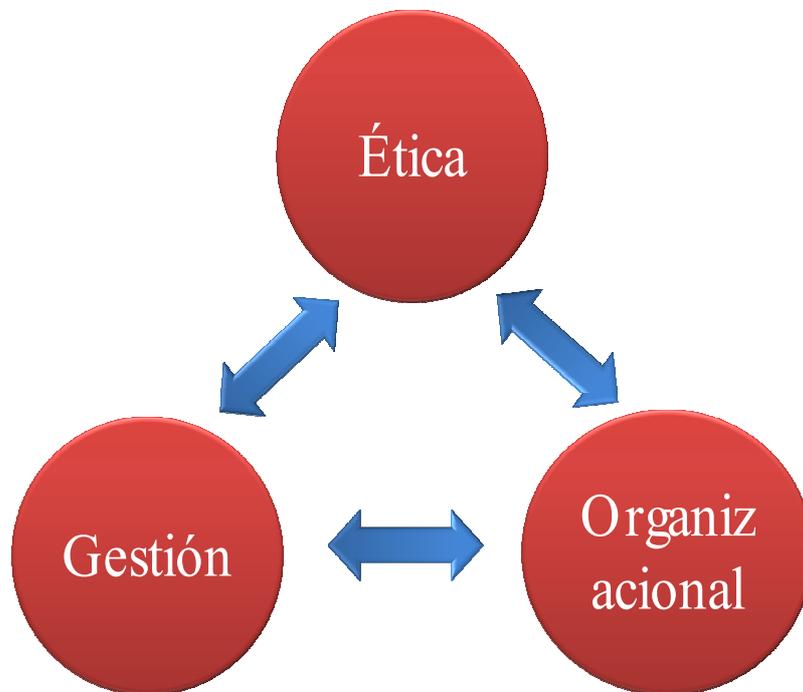


Proyecto de Grado

Gestión Ética Organizacional



Tutor: Cr. Carlos H. Canavesio

Alumno: Juan Pablo Brandi
DNI: 27195941
Mail: juanpablobrandi@hotmail.com



*A mi familia,
y a la que adopte como tal
en este camino recorrido,
por ser el principio y fin, del
Sentido de mi Vida.*

AGRADECIMIENTOS

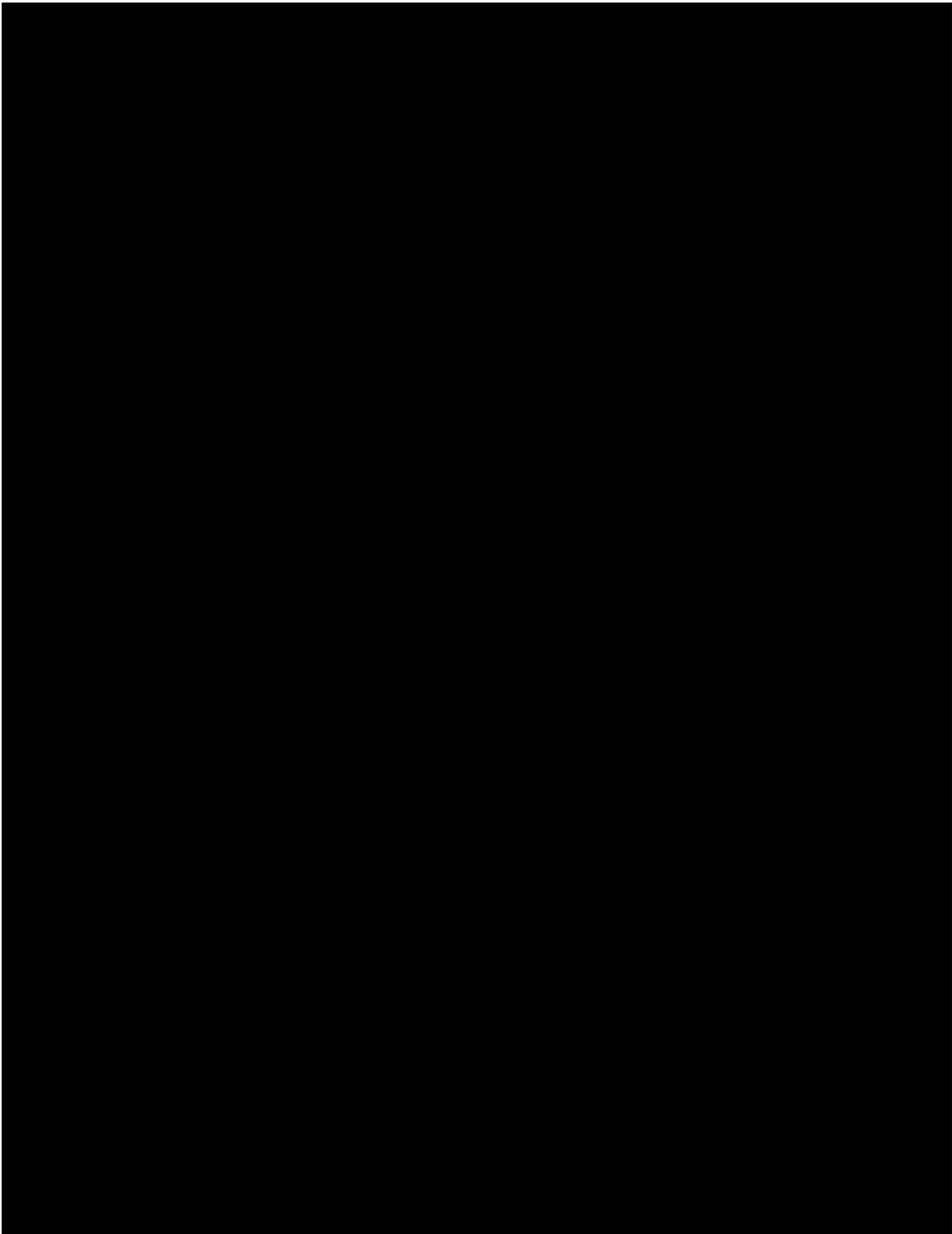
En la vida, hay personas que iluminan tu camino, y hay otras que son “grandes faros” que además de iluminarte, te guían. Carlos H. Canavesio, es para mí un “gran faro” referente como profesional, profesor, esposo, padre, abuelo; que haya dirigido este trabajo es para mí un honor y uno de esos privilegios que te da la vida.

Agradecer al Padre Carlos Schickendantz, Dr. Armando Andruet, Lic. Pablo Rossi, Sr. Camilo Rodríguez, Lic. María Inés Crosta, Lic. Miguel Navarro, Lic. Gerardo García Oro, que me brindaron su conocimiento, predisposición y su limitado tiempo; sus valiosos aportes enriquecieron este trabajo.

A mi familia que es el motor que mueve mi vida, y llenan mis días de felicidad. ¿Qué más se puede pedir?

Por último, mi agradecimiento a los integrantes del IUA, a su personal Directivo, por la seriedad, compromiso y su preocupación por mejorar la calidad educativa día a día; al personal no docente donde siempre he encontrado una respuesta ante las consultas realizadas y a los docentes por su alto compromiso con nuestra formación, son unos seres humanos excepcionales que me han brindado una formación académica con contenidos fundados en principios y valores.

Juan Pablo Brandi



3,3,2 Conclusiones de la Auditoria Ética	83
3,3,3 Recomendaciones de la Auditoria Ética	83
3,4 Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	84
3,5 Elaboración de Informes de Responsabilidad Social	86
3,5,1 Balance Social	88
Conclusiones de las Practicas de la GEO	90
CAPITULO 4 La GEO en el Proceso Administrativo	91
extracto del discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford	92
Introducción al Proceso Administrativo	93
4,1 Toma de decisiones	93
4,1,1 El Proceso de Toma de decisiones	94
4,1,2 Ejemplo en el Proceso de Toma de decisiones	95
4,2 Planificación	99
4,2,1 La definición de Planificación	99
4,2,2 Propósito de la Planificación	99
4,2,3 Estrategia	100
4,2,4 La estrategia a nivel funcional	100
4,2,5 El proceso de Administración estratégica y la GEO	101
4,2,6 Consideraciones de la GEO en la Adm. Estratégica	106
4,3 Organización	107
4,3,1 La definición de Organización	107
4,3,2 Estructura y Diseño de la organización	107
4,3,3 Administración de RRHH	108
4,3,4 Administración del cambio y la innovación	110
4,3,5 Comunicación	111
4,3,6 Tecnología	115
4,4 Dirección	116
4,4,1 Los fundamentos del comportamiento	116
4,4,2 Para entender grupos y equipos	119
4,4,3 Motivar a los empleados	121
4,4,4 Liderazgo	121
4,5 Control	126
4,5,1 Fundamentos del Control	126
4,5,2 Herramientas de Control de acciones "No Éticas"	127
Conclusiones del Capitulo	131
CAPITULO 5 Relevamiento sobre la Ética Organizacional en la Pcia. de Córdoba	132
Extracto de Antoine de Saint - Exupery	133
5,1 Introducción	134
5,2 Metodología	134
a) Diseño de la información a relevar	135
b) Elaboración y revisión de la encuesta	135
c) Envío de encuestas impresas y por mail	135
d) Recepción y carga de datos	136
5,3 Conclusiones del Capitulo	152

CONCLUSIONES	153
"Nunca te detengas" Madre Teresa de Calcuta	154
Conclusiones del Trabajo	155
Bibliografía	158
Citas	159
Anexo N°1 Entrevistas	160
Anexo N°2 Encuestas	165
Anexo N° 3 Películas Recomendadas	169
<i>"Ser digno de ser"</i>	170
"Lula el hijo de Brasil"	171
"Invictus"	172
"La lista de Schindler"	173
Anexo N° 4 Lecturas Recomendadas	174
<i>"Los Negocios como vocación"</i> ; Michel Novak	175
<i>"En busca de los valores perdidos"</i> ; Jaime Barylko	175
"El hombre en busca de sentido" Víctor Frankl	176
"El negro Camilo Rodríguez o la rareza de la decencia" Jorge Tassin	176
"La vida Plena" Sergio Sinay	177
"El hombre light" Enrique Rojas	177
<i>"Si Aristóteles dirigiera la General Motors"</i> Morris, T	178
<i>"El valor de los valores en las organizaciones"</i> Jiménez, J.C.	178

