbie en la planta de Mattel en Chang, condado de

\* Michel Sheridan, *London Times*, 5 de diciembre de 2004.

Dongguan, se quejan de que han sido obligadas rutinariamente por los supervisores locales para trabajar doce o trece horas al día, seis días a la semana, a partir de las seis de la mañana. Si esto es verídico, los horarios de trabajo representan una violación a la legislación laboral china y al código de la conducta del propio Mattel. Estas demandas fueron presentadas en un estudio del Comité Industrial Cristiano de Hong-Kong, en donde se analizaron las condiciones de trabajo entre el 4 y el 16 de mayo, durante la parte alta del ciclo de fabricación. Los trabajadores manifestaron que el sistema de pago por incentivos de producción los mantiene en una tensión constante. La semana pasada se percibía un ambiente de intimidación en el exterior de esta misma planta. Más de una docena de trabajadoras rehusaron hablar y los guardias de seguridad examinaban a las personas ajenas a la planta y cuestionaban a los trabajadores que veían platicando con extraños.

Leung Pak-nang, funcionario del Comité de Hong-Kong, mencionó que posiblemente los guardias habían empezado a sospechar a raíz de la presencia de personas enviadas por las multinacionales. “Los supervisores los engañaban con reportes de tiempo falsos y con registros de doble contabilidad”, indicó. “Les advierten a los trabajadores que perderán sus trabajos si hablan. Les enseñan cómo mentir a partir de unos formatos de preguntas y respuestas especiales.”

El Corporativo de Mattel en Norteamérica declinó hacer comentarios.

Con el propósito de desplegar y hacer efectivo su compromiso con la seguridad e higiene ambiental de sus trabajadores, Mattel desarrolló estándares relacionados con estas prácticas industriales (EHS; Environmental Health & Safety). Su compromiso va más allá, ya que procura la ejecución de políticas y procedimientos para que las operaciones puedan cumplir con la legislación correspondiente, así como con los estándares de Mattel. Parte del compromiso establecido es asegurar lo siguiente (<http://www.mattel.com/>):

- “Integrar estándares ambientales, de seguridad y salud dentro de nuestras operaciones de negocios con el propósito de reducir riesgos, minimizar eventualidades, así como tender hacia un lugar de trabajo libre de incidentes.
- “Dialogar con nuestros empleados, clientes y público en general para que compartan sus preocupaciones respecto al ambiente, seguridad y salud relacionadas con nuestras operaciones y productos.
- “Asegurar el desempeño de la empresa en cuanto a la mejora del ambiente, seguridad y salud por medio de auditorías periódicas programadas en nuestras operaciones.”

En general, Mattel se declara responsable y comprometido en la materia, toda vez que se considera el líder mundial en la manufactura y comercialización de las familias de productos que llevan su marca. Todo esto lo despliega a través de su normatividad interna, como estándares, políticas y procedimientos para el diseño de iniciativas, así como para la implantación y control estricto de las mismas (Goldman, 2004).

## SUDOR, TEMOR Y RESIGNACIÓN ENTRE JUGUETES: A PESAR DE LOS ESFUERZOS DE MATTEL POR VIGILAR LAS EMPRESAS, MILES DE TRABAJADORES SUFREN TODAVÍA\*

Cuando se trata de limitar las horas de trabajo, asegurar salarios justos y mejorar los estándares de salud y seguridad, "Mattel es uno de los mejores", afirmó Chan Ka Wai, director asociado del Comité Industrial Cristiano de Hong-Kong, organismo que ha llevado a cabo extensas investigaciones en cuanto a las condiciones de trabajo en la industria china del juguete.

Sin embargo, decenas de miles de trabajadores que fabrican productos de Mattel sufren todavía.

Una razón importante es que la mitad de los juguetes que exhiben el familiar logotipo rojo de Mattel está fabricada en instalaciones como esta del área industrial de Shenzhen, que no pertenece a la compañía norteamericana. "Mattel no tiene ninguna manera de saber la verdad sobre qué sucede realmente aquí", manifiesta un trabajador 24 años de la fábrica de Shenzhen. "Cada vez que hay una inspección, los jefes nos dicen qué mentiras decir."

Los activistas laborales están de acuerdo en que la situación es difícil. "Mattel puede hacer mucho para convertir sus plantas en escaparates", dice Chan, "Pero sólo sus proveedores son muy diferentes", agrega.

En la medida en que muchos fabricantes occidentales trasladan su producción a China y otros países en desarrollo, la experiencia de Mattel indica lo difícil que es garantizar condiciones de trabajo humanas y además fabricar las mercancías tan baratas como continuamente demanda el consumidor. También aflora el cuestionamiento de cuánta responsabilidad puede asumir un sola empresa cuando opera en lugares del mundo donde la pobreza es omnipresente, y la explotación de trabajadores es desenfrenada.

El *Times* entrevistó a trabajadores en 13 fábricas en el sur de China, Indonesia y México que fabrican los productos de Mattel, incluso instalaciones que pertenecen a Mattel y plantas que suministran productos a esta empresa. Las visitas a cinco de las fábricas fueron organizadas por Mattel. El *Times* habló independientemente con los empleados en las otras plantas, en donde los trabajadores accedieron a contar sus historias sólo si no se mencionaban sus nombres ni los de sus patrones. Muchos mencionaron que les preocupaba que sus supervisores los castigaran. Otros expresaron su preocupación de que si Mattel conociera las condiciones de trabajo, la compañía cancelaría sus contratos y despedirían a los trabajadores.

"Es bueno que ellos supervisen las condiciones de trabajo, pero no a costa de nuestros trabajos", dijo un trabajador de la fábrica de Shenzhen, que ha realizado una variedad de tareas para un contratista de Mattel en los dos años pasados. La última de ellas consistía en estampar los ojos de animales de plástico. "Es mejor tener malas condiciones de trabajo que no tener ninguno..."

"¿Deseamos que la gente viva mejor? Definitivamente", afirma Robert A. Eckert, presidente del Consejo y director general de Mattel. "¿Deseamos hacer cosas unilateralmente que nos vuelvan no competitivos y, por lo tanto, que nuestros productos no se vendan y nadie sea empleado? No."

---

\* Abigail Goldman, *Los Angeles Times*, 26 de noviembre de 2004.

En cuanto a la transparencia de sus actividades y la presencia de un organismo independiente de control, Mattel ha estado también siempre a la vanguardia. Desde 1997, la empresa estableció un programa completo de control independiente, buscando objetividad en la evaluación de sus avances en cuanto a responsabilidad social. Este organismo autónomo y sin fines de lucro es el Centro Internacional de Responsabilidad Corporativa, o ICCA (<http://www.icca-corporateaccountability.org/>), cuya misión es asegurar que las corporaciones multinacionales diseñen voluntariamente estándares que guíen su conducta en la gestión de sus operaciones internacionales, en temas como salarios, condiciones de trabajo, protección de los derechos humanos y crecimiento sostenido. El ICCA está formado por expertos de diversas disciplinas, como economistas, científicos políticos y ambientalistas, académicos, líderes religiosos y abogados, y su base está en una escuela de negocios de la ciudad de Nueva York. Es posible revisar los informes relacionados con las operaciones de Mattel en diferentes fuentes, como su página electrónica. Estos informes son resultado de extensas auditorías y reflejan no sólo los avances en la materia, sino las áreas de oportunidad. Se transcriben algunos fragmentos del informe publicado el 13 de abril de 2004 respecto a la inspección a las plantas de manufactura mexicanas localizadas en Tijuana (Mabamex) y en Escobedo, N.L., México, empresas que pertenecen a Mattel, Inc., y fabrican juguetes sólo para esta corporación:

“Evaluación general: Los hallazgos encontrados por el ICCA en la auditoría del 16 de abril de 2003 son muy favorables. Mabamex tiene numerosas prácticas y procedimientos de gestión admirables operantes para asegurar la salud y seguridad de los trabajadores. ICCA se impresionó por la transparencia de sus reportes y registros y por la disponibilidad inmediata de la información. El ICCA felicita a los administradores de Mabamex por operar una instalación de primera y por contar con un programa de gestión de recursos humanos claro y eficiente.

“Los temas que son preocupantes están relacionados con la gerencia media y baja. Tanto en el caso de Escobedo como en Mabamex, aproximadamente una tercera parte de los trabajadores indicó que tenía temor a denunciar incidentes de acoso o de accidentes por miedo a perder su trabajo. Además, debido a que la proporción de trabajadoras que dio a conocer incidentes de acoso sexual fue comparativamente menor, el tema indica la necesidad de tomar acciones. La gerencia de Mabamex reafirmó su compromiso de erradicar el problema y ha bosquejado un plan de acción, el cual incluye sensibilizar a todos los niveles mediante la intensificación del entrenamiento respectivo, establecer canales de comunicación, así como la aplicación rigurosa de políticas contra el acoso, incluyendo medidas disciplinarias y, cuando sea necesario, el despido de los empleados. El ICCA considera que estas medidas son un buen comienzo y solicita un informe del gerente de la planta antes del 31 de mayo del 2004 sobre el éxito de dichas medidas. El ICCA volverá a visitar la planta para revisar la situación y, si es necesario, entrevistará a los trabajadores en junio de 2004.”

El último tema relacionado con la respuesta de Mattel a su responsabilidad social tiene que ver con la seguridad del producto, tema de particular relevancia: diseño y

## LAS EMPRESAS DE JUGUETES EN CHINA ENFRENTAN EL DILEMA DE ICTI\*

Como algunos expertos puntualizan, la eliminación de las deplorables fábricas de juguetes en China no puede llevarse a cabo con una mano, ni un código de conducta acarreará una transformación inmediata.

Para interpretar el fenómeno de estas fábricas desde la perspectiva de la globalización económica, podemos encontrar una cadena conectando un actor con otro: comercializadoras transnacionales y compañías dueñas de las marcas, agentes de ventas, fábricas de juguetes subcontratadas, trabajadores. Además, existen otros dos actores críticos: el gobierno local y las asociaciones no gubernamentales.

Desde el punto de vista de Christian Ewert, encargado de la promoción del Código de Prácticas de Negocio del Consejo Internacional de la Industria del Juguete (ICTI), la raíz del problema de las fábricas chinas está en sus dueños. Por esta razón, el objetivo del Código del ICTI es garantizar que ningún proveedor de la industria global del juguete opere bajo normas que atenten contra los derechos humanos. Christian indica que el fenómeno de estas fábricas es evidentemente fruto de la avaricia.