INDICE DE FIGURAS

Figura Nº1	Diferencia entre ética y moral
Figura Nº2	Principio de Autonomía
Figura Nº3	Principio de No maleficencia
Figura Nº4	Principio de Justicia
Figura Nº5	Principio de Beneficencia
Figura Nº6	Ética Organizacional y Derecho
Figura Nº7	¿Para quién es importante la GEO?
Figura Nº8	La Excelencia Organizacional
Figura Nº9	Estructura organizacional que cuenta con un Dpto. de Ética
Figura Nº10	Relación Departamento de Ética – Comercialización
Figura Nº11	Relación Departamento de Ética – Finanzas
Figura Nº12	Relación Departamento de Ética – Compras
Figura Nº13	Relación Departamento de Ética – RRHH
Figura Nº14	Relación entre empleo y educación
Figura Nº15	Razones para cambiar de empleo
Figura Nº16	Satisfacción Laboral
Figura Nº17	Capacitación organizacional
Figura Nº18	Relación Departamento de Ética y Contabilidad
Figura Nº19	Relación Departamento de Ética y Producción
Figura Nº20	Prácticas de la GEO
Figura Nº21	Pasos para la Implementación del Código de Ética
Figura Nº22	La GEO en el Proceso Administrativo
Figura Nº23	Proceso de toma de decisiones
Figura Nº24	GEO en la toma de decisiones
Figura Nº25	El proceso de administración estratégica y la GEO
Figura Nº26	Factores que influyen el proceso de comunicación
Figura Nº27	Aspectos visibles y ocultos de la organización
Figura Nº28	Relación entre liderazgo y la GEO
Figura Nº29	Herramientas de Control y la GEO
Figura Nº30	El proceso metodológico de la encuesta
Figura Nº31	Pirámide Jerárquica de Prioridades de RS

INDICE DE CUADRO

Cuadro 1	Ejemplo de una AE
Cuadro 2	Variables a cargo del equipo auditor
Cuadro 3	Análisis FODA sobre la GEO
Cuadro 4	Diferencia entre equipo y grupo
Cuadro 5	Diferencias entre Dpto. de Ética y Comité de Compliance
Cuadro 6	Problemas observados y propuestas de solución
Cuadro 7	Universidades con formación ética.

ABREVIATURAS

AE:	Auditoria Ética
CE:	Comportamiento Ético
DAFO:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DO:	Desarrollo Organizacional
FCPA:	Foreign Corrupt Practices Act
GEO:	Gestión Ética Organizacional
ONG:	Organización no gubernamental
PCD	Personas con Discapacidad
RAE	Real Academia Española
RRHH:	Recursos Humanos
RS:	Responsabilidad Social
RSE:	Responsabilidad Social Empresaria

PALABRAS CLAVE

Acción Humana: obrar de la persona que supone una decisión libre de la voluntad motivada por una intención que puede ser más o menos racional y más o menos emocional.

Clima organizacional: conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los integrantes de la misma.

Código Ética: documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización.

Compromiso: obligación contraída voluntariamente en el marco de una relación humana. Se trata pues de una decisión de la voluntad, que es libre y racional.

Cultura ética de una organización: aspectos de la cultura organizacional cuyo elementos integrantes, observables y no observables, puede ser juzgados como éticamente buenos, o lo que es lo mismo, contribuye al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común.

Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.

Decisión: constituye un proceso que incorpora el diagnóstico del problema o aspecto sobre el que hay que decidir, el diseño de alternativas para su solución, y la elección de la mejor alternativa.

Ética: tipo de saber práctico, preocupado por averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir que hábitos hemos de asumir, como ordenar las metas intermedias, cuales son los valores por los que debemos orientarnos, qué modo de ser o carácter hemos de incorporar con el objeto de tomar decisiones prudentes y justas.

Liderazgo: es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a las voluntad del líder, apoyando en la confianza en que podrá satisfacer así las necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.

Organización: conjunto de personas, que se unen para conseguir objetivos comunes, mediante unos medios, tangibles o intangibles, de modo más o menos estable y contribuye en mayor o menor medida, al enriquecimiento humano de sus miembros.

Responsabilidad Social: la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida.

Valores éticos: son aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valoradas positivamente.

Virtud ética: es un hábito estable del carácter de la persona, adquirido o aprendido con la práctica, y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal.

Visión: es la forma de ver o anticipar el futuro de cada organización, o también la forma de proyectar la organización en dicho futuro y de definir una determinada filosofía de la organización.

INTRODUCCION

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos, por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otros recursos. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Estas, desde su comienzo hasta la actualidad, han sufrido cambios, debido a que las organizaciones son entes abiertos que se interrelacionan con el medio externos. Asimismo, cada cambio que se produce en el exterior influye de manera directa y significativa en éstas; como puede ser, los demográficos, culturales, económicos, políticos, religiosos y tecnológicos.

En la actualidad emerge un nuevo tipo de organización; nace desde la necesidad que impone la sociedad a gritos a estas entidades para que cumplan un rol mucho más participativo hacia los problemas que vive la sociedad; incorporen la formación de valores hacia el personal que integra la misma y pongan en marcha políticas de responsabilidad social. Las que logren este tipo de objetivos, las denominaremos “Organizaciones Socialmente Responsable”.

En esta nueva etapa, las organizaciones no solo tienen que buscar el beneficio económico, sino que también tienen que buscar el beneficio social.

El desafío que tienen las organizaciones para este comienzo de siglo es el de **generar riquezas**, y solo lo van a poder conseguir los que busquen ambos beneficios: ECONOMICOS + SOCIALES.

Para ello la necesidad de incorporar “la ética” en las organizaciones es cada vez mayor. La elaboración de Códigos de Ética, la puesta en marcha de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la inversión en acción social, son acciones de ética aplicada que cambian las reglas de juego de las organizaciones. La sociedad en su conjunto penalizará a las organizaciones que no cumplan con estas exigencias y que su comportamiento sea irresponsable e incluya actitudes no éticas.

Así, el éxito organizacional se basa en una gestión responsable y un crecimiento sostenible; no se cambia el objetivo, de obtener utilidades, sino que centra la atención en el cómo se obtienen y, en base a ello, se redireccionan los recursos que posee la empresa. Por eso es necesaria la participación activa de todos los integrantes de la organización y no solo de los directores o jefes de la misma.

En este trabajo desarrollaremos un *nuevo concepto de gestión* denominado: **Gestión Ética Organizacional (GEO)**. Es la manera de cómo el proceso administrativo de las organizaciones (planear, dirigir, coordinar y controlar) se tienen que realizar bajo la GEO.

Para ello es esencial concretar las acciones de ética organizacional, y para alcanzar el éxito de esta gestión, es imprescindible que la Dirección o Gerencia de la organización, designe, en nuestro caso, un Licenciado en Administración.

Las entidades necesitan de esta GEO para su funcionamiento interno y respuesta externa; y su desarrollo es fundamental porque no es ni más ni menos que el ADN de la organización.

Es por ello que nace una nueva cultura organizacional: "la que los valores cobran una importancia hasta ahora no desarrolladas en las teorías administrativas". Se requiere realizar un diagnóstico crítico sobre la situación que viven en la actualidad las organizaciones. El resultado es ver que se ha producido un aumento sostenido de casos de corrupción, maltrato, discriminación, considerando que se debe fundamentalmente por esta crisis de valores que la sociedad toda está atravesando, no tan solo por la pérdida de algunos de ellos, sino también en su escala y jerarquía de los mismos.

Las organizaciones deberán reflexionar sobre la moral vigente desde sus principios éticos para lograr el consenso dentro de la misma y al mismo tiempo realizar el feedback para transformar esa cultura. La clave del éxito está en cuidar y aprender constantemente de la integración de la ética en la gestión diaria. Es por ello que el Licenciado en Administración deberá afrontar diariamente obstáculos para la implementación de la GEO; como así también, lograr que en la organización sea prioritaria, junto a otros objetivos, como lo son: mayor participación en el mercado, reducción de costos, aumento de ganancias, mayor producción.

La mejor forma de conseguir que una organización transmita su voluntad de trabajar con GEO es mediante el ejemplo. Es común ver como muchas organizaciones por "cuestiones de marketing" o "imagen" implementan políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Como por ejemplo, Códigos de Ética, sin la convicción de lo que están realizando. Por eso que en muy corto plazo es contraproducente e ineficiente.

En esta tesis nuestra *organización virtual* será una empresa (organización con fines de lucro), por la complejidad de su funcionamiento, pero puede ser cualquier otro tipo de organización, como un club, un sindicato, una comisión vecinal, un organismo público, una ONG, etc.

En esta empresa, la Gerencia General contrató a un Licenciado en Administración, de nombre "Salomón"; su objetivo será la aplicación de Gestión Ética Organizacional y nos marcará el camino para conseguirlo.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la necesidad de fomentar la ética en las organizaciones.

Las preguntas que motivan este trabajo son las siguientes:

- ¿Es importante la ética en las organizaciones?
- ¿Es costoso fomentar la ética en las organizaciones? ¿Qué beneficios obtiene una organización fomentando la ética?
- ¿Cuáles son las herramientas para la aplicación de la ética en las organizaciones?
- ¿Se puede aplicar la ética en organizaciones sin descuidar los otros objetivos que posee la organización?

- ¿Hasta qué punto las nuevas tendencias en la gestión de organizaciones están predestinadas al fracaso sino consideran la importancia de la dimensión ética de sus acciones?

La significatividad de estas preguntas están dadas porque reflejan las cuestiones que se plantean los mismos directivos, gerentes o dueños de las organizaciones en la actualidad. Salomón, desde su área designada por la Gerencia General, tratará de dar respuesta a todos estos interrogantes. Por lo tanto, nos propone los siguientes sub-objetivos:

1. Precisar conceptos básicos de la ética en la empresa, cuyas definiciones generan confusión; incluso en los mismos responsables de ética en las organizaciones.
2. La importancia de la Cultura Organizacional para introducir la GEO; promoviendo que el cambio cultural se puede lograr a través del cambio de actitud de las personas.
3. Analizar las acciones actuales de ética empresarial por no cuidar la forma en que se implementan; destacando la distancia entre: “el qué y el cómo se hace”.
4. Argumentar la necesidad de tener en cuenta la GEO para garantizar el éxito de estas nuevas tendencias.
5. Profundizar en cómo integrar la ética en el día a día corporativo, explorando las oportunidades y amenazas que brinda la Gestión Ética Organizacional.
6. La importancia de implementar la Responsabilidad Social Empresaria y la creación de un Código de Ética dentro de la organización.

Iniciamos cada Capítulo con una historia, para introducirnos de un modo ameno y motivador. En el anexo 3 se podrán encontrar con películas recomendadas y preguntas adaptadas a la organización, para trabajar en equipo y en el anexo 4 de lecturas sugeridas, que enriquecen este Proyecto de Grado.

Tesis es el resultado de una investigación, recordemos que la palabra proviene del latín “vestigium”, cuyo significado es “seguir la huella”. Así nos debemos sentir; acompañemos a Salomón en este camino, donde encontraremos diferentes desafíos y obstáculos que tendremos que enfrentar, para poder conseguir de manera exitosa la implementación de lo que denominamos la Gestión Ética Organizacional.-

Objetivo General

Analizar la implementación de la Gestión Ética Organizacional a la organización y las implicancias correspondientes.