Sin embargo, Li Qiang, director ejecutivo del Observador Laboral Chino, organización independiente sin fines de lucro orientada a la defensa de los derechos de los trabajadores chinos, dirige su crítica a las compañías multinacionales. Él considera que la economía globalizada mundial ha formado un sistema piramidal de múltiples capas de contratos. Los comercializadores y productores multinacionales están en la punta de la pirámide y tienen el derecho de mando del más alto nivel. Presionan el precio de compra lo más posible, y para evitar riesgos y conseguir mano de obra barata contratan órdenes de fabricación de los países en desarrollo. Las multinacionales han seguido este sistema porque permite reducir el riesgo de su inversión y, más importante aún, transferir las responsabilidades legales y morales asociadas a la violación de los derechos humanos que se cometen en estas fábricas.

El Dr. Lui Kaiming, del Instituto de Investigación Social de Censen, piensa que los códigos de conducta son efectivos sólo hasta cierto punto. La solución de las deplorables fábricas reside en la conversión económica y la evolución de la industria; y durante el proceso de transición, el papel del gobierno es lo más crítico.

---

\* Fragmento del artículo de Liu Sonjie, *Phoenix Weekly*, 15 de febrero de 2006.

materiales utilizados en la fabricación del juguete y la manera como el cliente usa el producto. La empresa argumenta que su estrategia de seguridad en el producto se basa en que es superior a lo que establecen los reglamentos y la legislación que demanda la Comisión de Seguridad de Producto del Consumidor y otras normas equivalentes alrededor del mundo.

17 de julio de 2006. Los resultados financieros de Mattel Inc. correspondientes al segundo trimestre del año 2006 fueron sobresalientes. Con unas ventas netas de 957.7 millones de dólares y una utilidad neta de 37.4 millones, la multinacional

fabricante de juguetes más grande del mundo creció en comparación al año anterior. Los directivos atribuyen en gran medida los buenos resultados a las líneas de juguetes basadas en las películas de *Cars* y de *Supermán*...

## PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿El negocio del juguete es compatible con la responsabilidad social corporativa de una trasnacional?
2. ¿Cuál es el origen de la estrategia de responsabilidad corporativa de Mattel Inc.?
3. ¿Se puede considerar a Mattel Inc. una empresa exitosa desde el punto de vista financiero? ¿Es una empresa socialmente responsable?
4. ¿Quién es el responsable de las deplorables prácticas laborales de las fábricas de juguetes en China? ¿Por qué?
5. ¿Cómo es posible conciliar los intereses materiales de las empresas multinacionales y la moralidad de su estrategia global de fabricación?

## BIBLIOGRAFÍA

- Angela, K. *Do the right thing: compared with the green 1980s today's marketers are taking a selective approach to ethical branding*. Marketing Magazine, 2000; 105: 22.
- Brand, V., Slater, A. *Using a qualitative approach to gain insights into the business ethics experiences of Australian managers in China*. Journal of Business Ethics, 2003; 45: 167.
- Breeze, J. "Corporate culture poses a challenge: Business Ethics", *Financial Times*, 18 de abril de 2001, p. 3.
- Business Brief. "Mattel Inc.: Last Manufacturing Plant in the U.S. Will Be Closed", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2001, p. 8.
- Canadian International Development Agency Barbie's Trip Around the World: Globalization in the Toy Industry, 2000. Victoria International Development, Education Association. Victoria, British Columbia.
- Chapman, S., Shatenstein, S. *Extreme Corporate Makeover: Tobacco Companies Corporate Responsibility and the Corruption of "Ethics" Tobacco Control*, 2005. Consultado en <http://www.tobacco.org/news/165397.html> el 22 de junio de 2006.
- Chin, E. *Ethnically correct dolls: Toying with the race industry*. American Anthropologist, 1999; 101: 305.
- Feely, P.S. *The Toy Industry and Youth Marketing Today: Going Beyond "KGOY"* Institute for International Research, 2005. Consultado en [http://www.toy-tia.org/Content/NavigationMenu/Press\\_Room/Toy\\_Book\\_TIA\\_Perspectives/May\\_20051/May\\_2005.htm](http://www.toy-tia.org/Content/NavigationMenu/Press_Room/Toy_Book_TIA_Perspectives/May_20051/May_2005.htm) el 3 de junio de 2006.
- Frost, S. *Factory Rules versus Codes of Conduct: Which One Makes Sense for Business?* Consultado en <http://www.carnegiecouncil.org/> el 8 de mayo de 2006.
- Fun Play Safe Play. Toy Industry Foundation. Consultado en [www.toy-tia.org](http://www.toy-tia.org) el 26 de junio de 2006.
- Goldman, A. "Sweat Fear and Resignation amid All the Toys; Despite Mattel's efforts to police factories thousands of workers are suffering", *Los Angeles Times*, 26 de noviembre de 2004.