Objetivos Específicos

- Identificar los valores y comportamientos éticos que deben prevalecer en la organización.
- Comprender la influencia de principios éticos en el día a día.
- Comprender la necesidad de la GEO en las organizaciones.
- Identificar los factores que inciden para que no se pueda implementar la GEO en ellas.
- Importancia que la organización cuente con un Departamento de Ética.
- Relevamiento de la ética organizacional en la Provincia de Córdoba.

Capítulo 1

Introducción a la Gestión Ética Organizacional

Tengo un sueño ()*

Tengo un sueño, un solo sueño, seguir soñando. Soñar con la libertad, soñar con la justicia, soñar con la igualdad y ojala ya no tuviera necesidad de soñarlas.

Soñar a mis hijos, grandes, sanos, felices, volando con sus alas, sin olvidar nunca el nido.

Soñar con el amor con amar y ser amado, dando todo sin medirlo, recibiendo todo sin pedirlo.

Soñar con la paz en el mundo, en mi país... en mi mismo, y quien sabe cuál es más difícil de alcanzar.

Soñar que mis cabellos que ralean y se blanquean no impidan que mi mente y mi corazón sigan jóvenes, y se animen a la aventura, sigan niños y conserven la capacidad de jugar.

Soñar que tendré la fuerza, la voluntad y el coraje para ayudar a concretar mis sueños en lugar de pedir por milagros que no merecería.

Soñar que cuando llegue al final podre decir que viví soñando y que mi vida fue un sueño soñado en una larga y placida noche de la eternidad

Martin Luther King

(*) El 28 de Agosto se cumplió el cincuentenario de este discurso en las escalinatas del Monumento a Lincoln, durante la marcha por el trabajo y la libertad (dos valores inherentes de la dignidad de toda persona).

1. Introducción a la Ética Organizacional

1.1. Introducción a la Ética

Salomón tiene en claro que para aplicar la Gestión Ética Organizacional (GEO) hay que partir de un principio básico que es “humanizar las organizaciones”; supone considerar a las personas, que integran estas corporaciones, como algo más que un recurso que posee las mismas. Entendemos por organizaciones humanizadas aquellas que en su gestión tratan a las personas como tales, realizan gestión para las personas y por las personas. Para ello es requisito ineludible el considerar a la persona siempre como un fin en sí, y no convertirla en mero *homo laborans*, en ser unidimensional que solo trabaja; o en un mero *homo economicus*, como lo denominaron algunos pensadores clásicos, que el hombre solo lo motiva el dinero.

En vista de ello, Salomón plantea que las organizaciones deben considerar no solo la dimensión económica, sino también la dimensión humana y para Humanizar a las organizaciones, se deberá aplicar la GEO.

Como punto de partida Salomón debe definir el significado: ¿Que es la ética? y ¿Que es la moral? Donde en la mayoría de los casos se toman como sinónimos, cuando cada uno tiene su significado.

1.1.1. Definición de Ética y moral

Para eliminar confusiones necesitamos profundizar en la definición de ética y moral; estos términos comúnmente son usados como sinónimos, por lo que es importante realizar esta distinción para ganar en rigor y permitir que cada uno realice su labor.

Para el análisis de la ética organizacional veremos algunas definiciones de ética y moral. El término ética proviene del griego << *etos* >>, que significa: costumbre, carácter.

Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.) fue uno de los primeros filósofos en utilizar estos términos. Ética como la rama de la ciencia que estudia el comportamiento humano y como el criterio con el cual se evalúan las elecciones, acciones y comportamiento del hombre.

Podemos sintetizar que el tema de la ética aristotética consiste en delimitar que es el “bien y qué significado tiene para el hombre.

La *virtud moral* es la perfección del alma y más exactamente de la voluntad y el carácter¹.

La Real Academia Española la define: “*ética es la disciplina filosófica que tiene por objeto los juicios de valor cuando se aplican a la distinción entre el bien o el mal*”²; también hace referencia a la ética como:

- Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. *Ética profesional, cívica, deportiva.*
- Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.

¹ Ética a Nicomaco Pensadores Universales - Gradifco

² <http://www.rae.es/rae.html>

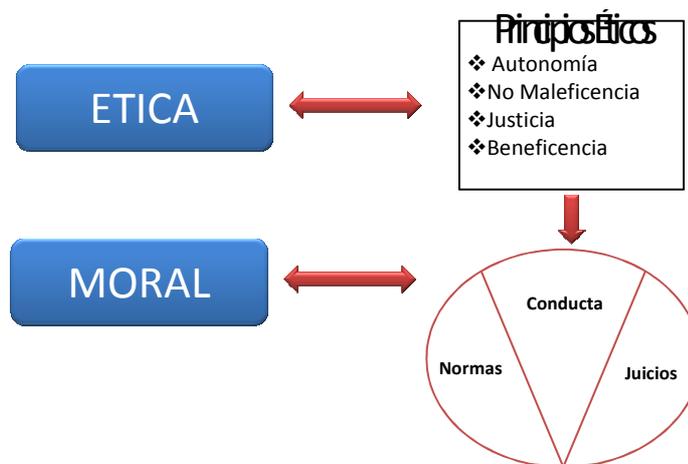
Unas de las definiciones de ética más ricas, es la formulada por el Cr. José Vicente Vitta, al afirmar que:

*“la ética es el componente imprescindible de toda actividad humana, y la búsqueda de la calidad, de hacer las cosas bien, nos hará virtuosos del servicio que prestamos, en el sentido mas antiguo y precioso de la Virtud: hacer las cosas técnicas y éticamente bien. Es decir, hacer Bien el Bien”*³

La moral tiene que ver con las normas y con los juicios de valor. Las normas son las reglas genéricas de comportamiento y los juicios la aplicación de las normas a un caso particular. Su origen etimológico es “mas-moris” termino latino – que se refiere a la conducta y el proceder, en el fuero intimo de cada persona.

Es por ello que los principios éticos son universales y los principios morales dependen de cada cultura. Salomón sabe que en la organización cuenta con un gran numero de individuos que interactúan entre si, donde cada uno es libre, toma sus propias decisiones y que tiene su propia moral.

Es función de la ética de la organización legitimar la moral de todos sus individuos sobre la base de los principios éticos universales: *Autonomía, No Maleficencia, Justicia y Beneficencia.*



Se puede resumir en que: MORAL es ¿qué hacer? y Ética ¿el porque?

FUENTE: Elaboración Propia "Diferencia entre ÉTICA y MORAL"
 Figura 1 - Diferencia entre ética y moral.

1.1.2. Valores Éticos

Valor *“Es un término que designa, según las diferentes escuelas filosóficas, la condición de ser estimables o apreciadas las cosas, o una propiedad, carácter o esencia de estas, por la cual son estimadas”*⁴. En este caso los valores éticos, morales y humanos van de la mano, buscando siempre la apreciación del individuo como ser íntegro, dignificado y social.

³ CANAVESIO, Carlos H - apunte Seminario de Ética y Deontológica Profesional

⁴ ESCOBAR, G. - Ética. Introducción a su problemática y su historia; Mc Graw Hill (2004) 5ta ed.

En esencia, los valores que elijan los individuos deben corresponder con la realidad del hombre, del ser; tienen que ser reales o verdaderos; porque solo los valores verdaderos pueden conducir a las personas a un desarrollo pleno de sus capacidades naturales.

*Los valores éticos siempre serán en esencia los mismos; no se modifican con el tiempo. En cambio, los valores morales evolucionan con los cambios de la humanidad.*⁵

Pese a los cambios históricos que sufre la moral, se perciben valores que pueden ser considerados como “perdurables”, debido a que abarcan un conjunto de fenómenos que posee una importancia significativa para el desarrollo de toda la humanidad en general. Estos valores, conjuntamente con determinadas virtudes; los describe Gustavo Escobar Valenzuela en: “Ética. Introducción a su problemática y su historia” de la siguiente manera:

- La honestidad: es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Así, esta cualidad no sólo tiene que ver con la relación de un individuo con otro u otros o con el mundo, sino que también puede decirse que un sujeto es honesto consigo mismo cuando tiene un grado de autoconciencia significativo y es coherente con lo que piensa.
- El compromiso: deriva del término latino *compromissum* y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. Por ejemplo: *“Mañana a las cinco de la tarde paso por tu casa, es un compromiso”*. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios, como cuando un hombre con cargo político afirma: *“Mi compromiso es con la gente”* o *“He adquirido el compromiso de solucionar esta cuestión en el transcurso de la semana”*.
- La justicia: constituye el principio normativo fundamental de la vida comunitaria, constituye a solucionar los conflictos originados por la convivencia humana. El valor de la justicia, en su contenido humanista, se vincula con el valor de la dignidad humana, que debe ser inviolable. Exige que las personas sean tratadas del mismo modo, sin repara diferencias económicas, religiosas, sexuales, de raza, de educación, etc.
- La paz: es la armonía que garantiza la tranquilidad y las buenas relaciones entre todos los seres humanos. Gandhi afirma que la guerra sería imposible si la gente se niega a luchar, es necesario enfrentar la violencia con la no violencia.
- La tolerancia: se entiende como el respeto a las formas de pensar o actuar de otras personas. Este valor es indispensable para la convivencia humana y, sin embargo, a menudo es esquivado para dar pie a la comprensión y autoritarismo. En su aspecto humanístico, la tolerancia se base en reconocer a los demás como personas libres e iguales y, con derecho a expresar sus opiniones y convicciones

⁵ CANAVESIO, Carlos H - apunte Seminario de Ética y Deontológica Profesional

así como actuar de acuerdo a ellas, siempre y cuando no impide el ejercicio del mismo derecho hacia los demás.

- La libertad: difícilmente se podrá negar la universalidad que ha ganado la libertad como valor imprescindible en la historia humana. La libertad consiste en la facultad de movimiento, de actuar sin trabas. La libertad en el ámbito humano y moral, se traduce en la capacidad del hombre para desarrollar su proyecto de vida de acuerdo con los valores y fines propuestos. Ser libre, significa, tener la capacidad de querer algo, de obrar conscientemente y voluntariamente. La libertad no es gratuita, es algo que se conquista día a día; se adquiere mayor libertad en la medida en que se perciben mas alternativa de acción y cuando se logra dominar las pasiones y actitudes que obstaculizan al individuo para ser libre.
- La honradez: es un valor que prohíbe al individuo apoderarse de los bienes ajenos.
- La amistad: es una relación voluntaria, íntima y duradera, predominando en ella otros valores, tales como la solidaridad el desinterés la reciprocidad y la independencia de diferencia sociales. El valor de la amistad radica en que las Personas diferentes crean lazos afectivos, donde surge un espíritu de respeto que permite tratarse con cariño y dulzura a los amigos.
- El amor: es un sentimiento abierto y positivo que se experimenta con respecto a otros individuos o también a otros seres. El amor, es una fuerza de unión y armonía que mueve las cosas y las mantiene juntas. Además, el amor cubre ciertas necesidades como la comunicación, la convivencia, la recreación y el aprendizaje. Este valor, no solo está presente entre los individuos como pareja, sino el amor entre amigos, el amor por ciertas actividades, el amor al prójimo y a Dios.
- La verdad: este valor se ha fomentado siempre, quien cultiva es considerado como una persona de alta calidad humana y moral. Los conocimientos no simplemente se explican, sino también se aplican al mejoramiento humano. Cuando el saber es producido con esa intención se realiza una virtud que se designa como veracidad, indicando la virtud de buca la verdad como valor humano. Consiste, en decir siempre lo que es cierto lo que es autentico y conforme a lo que sucede, el cómo son las cosas, sin aumentos ni disminuciones la verdad implica ser sincero, real, hablar con la verdad implica a los seres humanos credibilidad y confianza para los demás, permitiendo ser respetados y reconocidos como personas en las que se puede confiar.
- La prudencia: es la capacidad que poseen los hombres para orientar su actuación en base al uso de la razón. Es decir, que ante todo la razón debe gobernar los actos de las personas y no el sentimiento. La prudencia permite a los hombres perfeccionar sus propias actividades y perseguir su propio bien respecto al fin común de los que le rodean y de su vida misma. Este valor lleva a las personas a tomar decisiones efectivas que asegura el éxito y los buenos resultados.
- La responsabilidad y el deber: la responsabilidad es la dimensión constitutiva de la libertad y la voluntad de ser capaz para tomar decisiones, de dirigir una

actividad de organizar a un grupo o de coordinar un todo. Los seres responsables se caracterizan por imprimir a sus acciones seriedad, comprometiéndose consigo mismo y con los demás; una actitud responsable es garantía de buenos resultados. Mientras que el deber es todo aquello que puede ser exigido a una persona. Ser responsable implica cumplir con los deberes, ya sean jurídicos, sociales y morales.

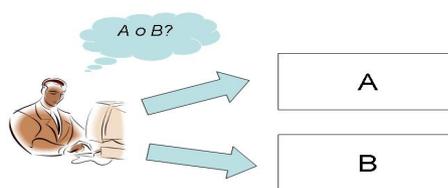
- La fortaleza: permite a los seres humanos moderar y dominar sus pretensiones, ambiciones e impulsos respecto a metas y objetivos difíciles de obtener, esta virtud permite actuar con determinación, firmeza y audacia, sin dudas ni titubeos al momento de tomar decisiones simples o complejas. El hombre con fortaleza puede vencer todos los peligros, obstáculos y penas que se le presenten.
- La lealtad: se puede definir como un sentimiento o actitud de adhesión a algo externo. Este sentimiento, es acompañado por un deseo por apoyar o actuar a favor de aquello, a lo que se es leal. Este valor es voluntario, quien lo practica lo elige de manera libre, sin presiones ni condiciones de ninguna especie.
- La igualdad: se refiere al trato que todas las personas deben recibir, los hombres son igualmente valiosos e importantes sin tomar en cuenta la raza, el sexo, la posición económica, la religión o la inteligencia.
- La templanza: se refiere a las metas u objetivos de fácil obtención, este valor debe moderar las tendencias más fuertes de los impulsos que hacen desear una cosa en el hombre, pues dichas inclinaciones siguen intenciones de la misma naturaleza. La capacidad de moderación y control que otorga la templanza permite a los hombres lograr un equilibrio de sus acciones.
- La integridad: una persona íntegra es la que cumple con su deber en cualquier circunstancia y durante toda la vida. La integridad consiste en aceptar un deber y apegarse a él en todos los actos de la vida. La integridad de la persona origina que la vida social de este individuo alcance los más altos elogios que una sociedad puede brindar.
- La fidelidad: es el valor que se extiende como la acción de no traicionar la confianza que se deposita en una persona y permanecer al lado de lo que se prometió. La fidelidad se resume en el cumplimiento de su deber como una fuerza moral, que le une a sus compromisos y a las personas con las que estableció una relación social.
- La objetividad: es el valor de ver el mundo como es. Los seres humanos son una compleja mezcla de sentimientos, raciocinio, experiencia y aprendizaje. Todos estos elementos pueden brindar a una persona una percepción de la realidad que puede estar equivocada. Ser objetivo es exigirle al individuo ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento, por ello, el valor de la objetividad es importante, porque permite dar su justo peso a los acontecimientos y obrar de una forma coherente.

1.1.3. Principios éticos

En cuanto a los principios éticos hay mucha bibliografía; usualmente se definen cuatro principios éticos y a Salomón le servirá como punto de partida para cualquier argumentación que le permita legitimar acciones y procedimientos.

a) *El principio de la autonomía.*

Este principio establece que toda persona es libre en su accionar, siempre y cuando no interfiera la libertad del otro. La ética parte de que todo hombre es libre tanto en sus decisiones como en sus acciones.



Fuente: Elaboración propia a partir del principio de autonomía
Figura 2

Partiendo del *Principio de Autonomía*, decimos que Pedro trabaja en la empresa. Él diariamente se encuentra ante la situación de tener que elegir un camino, ya sea A o B. Pedro desde su infancia fue adquiriendo valores, y él como cualquier persona, posee una escala de valores. Es esta escala de valores la razón fundamental por la que decidió escoger entre “A” o “B”. Desde el momento en que este puede valorar, es que tiene presente el principio de autonomía. Así el propio sujeto se auto determina libremente cuando decide que es lo correcto; pero si es correcto, no puede caer en la contradicción de que sea correcto para él y por eso lo quiera para sí, y a la vez, incorrecto para el resto de las personas.

Kant define: “*La autonomía humana es el fundamento de la dignidad humana*”, lo que convierte en un fin en sí.

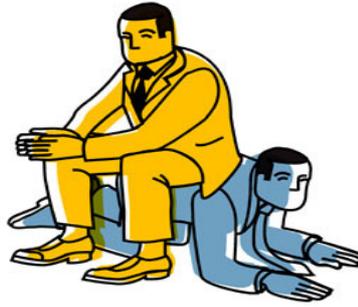
La libertad de Pedro implica que este tiene una actitud activa y que es responsable de sus acciones.

b) *El principio de no maleficencia.*

Este principio establece en no hacer “daño” ni a uno mismo, ni a los demás.

Daño es el detrimento, perjuicio o menoscabo causado por culpa de otro en el patrimonio o en la persona.

El objetivo es no crear nuevos males ni aumentar los ya existentes, entendiendo por mal todo aquello que nadie querría para sí y tampoco lo desearía para los demás.



Fuente: www.in-novar.com: "El jefe toxico"
Figura 3

Salomón sabe que este principio de no maleficencia va dirigido principalmente a gente dentro de la organización que tienen personal a cargo, ya sea jefe de área, departamentos, gerentes o dueños y que debe trabajar este principio con ellos, para generar una concientización a la hora de actuar y tomar decisiones que afecten a los integrantes de la organización.

c) *El principio de justicia*

Este principio regula una distribución de los bienes fundamentales a los que todo ser humano debería tener derecho.

En las organizaciones los trabajadores, los gerentes, accionistas y clientes, no siempre convergen sus intereses; para ello, este principio de justicia debe servir de orientación para mantener un equilibrio satisfactorio entre los distintos intereses que en el fondo deben converger en un mismo objetivo.



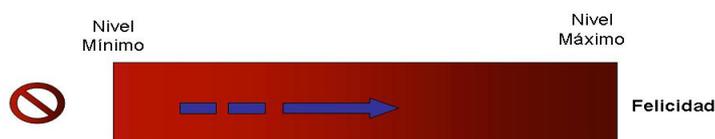
Fuente: Elaboración Propia, basado en el Principio ético de Justicia

Figura 4

Salomón debe identificar cuando se producen estos intereses enfrentados entre los diferentes sectores y conciliar estas diferencias a favor de los intereses organizacionales, que es justamente el equilibrio de todos los sectores.

d) *El principio de beneficencia.*

Este principio propone buscar el máximo de felicidad y es el complemento del Principio de No Maleficencia: primero no dañar y segundo lograr la máxima felicidad.



Fuente: Elaboración propia, basado en el principio ético de beneficencia

Figura 5

Para lograr este principio Salomón va a tener que batallar mucho. Primero, realizar un relevamiento sobre el tipo de trabajos que se realizan en la organización; clima cultural y el nivel de conflicto. Luego realizar un diagnóstico para elevar ese nivel de felicidad; como por ejemplo: organizar reuniones periódicas con los diferentes niveles de la organización y encontrar conjuntamente soluciones para aumentar ese nivel de felicidad, incluyendo hasta aspectos ambientales, como remodelar el lugar de trabajo, agregar una mayor iluminación, etc.

1.1.4 Consideraciones de la Ética

Para Salomón es importante conocer la *dimensión ética* en una organización; para ello consultó al Padre Carlos Schickendantz Doctor en Teología, de gran trayectoria docente, actualmente es Director de publicaciones de la Colección “Teología de los Tiempos” del Centro Teológico Manuel Larraín. Publico libros, artículos y trabajos de investigación. Salomón le realizó las siguientes preguntas:

1.- Si la ética tuvo su origen y desarrollo en la época clásica: **¿por qué no tuvo su autonomía y atracción como si lo obtuvieron otras disciplinas, como la arquitectura, la medicina, etc.?**

En relación a la autonomía, es verdad que las distintas propuestas éticas, los diversos sistemas éticos a lo largo de la historia han dependido estrechamente de cosmovisiones o teorías filosóficas muy variadas. En este sentido, la palabra autonomía aplicada a la ética debería ser especificada para saber a qué tipo de autonomía o dependencia se refiere.

En relación a su “atracción” también habría que hacer distinciones porque las preguntas éticas están presente en muchos debates, como por ejemplo, cuando en el siglo XIX se discutió sobre la esclavitud, o cuando en el siglo XX se formularon los derechos humanos, o cuando en nuestros días nos cuestionamos acerca de la lógica de un desarrollo económico y técnico que no deja espacio para un medio ambiente

sustentable, etc. En todos estos asuntos, a modos de ejemplos, se ponen en juegos importantes debates éticos.

2.- Con referencia a las empresas y organizaciones en general: ¿cuáles los factores o motivos que consideran llevan a replantearse el tema de su cultura organizacional e implementar prácticas coincidentes con la ética empresarial?

En mi opinión la pregunta sobre la cultura organizacional tiene, ante todo, una perspectiva humanista. Construir ambientes laborales en los que las personas sean respetadas, puedan desarrollarse y prestar un servicio a otros (familias, sociedades) me parece un objetivo de primer orden. Trabajos recientes muestran que una organización que respeta los derechos de las personas no sólo es más humanista, sino a menudo más eficiente. Revisar el tipo de relaciones humanas que se plantean cotidianamente en un ambiente laboral me parece uno de los procesos evaluativos más importantes de una organización.