- González, A.M. *Ethics in global business and in a plural society*. Journal of Business Ethics, 2003; 44: 1.
- Hirschhorn, N. *The tobacco industry documents: what they are what they tell us and how to search them*. World Health Organization, 2003: 8.
- Institute for Global Ethics. Big Tobacco hit with Price-Fixing Suit: Tobacco Wholesalers Claim Cigarette Companies Raised Prices in 'Lockstep'. Consultado en <http://www.globalethics.org/newslines/members/issue.tml?articleid=02130016104627> el 12 de mayo de 2006.
- Institute for Global Ethics. Tobacco Farmers sue Four Tobacco Companies, 2000. Consultado en <http://www.globalethics.org/newslines/members/issue.tml?articleid=02200019383036> el 30 de mayo de 2006.
- Iwata, E. "How Barbie is making business a little better", USA Today, consultado en [http://www.usatoday.com/money/companies/2006-03-26-corporate-responsibility\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/companies/2006-03-26-corporate-responsibility_x.htm) el 2 de junio de 2006.
- Jackson, K.M. *Inside Toyland: Working Shopping and Social Inequity*. The Journal of American Culture, 2006; 29: 244.
- Jackson, K.T. *The polycentric character of business ethics decision making in international contexts*. Journal of Business Ethics, 2000; 23, 123-143.
- Knight, P. *Global manufacturing: The Nike story is just good business*. Vital Speeches of the Day, 1998; 64: 637-641.
- Nadler, S.S. *Business Implications of national Culture Religiosity and Ethical Sensitivity: A multi-Country Investigation*. Doctoral Dissertation University of Alabama, 2002.
- Nieves, R. Florida high court quashes 145-billion-dollar tobacco award. Yahoo UK & Ireland News, consultado en <http://uk.news.yahoo.com/06072006/323/florida-high-court-quashes-145-billion-dollar-tobacco-award.html> el 21 de mayo de 2006.
- Palazzo, G., Richter, U. *CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry*. Journal of Business Ethics, 2005; 61: 387-401.
- Payne, D., Raiborn, C., Askvik, J. *A global code of business ethics*. Journal of Business Ethics, 1997; 16: 1727.
- Peggy, H. "Toymakers 'ignoring factory code'", *Financial Times*, 4 de diciembre de 1996. p. 7.
- Quazi, A.M., O'Brien D. *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics, 2000; 25: 1.
- Rafter, M.V. *Nike Opens a Window on Overseas Factories*. Workforce Management, 2005; 84: 17.
- Ralston, D.A., Holt, D., Terpstra, R.H. et al. *The impact of national culture and economic ideology on managerial work values*. Journal of International Business Studies, 1997; 28: 1.
- Ruiz, G. *Shaking up the Toyshop*. Workforce Management; 2006; 85: 12.
- Snell, R.S., Tseng, C. *Ethical dilemmas of relationship building in China Thunderbird*. International Business Review, 2001; 43: 2.
- Stone, A., Tsao, A., Wahlgren, E. *So Many Toys So Little Joy*. Consultado en <http://www.businessweek.com> el 30 de mayo de 2006.
- Veral, E.A. *Designing and Monitoring Corporate Codes of Conduct for Multinational Corporations*. The Business Review Cambridge, 2005; 4: 1.
- Zipkin, A. "Big Corporations Are Getting Religion on Ethics", *New York Times*, 2004.



# Índice analítico

## A

- Acción de clase, caso de, 276
- Acciones concretas para combatir el soborno, 204
- Aceptación, 292
- Actitud moral fundamental, 188
- Actividad emprendedora, 69
- Acto
  - de irresponsabilidad de una multinacional, 2
  - libre, 14
- Actuar con integridad, 12
- Acuerdos de Kyoto, 2
- Administración
  - amoral, 121
  - ejemplos de, 121
  - de la empresa, problemas sociales de la, 2
  - inmoral, 119
  - ejemplos de, 119
  - modelos de moralidad de la, 118-122
  - moral, 21, 120
  - ejemplos de, 120
- Adquisición de poder. *Véase* Empoderamiento
- Aldea global (Global Village), 28
- Altruismo egoísta, 70
- Ambiente global, 24
- American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (AFLCIO), 275
- Amoral, administración, 121
- ejemplos de, 121
- Amorales
  - deliberados, gerentes, 121
  - involuntarios, gerentes, 121
- Análisis del entorno, 83
- Annan, Kofi, 308
- Anuario Mundial de Competitividad, 29
- APEC (Cooperación Económica Asia-Pacífico), 3
- Argumentación, mito de la, 133
- Asociación de la Industria del Juguete de Estados Unidos (TIA, por sus siglas en inglés), 339
- Asociación Española del Pacto Mundial (Asepam), 310
- Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (Apede), 316
- Asociación Red del Pacto Global Panamá, 315
- Ataque a la red del oponente, 301
- Atributos de los emprendedores sociales, 63
- Auditoría de cultura, 257
- Autocrítica, 144