3- Como docente universitario, más allá del ámbito de las Universidades Católicas ¿considera que las mismas están formando profesionales críticos y comprometidos con la realidad socio-económica-cultural de su país?

Es difícil dar una respuesta general porque las situaciones varían mucho según los lugares, los países. Es verdad que existen universidades públicas y de gestión privada en América latina, por ejemplo, que se están planteando en serio este objetivo. Existen muchas iniciativas que podría citarse en torno a lo que se llama responsabilidad social universitaria. Afortunadamente en Argentina existe esta preocupación que puede ser verificada en decisiones presupuestarias, en nombramiento de personal, en proyectos de investigaciones, en programas de servicio a la comunidad (en las más diversas esferas, como salud, vivienda, etc.). Las universidades de gestión privada tienen aquí un enorme desafío y responsabilidad porque, en muchos lugares incluidos Argentina, poseen un público (profesores/a y alumnos/as) de buena situación económica. Aquí también el panorama es variopinto.

4.- Complementariamente a la pregunta anterior ¿observa que en los planes de estudio existe una articulación e integración de carácter interdisciplinario que tenga por objetivo transmitir algo más que el contenido curricular inerte? La pregunta está enmarcada en el pensamiento de Fernando G. Lucini y otros autores, sobre los “ejes transversales como instrumento pedagógico par la formación en valores”

Este tipo de planteos educativo-pedagógicos y de comprensión científica son cada vez más frecuente en los centros de estudios. Podría decirse, como mirada general necesitada de más análisis, que, de momento, son más deseos que realidades. La división y separación en ciencias, carreras y facultades como compartimentos estancos es un problema de nuestras universidades. La rigidez de los planos de estudio es otro desafío pendiente. Y la actualización curricular para adaptarse a los nuevos estándares del conocimiento y a las necesidades de las sociedades concretas debe ser una preocupación constante; por una parte, de cada docente, por otra, como una política activa de la misma institución. La idea de que no sólo se ofrecen contenidos, sino que se aprenden habilidades, “aprender a aprender”, gana espacio en la bibliografía y discusión educativa. Cada vez se ve con más claridad este tipo de problemáticas. Diría

que las preocupaciones están, pero las realizaciones concretas en estos asuntos son todavía más bien modestas. Hay mucho que caminar al respecto. Hay que tener en cuenta que, también en este punto, las experiencias internacionales son variadas.

Además, Salomón entrevistó al Dr. Armando Andruet Doctor en derecho, miembro de Numero de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba y Director del Instituto de Filosofía del Derecho de dicha Academia, Vocal del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba y Presidente de la Sala Civil y Comercial del Cuerpo. Es director del Centro de Capacitación y Perfeccionamiento del Poder Judicial de la Provincia y ejerce actualmente la Presidencia del cuerpo. Es profesor titular en la cátedra de filosofía del derecho, director de la especialización en Derecho Judicial y de la judicatura y profesor de actividades de posgrado en diversas universidades de Córdoba, Brasil y Perú.

1.- ¿Como debe proceder un integrantes de una organización cuando la dirección de la misma, invocando o aplicando normativas legales o reglamentarias, constata que su accionar está reñido con la ética?

2.- Ante la situación descrita ¿que cursos de acción existen para evitar que las mismas se reiteren?

3.- En su carácter de Profesor Universitario ¿considera que las universidades están formando profesionales críticos y comprometidos con la realidad socio-económica-cultural de nuestro país?

Le respondo en todos los casos prima facie, motivo por el cual, siempre luego los casos son diferentes de las situaciones típicas, pero de cualquier manera son orientaciones que en términos generales se sostienen.

Respecto a la 1 y 2. Hay que diferenciar lo legal, reglamentario y lo ético, pues son niveles diferentes de normación y por lo cual, las consecuencias pueden ser muy diversas. Pues cometer una estafa en contra de la empresa, viola una norma legal y también claro está, es una falla ética porque ha violado la confianza; pero será sancionado con la aplicación legal. Suponiendo que se trate de cuestiones sólo éticas y por lo tanto, atendidas o no en códigos de comportamiento o conducta empresarial, habrá que estar a cuáles son los criterios que la empresa puede tener a dicho respecto. En caso de no tenerlos y luego de ponderada la gravedad ética de la conducta, reconocer si ella puede ser rectificadas por el propio sujeto -disculpas, nota de preocupación, etc- y ello puede ser suficiente; en caso que no se pueda conseguir ese resultado, hacerle conocer claramente de la deslealtad y en base a ello, colocarlo en un lugar donde no pueda volver a cometerlo, porque indefectiblemente habrá de reiterar.

Pues por ello, considero que es muy valioso tener regularmente con el conjunto de personas de la organización conversaciones organizadas con personas ajenas a la empresa que muestren el valor e importancia de las buenas prácticas no sólo profesionales y técnicas, sino de comportamientos morales; particularmente describiendo procesos futuros en caso de incorrecciones en dicha materia.

Respecto a la 3. La respuesta es contundentemente que no. La Universidad ha perdido una dimensionalidad de ser universal en los problemas, para convertirse cada vez más en productora de cabezas inteligentes matrizadas sobre criterios cada vez más

uniformes; pues por ello, se advierte que las heterodoxias del pensamiento y que evidencian en cosmovisiones críticas y necesarias para el progreso de la cultura en general se disparan desde usinas que no son propiamente las universitarias. Las universidades se preocupan en dotar de mayores experticias en parcelas del saber, que en el saber mismo; como también se ocupan en exceso de los instrumentos, aparatos y técnica de la modernidad, pero poco ayudan a cultivar el viejo instrumento de la misma razón.

Después de este gran aporte que brindaron los entrevistados; Salomón destaca estas ideas:

- Las cuestiones éticas están presentes desde la existencia del ser humano.
- La ética en la organización, debe ser un objetivo de primer orden.
- Violar una norma legal, se sanciona con la aplicación legal. Pero si existe una violación de una norma es legal y no es ética, que se observa a menudo en las organizaciones, debe ser corregida bajo un Código de Ética.
- Las universidades se están planteando seriamente su responsabilidad social.
- La rigidez en los planes de estudio de las carreras universitarias, todavía no deja adaptarse a las necesidades de la sociedad.
- Las universidades en los últimos años se han ocupado en la modernización tecnológica, no así en la formación de profesionales críticos y comprometidos con la realidad socio-económico-cultural del país.-

1.1.5 Ética Organizacional y Derecho

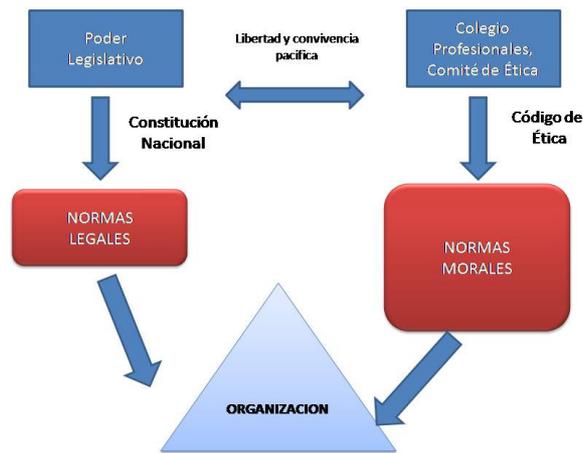
En nuestro país desde el año 1853 rige “*la Constitución Nacional Argentina*” que tiene por objetivo velar por las libertades individuales y la convivencia pacífica de todas las personas que *habitan el suelo argentino*. La Constitución es la garantía que supone el respeto a las Instituciones democráticas. Sin ésta, las organizaciones no tendrían un entorno estable y libre para operar. Sin ley, las organizaciones no podrían realizar la planificación a mediano y largo plazo.

La ética también pretende crear un marco de libertad (Principio de Autonomía), sin embargo, va más allá del derecho.

En la organización coexisten tanto normas legales como normas morales. Las primeras vienen impuestas por la Constitución Nacional; en cambio, las morales la interponemos nosotros mismos.

El incumplimiento de una norma legal provoca una sanción por parte de la Organización; pero el incumplimiento de una norma moral no necesariamente tiene que ser directamente sancionable, aunque puede provocar reacciones de rechazo por parte de los integrantes de la organización.

Que un individuo u organización cumpla con las normas legales no significa que se cumplan con las normas éticas. Es por ello que se puede observar que muchas organizaciones (Universidades, Colegios y Consejos Profesionales, etc.) existe Comité, Tribunal de disciplina o de ética, donde evalúan el accionar ético de los miembros de estas organizaciones y el que infringe alguna norma ética puede ser percibido, amonestado o sancionado por el Comité.



Fuente: Elaboración propia, basado en Ética Organizacional y Derecho

Figura 6

1.2. Gestión Ética Organizacional

1.2.1. Definición

La palabra Gestión viene del latín gestio, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.⁶

La Gestión Ética Organizacional (GEO) es una filosofía de trabajo, donde su objetivo principal es incorporar la ética al proceso administrativo de la organización (planeación, organización, dirección y control), y nos exige una reflexión sobre las prácticas y valores que forman o deben cimentar la cultura de una organización, para la persecución de resultados.

Como ejemplo: una empresa comercial tiene dos dimensiones: la económica y la ética; ambas actúan conjuntamente pero si entran en conflicto, se deberá priorizar la dimensión ética. Comúnmente lo que leemos y escuchamos en los periódicos, radio y televisión son noticias donde organizaciones prescinden de la ética por conseguir un resultado económico. Lo que Nicolás Maquiavelo en su libro *“El Príncipe”* expresa: que tuvo por objetivo describir las diferentes formas (medios) de obtener el poder, de conservarlo y acrecentarlo, bajo una ética muy particular, se puede sintetizar en esta máxima *“el fin justifica los medios”*

Lo que justamente se debe asegurar es no caer en la denominada ideología maquiavélica, ya que “su ética” contempla únicamente llegar “al fin perseguido”, por lo cual, los medios utilizados a tal efecto, quedaran automáticamente justificados.

⁶ <http://definicion.de/gestion/>

Las prácticas de ética organizacional que se ven comúnmente en nuestro país son las siguientes:

- Código de Ética
- Responsabilidad Social Empresaria
- Comités de Ética
- Programa de formación de valores
- Auditoria y certificaciones de ética empresarial.

Estos son algunos ejemplos de iniciativas que se están desarrollando e implementando en la organizaciones para integrar la ética en el día a día. Sin embargo, la existencia de alguna de estas iniciativas no significa que esa organización se esté comportando éticamente. Para ello es fundamental que su misión sea compatible con el de ética organizacional; siendo conveniente tener claras las siguientes cuestiones:

¿Qué esperamos de la ética organizacional?

Esperamos que las organizaciones tengan un rol más activo dentro de la sociedad, que sea fuente y formadora de valores, y que pueda estar al servicio de la sociedad.

¿Qué es la ética en los negocios?

Drucker en “La visión Ecológica” expresa: La ética de los negocios supone que por alguna razón las reglas ordinarias de la ética no se aplican en los negocios. El axioma fundamental en el cual se ha basado siempre la tradición ética occidental es: No hay sino un solo código de ética el de la conducta individual, igual para el príncipe o el mendigo, el rico o el pobre, el poderoso y el sumiso. La ética, en la tradición judeocristiana, afirma que todos los hombres y mujeres son criaturas iguales – Solo hay una ética, un conjunto de normas morales, un código, el de la conducta individual, en el cual las mismas reglas se aplican igualmente a todos. Y la ética comercial niega ese axioma fundamental. La ética comercial, en otras palabras, no es ninguna ética, en la forma en que el término ha sido siempre usado por los filósofos y teólogos occidentales.

La ética de los negocios supone que por alguna razón las reglas ordinarias de la ética no se aplican en los negocios. ¿Cuál es entonces la ética de los negocios?: la ética es una sola, la misma para cualquier ámbito de nuestras vidas. Los que dirigen las organizaciones dada su complejidad deberían tener un mayor compromiso.

En este sentido, Patricia Debeljuh en su libro “Ética Empresarial”⁷ - afirma que “su objetivo consiste en aplicar los principios éticos generales a las características particulares de la empresa y los negocios”; es por ello que define a la Ética Empresarial como una “reflexión de valores que encierra una decisión”.

A su vez recuerda lo señalado por Antonio Argandoña, cuando relaciona la Ética General –personal y la Empresarial al observar que: “la persona actúa conforme a la ética siempre y cuando elija el bien y lo ponga en práctica en forma coherente, de modo que sus acciones sean fruto de su libertad y estén enmarcadas en los valores universales.

⁷ Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Competitiva, Ed. CENAGACE- Learning

Por ello “la ética en la empresa es la misma ética que seguimos en nuestra vida personal. Ser éticos es una tarea importante, no trivial pero, paradójicamente, accesible a todos: todos podemos y queremos ser éticos”⁸

Frente a estas dos posturas, Salomón se formula el siguiente interrogante:

¿Por qué motivo es importante la ética organizacional?

Y encuentra la respuesta en que con la globalización las organizaciones pasaron a tener un poderío mucho más amplio que muchos países del mundo, por la cantidad de gente que trabaja en ellos y los flujos monetarios que manejan. Es por ello que tienen que manejar su poder a favor del desarrollo y el crecimiento integral de la sociedad.

Entonces no cabe duda alguna, siguiendo el postulado de Patricia Debelju, que la creciente demanda social de la ética en la vida empresarial se ve complementada a su vez por la que nace desde dentro de las propias organizaciones”- Esa ética justamente depende y se cimenta en las acciones de los que interactúan en las organizaciones; es decir de las personas que la constituyen, llámese accionistas, gerentes, técnicos, operarios que en sus actos y forma de decisiones se enmarcan en los valores universales, tanto en la vida personal como en la empresarial

Así podemos afirmar que: **“La integración de la ética permite que las organizaciones recuperen su razón de ser y su legitimidad; es decir, su esencia”.-**

1.2.2. ¿Para quién es importante la GEO?

Existe un círculo de actores que les favorece de manera directa la GEO; los podemos observar en la siguiente Figura N^o 7; donde cada uno cumple su Rol dentro de este sistema. Es importante que Salomón pueda identificar a cada uno de estos y su funcionalidad.



FUENTE: Elaboración Propia, ¿Para quién es importante la GEO?
Figura 7

⁸ Argandoña, Antonio: “La Ética Empresarial” Documento de investigación N^o109 – IESE, Barcelona 1994

a) El Rol de los empleados

Con los *empleados* se trabajará mucho en el respeto hacia los demás, responsabilidad y compromiso.

Hacer hincapié en estos aspectos tiene una repercusión directa con la cultura organizacional; además, proporciona un crecimiento como persona que se desarrolla en diferentes ámbitos.

Salomón tiene en claro que los empleados esperan trabajar en un buen clima laboral, y para ello exigen un mayor compromiso por parte de la alta dirección; en respetar unos valores determinados que ayuden a evitar malas prácticas de gestión. Y es que, cada vez más, los empleados exigen otras motivaciones más allá del de su remuneración.

A Salomón le resultó interesante una publicación realizada por Great Place To Work⁹ que es una consultora especialista en el estudio de las organizaciones, que recientemente publicó un libro “The Great Workplace” (El gran lugar de trabajo). Demuestran que, más que ofrecer un gran salario y llamativos beneficios, un excelente lugar para trabajar es aquel en el que los empleados confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan.

Sobre la base de la investigación de Great Place to Work, los autores explican cómo los líderes y gerentes pueden crear y reforzar los valores clave de confianza, orgullo y camaradería con cada comunicación, cada decisión y cada interacción. Si su empresa lucha con el desafío de aprovechar “*el capital humano*”, descubra por qué algunas organizaciones tienen lo que hace falta para ser grandiosas y qué puede aprender de ellas.

Aquí hemos llegado al momento de referirnos a los “recursos humanos” en remplazo de “empleados” que no es un mero cambio de denominación, sino conceptual, al identificar a las personas con características propias de personalidad, que posan a constituirse en recursos humanos t, a decir de Idalberto Chiavenato¹⁰, con esta visión podemos observar que dentro de una organización se potencian para el logro tanto de objetivos organizacionales como los personales de su “capital humano”.

Es importante aclarar esto porque muchos Accionistas, dueños y gerentes, todavía creen que el trabajador lo único que lo motiva es el dinero (Teoría Clásica de la Administración). Las necesidades de las personas fue evolucionando y es casi una obligación por parte de la organización brindar un ambiente laborar donde haya:

- Credibilidad
- Respeto
- Justicia
- Compromiso
- Camaradería

Para Salomón es importante que la organización pueda delegar poder en sus RRHH, que pongan en marcha iniciativas propias (previamente aprobadas en lugar de formar un

⁹ <http://www.greatplacetowork.com.ar>

¹⁰ CHIAVENATO; Idalberto (2001). Administración de RRHH – Mc. Graw Hill

ejército de voluntarios que obedecen órdenes de la empresa. Es común que se pregunten si ¿Vale la pena afrontar este tipo de costos, que supone la puesta en marcha de estas iniciativas? Como respuesta le parece interesante “El caso Xerox” publicada por la Revista Mercado Noviembre 2012. Su título “Devolver y recibir”

Xerox Corporation es un buen caso de estudio para mostrar como una cultura de devolver a la sociedad significa la diferencia entre prosperidad y extinción.

Allá por el año 2000 Xerox estaba al borde de la quiebra. Sin embargo su personal no se fueron en masa sino al contrario, se juntaron alrededor de la empresa luchando a brazo partido por mantener la compañía a flote como si fuera el almacén de la esquina, no fue una empresa de las 500 de Fortune. Esto fue porque, según Joseph Cahalan, vicepresidente de Responsabilidad Social, querían salvar la compañía porque pensaban que valía la pena.

¿Cómo fue que Xerox se ganó la lealtad? ¿Cuál fue su secreto?

Según Cahalan, el programa de licencias para servicio social, o SSLP, según siglas ingresadas, que permite a los empleados la oportunidad de trabajar en proyectos de acción social que ellos mismos eligen y diseñan. Esto es licencia con goce de sueldo que permite a los empleados la oportunidad de hacer algo diferente sin sacrificar su medio de vida.

Es un modelo para programas de voluntariado: Xerox delega poder en sus empleados para que pongan en marcha iniciativas propias (previamente aprobadas) en lugar de formar un ejército de voluntarios que obedecen órdenes de la empresa. La organización reconoce que los empleados están en una buena posición para maximizar las oportunidades de servicio a la comunidad.

La razón por la cual los empleados de Xerox quisieron salvar la compañía no tuvo nada que ver con fotocopiadoras sino con la capacidad de la organización para hacerles sentir que podían hacer un mundo mejor. Cuando comenzaron con el compromiso comunitario, el proyecto era puramente filantrópico. Dejando a Xerox buscar formas de hacer algo más que repartir dinero por los canales tradicionales y tratar de sacrificar algo para hacer alguna diferencia en la comunidad. Esa conversación tuvo lugar entre el entonces presidente y jefe de Recursos Humanos, pero la idea de los SSLP provino de una comisión de empleados.

Cuando Xerox comenzó el programa, se resistía a dar algún tipo de reconocimiento a los participantes. Los jefes creían que era una manera de evitar que se acusara a los SSLP de ser meros recursos de relaciones públicas o que las causas eran “usadas” para propio beneficio de la compañía. Otra vez, fueron las bases de los empleados las que convencieron al management de ofrecer reconocimiento. Lo veían como una forma de beneficiar las causas involucradas. Hoy los empleados que regresan de un SSLP son tratados como héroes que viven la visión que Xerox tiene para sí y para sus empleados.

La Responsabilidad Social Empresaria tiene un valor moral. Sin embargo, no es una pérdida neta si las empresas la asumen solamente para hacer el bien.

Involucrar al personal en RSE atrae a los mejores, los mantiene cerca y los compromete a un nivel más profundo. También, los ayuda a adquirir habilidades que de otra manera no aprenderían.

Es bueno hacer el bien por el bien mismo, pero no es necesario creer eso para ver el valor que tiene involucrar a los empleados en actividades con impacto en la comunidad. En Xerox, eso significó la diferencia entre morir o vivir.

Ello nos permite expresar que todo que hacer sustentado en principios y valores éticos es una condición necesaria y suficiente del éxito en las realizaciones humanas y de los resultados de la organización

b) El Rol de los accionistas

Los *accionistas* le proporcionan rendimientos sostenibles acordes con el resto a los valores y principios éticos de la organización. Uno de los aspectos fundamentales que se producen con la incorporación de la GEO es la construcción de la confianza entre los integrantes de la organización; hace que las relaciones que se establecen dentro de éstas sean transparentes y se potencien las cualidades que describimos en los RRHH . Seguramente cualquier accionista se preguntara si ¿La GEO es un buen negocio?

Diversas investigaciones ya han demostrado que la responsabilidad social empresarial (RSE) o políticas de ética, además ser considerada un imperativo moral por muchos directivos, puede ser también un buen negocio. Pero, ¿cuánto puede ganar una empresa?

Para responder a este interrogante es importante remitirnos a un informe publicado por iEco sección de Economía del diario Clarín.

Un grupo de investigadores de la escuela de negocios del MIT diseñó una serie de experimentos de laboratorio con el objetivo de evaluar cuantitativamente la reacción de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra de productos fabricados por empresas con distintos estándares éticos.