- Aventurerismo, 146  
 Axiología, 8  
     raíz etimológica de, 8
- B**
- Barbie, muñeca, 343  
 Battista Vico, Giovanni, 13  
 Bentham, cálculos utilitaristas de, 125  
 Biblia, la, 162  
 Bien común, principio de orientación al, 36  
 Bienes  
     compartibles, 34  
     excluyentes, 33  
 Boeing Co., 233  
 Bridgestone-Firestone, 235  
 Brown & Williamson Tobacco Corporation, 324  
 Buen ladrón, mito del, 135  
 Buen negociante, mito del, 136  
*Business Week*, 116
- C**
- Cálculos utilitaristas de Bentham, 125  
 Cambio  
     acelerado prematuro, desorientación debido al, 5  
     resistencia al, 150  
 Campo de estudio de la ética, 6  
 Canadian International Development Agency (CIDA), 342  
 Capacidad de juicio moral, 232  
 Capitalista, concepto de, 64  
 Carácter, 165  
     ético, 135  
     raíz etimológica de, 165  
 Características  
     de los valores, 9  
     del emprendedor social, 67-68  
     fundamentales de una economía global, 24  
 Caso  
     de acción de clase, 276  
     Enron, 159  
     Tylenol, 124  
 Caso práctico  
     Alberto Fujimori, 44  
     Ford-Firestone, 235  
     la hija del jefe, 16  
     la muerte de Fundidora Monterrey, 206  
     Mario Conde, 37  
     Mattel, 337  
     Panamá y el pacto mundial de las Naciones Unidas, 308  
     Peñoles, 94  
     Rodrigo Baggio, 64  
     Secretario de Defensa: Donald Rumsfeld, 169  
     Wal-Mart, 272  
 Ceguera de los ríos, 120  
 Cementos Mexicanos (Cemex), 263, 314  
 Center for Community & Corporate Ethic, 276  
 Centro Internacional para la Responsabilidad Corporativa (ICCA, por sus siglas en inglés), 330, 332  
 Choque de civilizaciones, 27  
 Código de Conducta de Marcopolo, 263  
 Código de Conducta de Televisa, 260  
 Código de Prácticas de Negocios del ICTI, 338  
 Colaboración-solución de problemas, 292  
 Colectivismo, 295  
 Comisión Federal de Electricidad (CFE), 314  
 Comité Industrial Cristiano de Hong-Kong, 349  
 Comité para el Desarrollo Económico (CDE), 126  
 Comité para la Democratización de la Informática, 65  
 Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, S.A., 206  
 Compañías, responsabilidades sociales de las, 114  
 Compensaciones, ética de la gestión de, 264-266  
 Competencia, 32  
 Competencias distintivas de las empresas, 32  
 Competitividad sustentable, 232  
 Comunicaciones informales, 155

- Concepto
    - de capitalista, 64
    - de contrato social, 129
    - de cultura, 284
    - de emprendedor, 64
    - de empresario, 64
    - de ética, 5, 6
    - de filosofía, 6
    - de fraternidad, 41
    - de habilidades, 23
    - de igualdad, 41
    - de informe social, 85
    - de libertad, 41
    - de líder, 142
    - de principio, 11
    - de programas sociales, 84
    - de responsabilidad social
      - empresarial, 72
    - de responsividad, 83
    - de satisfacer, 151
    - de sentido común, 13
    - de *stakeholder*, 83
    - de valor, 8, 9
  - Conciencia social, emprendedor con, 64
  - Conde, Mario, 37
  - Conducta social, 284
  - Conference Board, The, 117
  - Confianza, 295
    - índice de, 257
  - Conflictos, solución de, 152
  - Conocimiento, sociedad del, 30
  - Consecuencialismo, 15
  - Consecuencias de la indecisión, 20
  - Consejo Internacional de Industrias del
    - Juguete (ICTI, por sus siglas en inglés), 338
  - Consumidores deferentes, 291
  - Consumismo, 33
  - Contrato social
    - concepto de, 129
    - dimensión normativa del, 78
    - dimensión positiva del, 78
    - elementos explícitos del, 77
    - elementos implícitos del, 78
    - teoría del, 77, 128
  - Convicciones, ética de las, 34
  - Cooperación, 303
  - Corrupción, índice de percepción de
    - la, 297
  - Creencias organizacionales, 305
  - Criterios utilizados en los procesos de
    - reestructuración organizacional, 268
  - Cualidades esenciales del líder, 143-145
  - Cultura
    - auditoría de, 257
    - concepto de, 284
    - de apuéstale a tu empresa, 192
    - de empresa, 73
    - de procesos, 192
    - de trabajo duro y recreo, 192
    - empresarial,
      - machista, 192
    - nacional, 285
    - no verbal, 285
    - organizacional, subsistemas de, 305
    - valores fundamentales de nuestra, 9
    - verbal, 285
- D**
- Darwinismo social, principio del, 32
  - Deberes morales del directivo, 90
  - Decisión
    - el proceso de la, 14
    - elementos fundamentales de la, 21
  - Decisiones éticas, razones para no
    - tomar, 19
  - Declaración de Montevideo, 56
  - Declaración de Paz de Itamaraty, 56
  - Deferentes, consumidores, 291
  - Definición
    - de dilema, 15
    - de liderazgo, 142
    - de moral, 5
    - de pensar, 43
    - de procedimientos operativos
      - estándar, 151
    - de responsabilidad social corporativa
      - (RSC), 77
    - de soborno, 203
    - de tortura, 169
  - Delegación de facultades, 165
  - Desarrollo
    - social
      - etapa convencional del, 167

- etapa posconvencional del, 167
  - etapa preconvencional del, 167
  - sustentable, 82
- Desastre de la empresa Exxon, 2
- Desorientación debido al cambio
  - acelerado prematuro, 5
- Diez Mandamientos, los, 162
- Dilema, definición de, 15
- Dilemas éticos, 15
- Dimensión
  - externa de la responsabilidad social, 73
  - interna de la responsabilidad social, 73
  - normativa del contrato social, 78
  - positiva del contrato social, 78
- Directivo
  - deberes morales del, 90
  - en la moral de la empresa, influencia del, 90
- Distancia de poder, 286
- Distorsión de posición, 301
- Disvalor, 9
- Doble moral, mito de la, 132
- Domini Social Equity Fund, 257
  
- E**
- Economía
  - global, características fundamentales de una, 24
  - tercer sector de la, 69
- Educación-persuasión, 292
- Eficacia de la KGB, mito de la, 135
- Egoísmo, 147
- Ejemplos
  - de administración amoral, 121
  - de administración inmoral, 119
  - de administración moral, 120
- Elementos
  - explícitos del contrato social, 77
  - fundamentales de la decisión, 21
  - fundamentales de la justicia distributiva, 255
  - implícitos del contrato social, 78
- Emocional, tensión, 253
- Empoderamiento, 157
  