En un primer experimento, los investigadores evaluaron el impacto de la imagen ética de una empresa sobre la disposición a pagar de los clientes por una libra de café.

Al primer grupo, se le dijo que el café había sido fabricado con altos estándares éticos (buenos salarios y condiciones medioambientales).

Al segundo, que la producción se había desarrollado en un contexto de baja ética.

Al tercero, no se le brindó ninguna información.

Ahora bien, el último grupo se manifestó dispuesto a pagar, en promedio, 8,31 dólares por libra. El grupo del "café ético" aceptó pagar 9,71 dólares. El grupo del "café no ético", apenas 5,89 dólares.

En síntesis, los consumidores parecen dispuestos a pagar un monto adicional por artículos de empresas socialmente responsables (en este ejemplo, alrededor de un 17 por ciento más).

Pero lo notable es que una percepción negativa de la responsabilidad de una compañía reduce notablemente el precio aceptable de su producto.

Los consumidores sólo estuvieron dispuestos a adquirir café "poco ético" a cambio de un importante descuento del 30 por ciento.

Aplicando la GEO en la organización los accionistas tienen que saber que no solo ganan en rentabilidad monetaria y diferenciación del producto u servicio, sino además en que la organización goce de buena salud, ya que ninguna empresa que anhele crecer y perdurar en el tiempo – ser sustentable – puede prescindir a hacer oídos sordos de las necesidades requeridas del mercado.

Así, una organización y, por ende su accionistas deben ser cada vez más receptivos hacia lo que el entorno les solicita y su público interno (RRHH). Argandoña, Antonio, en el ya citado documento, afirma que: “la ética de los negocios es una modo de operar que, en la medida en que se naturalice al interior de las empresas (sea el condimento de su cultura organizacional) maximizara el beneficio del conjunto”. Por eso, muchos han asumido que sin un “mínimo de ética” no hay negocio.

c) El Rol de los proveedores

A los **proveedores** les permite realizar estas operaciones comerciales dentro de un marco de mutua confianza y cooperación. Estos aspectos son importantes en estas relaciones por el tipo de pago que se realiza y el plazo tanto de entrega de materiales por parte del proveedor, como de pago por parte de la empresa.

En los últimos años se ha generado un incremento significativo del interés por la gestión de las relaciones con los proveedores. La reducción de costes por una parte y la necesidad de responder a las demandas de los consumidores de modo más eficaz y rápido requiere nuevos mecanismos de relación. Estos nuevos enfoques en la gestión empresarial suponen una mejora de la eficacia y también de las actitudes éticas.

Las causas de esta creciente preocupación podríamos encontrarla en el incremento de la competencia y en las nuevas demandas de los consumidores. La réplica a este dilema se encuentra no sólo en el progreso interno de la empresa, sino a través de la mejora de las relaciones con los proveedores, mediante un marketing basado en la cooperación con los suministradores aguas arriba en la cadena de producción del producto.

En los últimos años, el reto de la competitividad ha pasado de ser un tópico a convertirse en una acuciante necesidad para el conjunto del colectivo empresarial, y aún más si cabe, en los tiempos de crisis en los que nos encontramos inmersos. Uno de los desafíos es sin lugar a dudas, la mejora de las relaciones con los proveedores.

La GEO resalta la necesidad de incorporar a la ética en la relaciones entre la organización y los proveedores.

El entorno actual caracterizado por la incertidumbre y la alta velocidad de los cambios requiere de las empresas una continua adaptación para permanecer competitivas. Se hace necesario el establecimiento de estructuras flexibles que puedan reaccionar con prontitud ante variaciones ambientales. Profundizando en lo anterior, de nada sirve una empresa con una estructura flexible, si esta flexibilidad no se presenta en el resto de organizaciones de las que depende, por lo que se hace imprescindible una colaboración

estrecha entre las empresas que conforman la cadena de valor del producto. Esta coordinación proporcionará la posibilidad de generar valor añadido para ambas partes

Los nuevos retos para esta relación exigen un comportamiento cooperativo entre las empresas y sus proveedores y una nueva visión de los proveedores como colaboradores. Bajo esta óptica se produce un desplazamiento desde la concepción de la cadena de valor de la empresa a otra, más amplia en la que el producto es el eje que vertebra la cadena de valor, por lo que las posibilidades de generación de valor añadido se amplían notablemente. Para que esta convivencia sea efectiva es necesario, lo que muchas empresas están implementando: “*Manual de Pautas Éticas para Proveedores*”. Esto es un manual desarrollado para ayudar a los proveedores a entender los estándares de ética e integridad que pueden esperar de la empresa.

Estas relaciones de cooperación duradera y eficaz requieren una comunicación veraz, una clara voluntad de cumplimiento de los compromisos, lealtad, credibilidad y una atención constante a los problemas y necesidades de las otras partes.

Una comunicación abierta, clara y generosa entre las empresas es básica para responder de forma rápida a los cambios del mercado, formando una red de información no sólo que facilite la flexibilidad, sino que permita además la reducción de costes y una mejor generación de valor añadido.

Estas relaciones estrechas y a largo plazo entre empresas y proveedores necesitan la generación de un clima de comprensión y un alto nivel de confianza. Se precisa una nueva visión de los suministradores como colaboradores y no como adversarios, una visión amplia y global que ve más allá de la propia empresa y se asienta en valores fuertemente arraigados.

Este nuevo tipo de relación en la que es imprescindible la confianza mutua, la colaboración constante, el encuentro de soluciones de forma conjunta, exige la presencia de una cultura corporativa basada en valores sólidos y en un comportamiento ético mantenido de forma clara a lo largo del tiempo.

La relación con los proveedores, muestra las herramientas para el establecimiento con éxito de esta nueva filosofía empresarial. Las relaciones de los fabricantes y en especial las de estos con las grandes cadenas de distribución, plantean múltiples problemas éticos que en buena medida pueden ser solucionados con una visión más amplia, a largo plazo y de cooperación entre empresas. La problemática el plazo de pago entre las cadenas de distribución y los fabricantes y la solución que planteamos es un buen ejemplo de la necesidad de esta nueva relación.

d) El Rol del Estado

El Estado en cualquiera de sus niveles tiene como misión servir a la sociedad.

La forma de Gobierno que adopta La República Argentina es:

En la teoría, en nuestra Constitución Nacional se plasma la forma de gobierno que se adopta para nuestro país. El artículo 1 reza: “La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma **representativa, republicana y federal**, según lo establece la presente Constitución.

El Estado Nacional debe respetar esta forma de Gobierno, si en su accionar no se respeta, el Estado se volverá vulnerador de Derecho generando en la sociedad y en todo tipo de contratación ya que se genera un ambiente de INSEGURIDAD JURIDICA afectando directamente al desempeño de las organizaciones.

A la hora de hablar sobre ética organizacional, generalmente se le cargan las tintas al sector privado. Pero ¿Qué pasa con las organizaciones públicas? ¿Cual es la situación de estas organizaciones dependientes del Estado?

Actualmente en la Argentina la Ley Nacional 25.250 y su Decreto 1171/00 (posteriormente modificada por la Ley 25877) establecen la obligatoriedad de presentar anualmente un Balance Social (referido únicamente al aspecto laboral), para aquellas empresas que tienen más de 300 trabajadores. Desde su obligatoriedad (2004) a la fecha se verifica un bajo cumplimiento.

Lo expresado permite sostener que debe existir una iniciativa conjunta entre el gobierno nacional y el provincial para promover el cumplimiento de esta ley, además de sensibilizar, capacitar y promover la RS.

El sector público debe ser social y ambientalmente responsable y contar con un fuerte imperativo ético. La incorporación de la ética en la esfera pública además sirve como ejemplo para los demás sectores.

La GEO debe concebirse como una estrategia de integración social que relaciones al Estado con las organizaciones y la sociedad. Los tres son corresponsables en su desarrollo. Como dijimos anteriormente, la razón del Estado es el Bien común, por lo que debe trabajar para lograr consolidar esta integración, deberá prestar atención:

- mayor desarrollo económico sostenible
- mayor inclusión
- igualdad social
- planificación de los recursos naturales
- establecer incentivos para la aplicación de la GEO
- concientizar/informar/capacitar sobre inclusión ética en la organización

El Gobierno cumple un rol fundamental para el desarrollo de la ética en las organizaciones, pero para que sean efectivas sus acciones deben ser responsables y existir un alto compromiso.

A decir de Aurora Arnaiz, en su artículo “Ética y Estado” (www.juridicos.uncn.mx) “El estado como forma política o como suprema unidad asociativa en un territorio- es el privativo exponente de la organización social... Es forma fundamental de lo social, en la que están contenido justamente los llamados elementos sociales: el derecho, los usos y las costumbres, la cultura... y como el hombre es un ser sociable, por ético, el Estado reconoce la ética como valor social y obra en consecuencia”

e) El Rol del Consumidor

Desde un punto de vista económico y legal, tradicionalmente se ha concebido al consumidor como una parte débil, merecedora de una protección especial en la

estructura del mercado. Si entendemos el mercado como un proceso de circulación y de intercambio de bienes y servicios, el consumo representa el último eslabón donde el consumidor ocuparía una posición de subordinación: mientras las empresas pueden adquirir las mercancías como valor de cambio, el consumidor las adquiere para su uso, y al no poder volver a usarlas como valores de cambio, no puede ejercer poder de mercado alguno. Esta concepción es la que dio lugar al nacimiento del Derecho de protección de los consumidores.¹¹

Pero junto a ello, existía un problema adicional. Al consumidor le resultaba más difícil organizarse como “contrapoder” para actuar en el mercado por varias razones: le resultaba más complicado organizar sus intereses frente a los de los empresarios, a lo que no ayudaba el carácter puntual y aislado del acto de consumo junto con la también puntual satisfacción de las necesidades del consumidor.

¿Ha cambiado esta situación en los últimos tiempos?, ¿cuál es el papel del consumidor ante la GEO?

La satisfacción del consumidor tradicionalmente estaba limitada a la calidad del producto o el nivel de servicio que brindaba. En la actualidad, esta relación evolucionó hacia otros estados: la confianza, la coherencia en su imagen y el papel en la sociedad, también forman parte de la percepción del consumidor.

Además, cuando en años anteriores, un consumidor insatisfecho simplemente dejaba de comprar una marca como demostración de su rechazo; hoy, mediante el uso de las redes sociales, comparte su opinión, la hace pública y penaliza a las empresas que de alguna manera rompen el contrato social o incumplen con alguna promesa.

La clave para responder a esta pregunta es que la Organización que esté desarrollando la GEO, no debe concebir un “producto o servicio” sino un valor de cambio, “devolviéndola” de nuevo al mercado. Las organizaciones tienen que estar alertas a las nuevas sensibilidades de la sociedad.