- Emprendedor
  - con conciencia social, 64
  - concepto de, 64
  - social, características del, 67-68
- Emprendedora
  - actividad, 69
  - personalidad, 67
- Emprendedores sociales, 64
  - atributos de los, 63
- Empresa
  - cultura de, 73
  - emergente, 190
  - fuerzas impulsoras de la, 194
  - influencia del directivo en la moral de la, 90
  - legitimidad de la, 78
  - problemas sociales de la administración de la, 2
  - teoría del participante en la, 126
- Empresarial, responsabilidad, 11
- Empresariales, principios, 11
- Empresario, concepto de, 64
- Empresas, competencias distintivas de las, 32
- Encuesta *The Wall Street Journal/Harris*, 160
- Enfoque
  - contractual, 79
  - utilitarista, 79
- Enron, 159
  - caso, 159
- Entorno, análisis del, 83
- Epistemología, 6
- Era
  - de la información, 4
  - de la técnica, 4
  - de reingeniería, 4
- Errores en la toma de decisiones, 21
- Escuela de Negocios de Harvard, 133
- Estándar Básico, 330
- Estándar Factible, 330
- Estándar Práctico, 330
- Estándar Teórico, 330
- Estado del bienestar (*welfare state*), 33
- Estrategia de integridad, 120
- Estrategias para resolver conflictos éticos interculturales, 292

- Estrés laboral, 254
- Etapas  
  convencional del desarrollo social, 167  
  posconvencional del desarrollo social, 167  
  preconvencional del desarrollo social, 167
- Ethics Resource Center, 307
- Ética  
  campo de estudio de la, 6  
  comparada, 7  
  concepto de, 5, 6  
  de la gestión de compensaciones, 264-266  
  de la responsabilidad, 34  
  de las convicciones, 34  
  de reglas, 137  
  de virtudes, 137  
  descriptiva, 114  
  el proceso de la reflexión, 18  
  en los negocios, 2  
  principio de, 123  
  gerencial, 114  
  mito de la intransferibilidad de la, 133  
  normativa, 114  
  para los griegos, la, 137  
  prueba de, 124  
  raíz etimológica de, 5
- Ética a Nicómaco* (Aristóteles), 36
- Éticas  
  razones para no tomar decisiones, 19  
  toma de decisiones, 122
- Ético, carácter, 135
- Éticos, dilemas, 15
- Etzioni, Amitai, 160
- Evasión, 292
- Exxon, desastre de la empresa, 2
- F**
- Facultades, delegación de, 165
- Falso liderazgo, 145
- Fanfarroneo, 301
- Fatalismo, 296
- Feminista, teoría, 125
- Feuerbach, tesis undécima sobre, 30
- Filosofía, concepto de, 6
- Filosofía de Confucio, 196
- Firestone Corporation, 238
- Ford Motor Company, 236
- Fraternidad, concepto de, 41
- Friedman, Milton, 89
- Frigitemp Corporation, 119
- Fromm, Eric, 162
- Fuerza, 292
- Fuerzas  
  divisorias, 147-150  
  impulsoras de la empresa
- Fujimori, Alberto, 44
- Fujishok, 48
- Fundación Panameña de Ética y Civismo, 316
- Fundación Televisa, 259
- G**
- Generar valor económico agregado, 225
- Gerentes  
  amorales deliberados, 121  
  amorales involuntarios, 121
- Gestión  
  ambiental, 73  
  de *stakeholders*, 83
- Global  
  ambiente, 24  
  características fundamentales de una economía, 24
- Globalización, 23
- Great Place to Work Institute, 257
- Gregarios, 21
- Griegos, la ética para los, 137
- Grupo funcionalista, 291
- Grupo Promotor del Pacto Global en Argentina, 311
- Grupo Televisa, 259
- Grupos de interés. *Véase Stakeholders*
- Guzmán Reynoso, Abimael, 49
- H**
- Habilidades  
  concepto de, 23  
  para el mando, 143
- Healt South Corp., 159
- Highway Traffic Safety Administration de Estados Unidos, 235

Hipernormas, 130  
Hipótesis  
    de moralidad de la población, 122  
    individual de moralidad, 122  
Hofstede, Geert, 285  
Home Depot, The, 222  
Honda Motor Co., 119  
Humanismo renacentista, 30

**I**  
Ideologías organizacionales, 305  
Igualdad, concepto de, 41  
Imaginación moral, 205  
Imparcialidad moral, 125  
Imperio del Mal, el, 3  
Impetuosos, 21  
Incertidumbre, tolerancia a la, 286  
Indecisión, consecuencias de la, 20  
Índice de confianza, 257  
Índice de percepción de corrupción del  
    2005, 162  
Índice de percepción de la corrupción, 297  
Individualismo-colectivismo, 287  
Individuos, lenguaje silencioso de los, 284  
Inducción real, 261  
Infiltración, 292  
Influencia del directivo en la moral de la  
    empresa, 90  
Información, era de la, 4  
Informales, comunicaciones, 155  
Informe social  
    concepto de, 85  
    secciones del, 86  
Ingeniería ética, mito de la, 134  
Inmoral, administración, 119  
    ejemplos de, 119  
Innovación, 303  
Instituto de Ética Global, 325  
Instituto para el Desarrollo Gerencial  
    (International Institute for  
    Management Development,  
    IMD), 29  
Integración de una matriz normativa, 326  
Integridad, 166  
    actuar con, 12  
    estrategia de, 120  
    raíz etimológica de, 166

Intuitivos, 21  
Irresponsabilidad social de una  
    multinacional, acto de, 2

**J**  
Jerarquía de las necesidades humanas de  
    Maslow, 166  
Johnson & Johnson, 124  
Juegos de relación, 306  
Juicio, 14  
    moral, capacidad de, 232  
Justicia distributiva, elementos  
    fundamentales de la, 255

**K**  
Kant, reglas morales universales de, 125  
Kohlberg, Lawrence, 166

**L**  
Laboral, estrés, 254  
Legalismo, mito del, 135  
Legitimidad de la empresa, 78  
Lenguaje silencioso de los individuos, 284  
Ley de Hierro de la Responsabilidad, 78  
Libertad, 10  
    concepto de, 41  
Libre, acto, 14  
Libro Verde de la Unión Europea, 77  
Líder  
    concepto de, 142  
    cualidades esenciales del, 143  
Liderazgo, 142  
    definición de, 142  
    falso, 145  
    mitos del, 164  
    organizacional, 164  
    secreto del, 4  
    situacional, 164  
    tarea del, 142  
    teoría X del, 165  
    transformacional, 165  
    visionario, 164  
Localitis, 150  
Lógica de los resultados, 34

**M**  
Mando, habilidades para el, 143  
Marcopolo, S.A., 263

- Marshall, George C., 150  
 Masculinidad (armonía-desempeño), 287  
 Maslow, jerarquía de las necesidades humanas de, 166  
 Matriz normativa, integración de una, 326  
 Mattel Inc., 343  
 McCullough Corporation, 120  
 McNeil Laboratories, 124  
 Merck and Co., 120  
 Mesa Cuadrada, 310  
 Metafísica, 6  
 Metalúrgica Mexicana Peñoles, 94  
 Minimalismo ético, 335  
 Misión de Sustentabilidad de Mattel, 346  
 Mito(s)  
   de la argumentación, 133  
   de la doble moral, 132  
   de la eficacia de la KGB, 135  
   de la ingeniería ética, 134  
   de la intransferibilidad de la ética, 133  
   del buen ladrón, 135  
   del buen negociante, 136  
   del legalismo, 135  
   del liderazgo, 164  
   del mitote (organigrama), 136  
   del Pípila, 136  
   del prontuario, 134  
   del saber misterioso, 133  
   puritano, 136  
 Mitote (organigrama), mito del, 136  
 Modelos de Comportamiento Social (MCS), 80  
 Modelos de moralidad de la administración, 118-122  
 Mondragón Corporación Cooperativa, 302  
 Monicagate, 159  
 Moral  
   administración, 21, 120  
   ejemplos de, 120  
   de la empresa, influencia del directivo en la, 90  
   definición de, 5  
   imaginación, 205  
   imparcialidad, 125  
   raíz etimológica de, 6  
 Moralidad de la administración, modelos de, 118-122  
 Movimiento Congruencia, 263  
 Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA), 49  
 Muerte por exceso de trabajo, 337  
 Multinacional, acto de irresponsabilidad social de una, 2  
 Múltiplos, 24  
 Muñeca Barbie, 343
- N**  
 Negociación-compromiso, 292  
 Negocios, ética en los, 2  
 Niveles socio-morales, 288
- O**  
 Objetivos de Desarrollo del Milenio para Argentina, 310  
 Obligaciones  
   relacionales, 269  
   transaccionales, 269  
 Obtención inapropiada de información, 301  
 Olvido de los principios, 43  
 Oncocercosis, 120  
 Operación  
   Isolux, 39  
   promociones hoteleras (Protelsa), 39  
 Operativos estándar (POE), procedimientos, 150  
   definición de, 151  
 Orden  
   de la propiedad, 34  
   de responsabilidades, principio de, 36  
   del ser, 34  
   del tener, 34  
 Organización de las Naciones Unidas, 308  
 Organización Internacional del Trabajo (OIT), 309  
 Organización Mundial de Comercio, 3  
 Organización Nacional para Mujeres (NOW, National Organization for Woman), 276  
 Organización orgánica, 271

- Organizacionales
  - creencias, 305
  - ideologías, 305
- Organizaciones mecánicas, 271
- Orientación
  - a largo plazo, 287
  - al bien común, principio de, 36
- P**
- Pacto Ético Empresarial de Panamá, 317
- Pacto Mundial en Materia de Responsabilidad Social, 308
  - principios del, 309
- Participación, 303
- Particularismo, 294
- Paternalismo, 295
- Paz, 10
- Pensamiento único, 33
- Pensar, definición de, 43
- Personalidad emprendedora, 67
- Personalidades, tipos de, 21
- Personalismo, 294
- Petróleos Mexicanos (Pemex), 314
- Petrolero *Exxon Valdés*, 2
- Pípila, mito del, 136
- Poder, distancia de, 286
- Posición
  - de negociación tradicional, 301
  - pragmática, 228
  - romántica o idealista, 228
- Posturas
  - maximalistas, 36
  - minimalistas, 36
- Prácticas de negociación no éticas, 301
- Precio justo, teoría del, 31
- Principales categorías de conflicto, 228
- Principio
  - concepto de, 11
  - de ética en los negocios, 123
  - de orden de responsabilidades, 36
  - de orientación al bien común, 36
  - de prudencia directiva, 37
  - de solidaridad, 36
  - de subsidiariedad, 36
  - del darwinismo social, 32
  - personalista, 35
- Principio de Institucionalización, 81
- Principio de Responsabilidad Pública, 81
- Principio del Agente Moral, 81
- Principios
  - empresariales, 11
  - éticos, 35-37
  - olvido de los, 43
  - sobre el trabajo, 309-310
- Principios Globales de Manufactura de Mattel, 346
- Problemas sociales de la administración de la empresa, 2
- Proceso
  - de la decisión, el, 14
  - de la reflexión ética, 18
- Procedimientos operativos estándar (POE), 150
  - definición de, 151
- Programas sociales, concepto de, 84
- Prontuario, mito del, 134
- Propiedad, orden de la, 34
- Prudencia directiva, principio de, 37
- Prudential Insurance, 116
- Prueba de ética, 124
- Puritano, mito, 136
- R**
- Racionales, 21
- Raíz etimológica
  - de axiología, 8
  - de carácter, 165
  - de ética, 5
  - de integridad, 166
  - de moral, 6
- Razones para no tomar decisiones éticas, 19
- Red de Empresas del Pacto Global de las Naciones Unidas en la República Dominicana, 312
- Reestructuración organizacional, criterios utilizados en los procesos de, 268
- Reflexión ética, proceso de la, 18
- Reglas
  - ética de, 137
  - morales universales de Kant, 125
- Reingeniería, era de, 4
- Relación, juegos de, 306
- Relativo, valor, 12



Resistencia al cambio, 150  
Respeto, 12  
Responsabilidad  
    empresarial, 11  
    ética de la, 34  
Responsabilidad social, 72, 303  
    corporativa (RSC), 69, 73  
    definición de, 77  
    dimensión externa de la, 73  
    dimensión interna de la, 73  
    gestión de la, 72  
    empresarial, concepto de, 72  
Responsabilidades  
    principio de orden de, 36  
    sociales de las compañías, 114  
Responsividad, concepto de, 83  
Resultados, lógica de los, 34  
Ricorsi, teoría de los, 13  
Rumsfeld, Donald, 170

**S**

Saber  
    escuchar, 41  
    misterioso, mito del, 133  
    perdonar, 41  
    rectificar, 41  
Satisfacer, concepto de, 151  
Secciones del informe social, 86  
Secreto del liderazgo, 4  
Seguridad y salud en el trabajo, 73  
Sendero Luminoso, 49  
Sentido  
    común, concepto de, 13  
    de valores compartidos, 168  
Ser, orden del, 34  
Shock del futuro, 4  
Silicon Valley, 226  
Simbólico-analítico, trabajo, 31  
Soborno  
    acciones concretas para combatir  
        el, 204  
    definición de, 203  
Sociedad Americana de Psicología, 254  
Sociedad del conocimiento, 30  
Socio-morales, niveles, 288  
Solidaridad, principio de, 36  
Solución de conflictos, 152

Special-Aces Program, (SAP), 173  
*Stakeholders*, 11, 188, 195  
    concepto de, 83  
    gestión de, 83  
Subsidiariedad, principio de, 36  
Subsistema  
    de modos de acción y organización,  
        306  
    de modos de expresión, 306  
    de representaciones, 305  
    de valores y normas, 306  
Subsistemas de cultura organizacional, 305  
Sustentable, desarrollo, 82

## **T**

Tabla de Transparencia Internacional, 161,  
    163  
Taller del mundo, 348  
Tarea del liderazgo, 142  
Taylor, Frederick, 165  
Techba, 226  
Técnica  
    digital de televisión, 172  
    era de la, 4  
Tener, orden del, 34  
Tensión emocional, 253  
Teoría  
    de los ricorsi, 13  
    del contrato social, 77, 128  
    del participante en la empresa, 126  
    del precio justo, 31  
    deontológica, 244  
    feminista, 125  
    X del liderazgo, 165  
Tercer sector de la economía, 69  
Tesis undécima sobre Feuerbach, 30  
Tipos de personalidades, 21  
Tolerancia a la incertidumbre, 286  
Toma de decisiones  
    errores en la, 21  
    éticas, 122  
Tortura, definición de, 169  
Trabajo  
    principios sobre el, 309-310  
    seguridad y salud en el, 73  
    simbólico-analítico, 31  
Tratado de Detroit, 153

Tratado de Libre Comercio de América del Norte, 300  
Tribunal Penal Internacional, 172  
Tyccon, 159

## **U**

Unión de Trabajadores Europeos, 254  
Unión Europea, 3

## **V**

Valor  
    concepto de, 8, 9  
    económico agregado, generar, 225  
    relativo, 12

## Valores

    ambientales, 10  
    bioéticos, 9  
    características de los, 9  
    compartidos, sentido de, 168  
    de calidad humana, 10  
    del conocimiento, 9

    eróticos, 9  
    espirituales, 10  
    estéticos, 9  
    éticos, 9  
    fundamentales de nuestra cultura, 9  
    hedonísticos, 10  
    místicos, 10  
    morales, 9  
    religiosos, 9  
    vitales, 9

Ventajas de la RSC, 79  
Virtudes, ética de, 137  
Vladivideo, 53

## **W**

Walt-Mart, 190, 273  
Wal-Martirización, 275  
Walton, Sam, 273  
*Washington Post*, 160  
Weber, Max, 34  
Word Com, 159