Y los consumidores para ayudar la GEO organizacional siguiendo las recomendaciones de la Dra. Helena Arcos Fracos¹², deben:

a) Demandar más información. En la actualidad existe el problema de la información asimétrica entre consumidor y empresa. Mientras que las empresas tienen una gran cantidad de medios para obtener información útil a la hora de analizar sus respectivos mercados (tamaño, tendencias de consumo, herramientas de segmentación de clientes,

¹¹ www.rsevenexuela.com – Helena Arcos Franco

¹² Políticas Públicas e iniciativa privada en la RSE- Revista del Ministerio de Trabajo e Ingeniería de España N°66 – Enero 2007

etcétera), los consumidores carecen de medios, herramientas y en general, capacidad para evaluar o comparar las políticas y conductas de las empresas de las que son clientes. Además, la información, aunque cada vez de más fácil acceso, es de difícil interpretación. En ocasiones, se precisa de cierta cualificación técnica para poder diferenciar la calidad en la gestión de las empresas.

b) Valorar el poder como consumidor. Si una organización desarrolla prácticas no éticas, o su servicio está por debajo de lo esperado, el consumidor debe exigir un cambio, por medio de reclamos o el no consumo del producto o servicio. Las organizaciones deben percibir que los consumidores tienen predisposición al consumo de productos que respeten las normas de calidad y de ética ante el consumidor. Solo se lograra cuando el consumidor asuma este importante rol de hacer valer sus derechos.

c) Confiar en el poder de las redes sociales. Hoy existe una herramienta muy importante tanto para la organización como para los consumidores que son facebook, twitter, etc. Las redes sociales juegan un papel importantísimo para la evolución de la organización, fortaleciendo la capacidad de interacción que existe con el consumidor y un canal de información para poder saber que piensan.

En definitiva, lo que se sucede en las redes sociales es una oportunidad para ambos. Es un vínculo donde los consumidores expresan sus opiniones y si la organización tiene que tener la madurez para escuchar y realizar los ajustes correspondientes

Existe el reporte sobre “Consumo Ético en Brasil” (el reporte completo puede ser descargado desde el sitio web del Proyecto Choices ERSCDFID: <http://sustainablechoices.info>)

En el se puede apreciar que uno de los países que está desarrollando y promoviendo el *Consumo Ético*, es Brasil. Se llama *Consumo Ético* a la forma de consumo en que los consumidores usan su poder de compra para impulsar cambios sociales y ambientales. Y el Gobierno Brasileiro cumple un rol central en este tema. Los últimos mandatarios han designados a conocidos activistas sociales y ambientales a posiciones de poder y esto ciertamente ha contribuido a la institucionalización de numerosos cambios demandados por grupos de la sociedad civil brasileña, en términos de justicia social y ambiental.

Adicionalmente, las ONGs brasileñas también han jugado un rol instrumental. Algunos ejemplos incluyen el rol defensor de los consumidores jugados por IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor), la red alternativa para la adquisición colectiva de comida orgánica desarrollada por la Rede Ecológica den Rio de Janeiro, el rol del

Instituto Akatu en poner sobre la mesa temas relacionados al consumo ético, contribuyendo a la comprensión y la investigación acerca de los “consumidores éticos” Así también lanzando el término “consumo consciente” el cual no niega la calidad de vida individual pero reconoce al individuo como parte de una comunidad global.

Este reporte provee una visión general acerca de la investigación existente en “consumo ético” en Brasil, basado en encuestas realizadas por el gobierno y otras instituciones tales como el Instituto Akatu. En términos generales, el reporte identifica dos líneas principales en el campo de “consumo ético”. La primera proviene de un “sector de negocios iluminado”, en el cual ciertas compañías promueven tanto la RSE como la conciencia ambiental entre los consumidores brasileiros. La segunda viene de las organizaciones de la sociedad civil, algunas de ellas ligadas a partidos políticos, que representan los intereses de la ciudadanía y abogan por una respuesta política más efectiva. El informe concluye que el estudio del “consumo ético” aun es limitado y precisa de mayor investigación académica en el área. Los pocos estudios académicos disponibles parecen enfocarse en el poder político del “consumo ético” o bien son estudios exploratorios que tratan de medir alguna de las dimensiones de este complejo fenómeno.

En nuestro país es importante que se realicen estos trabajos empíricos, imitando esta experiencia brasileña, que se logra con la voluntad de todas las partes interesadas.

El Rol del consumidor puede actuar como altavoz de denuncias y de buenas prácticas de gestión, generando conocimiento, ejerciendo influencia y convirtiéndose en un pilar fundamental para la relación de ambos. Se lograra con el compromiso de las organizaciones.

f) El Rol del Sindicato

El Sindicato como organización social, cuyo fin esencial es la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores y que tiene, como instrumento principal la negociación colectiva.

Una primera reflexión es: ¿Cómo ve la sociedad hoy al Sindicato?. Para ello Salomón le realizó esta pregunta a Camilo Rodríguez, que desempeñó cargos sindicales: Secretario General CTA, Secretario General de la regional CGT, Secretario General del Sindicato Municipal de Villa María, asesor gremial en la Presidencia del Dr. Raúl Alfonsín y

actualmente Presidente del Centro de Jubilados de Municipales del interior de la provincia de Córdoba.

En relación a la pregunta de cómo veo el sindicalismo en la sociedad actual, tendría mucho para decir pero sin extenderme, mucho podría marcar que es un momento especial dado que estamos en una época que no es tan clara, para ser caracterizada, como en el tiempo de Menem.

Hoy tenemos quienes creen que el gobierno nacional es poco menos que revolucionario, otros que es la continuidad del neoconservadurismo con otro ropaje y por último quiénes sólo dicen que esto es lo posible.

A la hora de la verdad, vemos que se ha avanzado en algunos aspectos, pero nada que modificara la estructura de producción y menos la distribución de riqueza, los trabajadores seguimos estando relegados y encima nos aplican cosas como el impuesto a la ganancia. Por otro lado la concentración de la riqueza no ha revertido si tendencia a ser mayor cada vez.

Frente a esa realidad los sindicatos adoptan las posiciones que mencionaba.

Algunos confunden su cometido y se declaran un apéndice, una prolongación, o directamente parte del partido gobernante. Y la realidad es que no puedes defender a los trabajadores desde una dependencia ideológica, y muchas veces económica, del gobierno o de partido alguno. Así es que se prestan a firmar paritarias con aumentos escalonados y por debajo de los porcentajes de aumento de precios que marca la inflación. También dejan de lado cuestiones de gran importancia como la precarización laboral. El trabajo en negro es algo en lo que este gobierno no ha avanzado decididamente y los gremios oficialistas no han luchado lo suficiente. Son concesiones que le hacen a los que comparten la misma ideología y están gobernando. Esto es algo que marca un sector del gremialismo argentino en la actualidad que se expresa en la CGT y la CTA de Yasqui titular de dicha entidad.

En el caso de la CGT los sindicatos siguen actuando con poca democracia interna pues las asambleas de trabajadores no es lo que más promueven y el sector interno que es dueño del aparato ejerce el gobierno gremial eternizándose en la conducción del sindicato. Esto lleva a estructuras verticalistas que poco tienen que ver con la discusión entre trabajadores y el surgimiento de nuevas ideas, propuestas y formas de conseguir las cosas que debemos conseguir los trabajadores.

Asegurada la permanencia de los dirigentes en las secretarías generales de los sindicatos, algo despegados de los trabajadores, comienzan a realizar cosas que poco tienen que ver con la lucha de los trabajadores, así los vemos en luchas políticas con dirigentes de sus propios partidos o de otros partidos. También vemos como dirigentes viven con un lujo que nunca alcanzarán los trabajadores afiliados a su gremio. Eso no puede ser, no hay manera de explicar esas riquezas cuando la realidad de los trabajadores no es la misma.

Algunos compañeros sindicalistas confían en las políticas del gobierno nacional desde la buena fe, creen realmente que existen cambios importantes, pero quizás estos sindicalistas no tienen un acercamiento sincero a la realidad de los trabajadores que representan. Quizás si fuera así pensarían de otra manera.

Por otra parte viene la CTA con otro tipo de construcción sindical, pero que tiene inconveniente para superar el ámbito de los gremios estatales. Claro tampoco se la hacen fácil, le ponen todas las trabas posibles, incluso llegó a dividirse en dos.

El sindicalismo argentino no avanzará significativamente hasta que se supere el verticalismo, se logre que los sindicatos tengan como principal fuente de ingreso el aporte voluntario de los afiliados (en el sector privado) y no el aporte obligatorio, exista la libertad sindical para armar todos los gremios que quieran los trabajadores, se luche decididamente por registrar a todos los trabajadores.

¿Qué debe hacer el Sindicato para promover la Ética? Y ¿Y cómo debe hacerlo para ser eficaz en la acción?

La acción sindical es la reestructuración adecuada de las diferentes circunstancias (momentos, dimensiones,...), posibilidades (fortaleza, arraigo,...) e iniciativas (información, interlocución, denuncia, negociación, movilización,...) puestas en marcha para conseguir unos objetivos concretos (a corto, medio y largo plazo), aplicando el modelo sindical y el método de actuación que caracteriza a cada organización.

Una de las principales tareas que tiene el sindicalismo es recuperar su sentido; desarrollando una práctica sindical efectiva y poniéndola al servicio de la clase trabajadora. En la actualidad se observa el deterioro de los derechos y de la calidad de vida de los trabajadores de la mano de unas condiciones de trabajo cada día más agresivas y desreguladas; también están cambiando las practicas sindicales y la propias relaciones laborales, ejemplo de esto lo podemos observar en la homogenización de los acuerdos salariales, fijando un porcentaje máximo de aumento.

El modelo sindical se tiene que cimentar en estas características de gestión, que están contemplados en la propia Guía de “Acción Sindical” de la CGT¹³ entre los que puntualizamos los siguientes:

TRANSPARENCIA: Se debe concretar tanto a nivel informativo como en método de trabajo. Hay que difundir la información sobre el trabajo realizado.

PARTICIPACION: potenciar los mecanismos colectivos de debate y decisión, acercando cada problemática a los trabajadores y facilitando el trabajo de la asamblea; tomando decisiones desde la base y potenciando la participación de todos los afiliados en la toma de acuerdos y en la estructura del sindicato.

ACCION DIRECTA: Entendiendo como la acción directa, el derecho a la resolución de conflictos que se establece entre dos partes, sin necesidad de la intermediación de

¹³ Informacioncgt.info/juridico-sind/guías/guia.accion-sindical.pdf

terceros. Sus manifestaciones no tienen que ser violentas y como herramienta de solución siempre utilizar el diálogo.

A su vez podemos rescatar, al referirse a la Ética, que:

No solo hay que tener un discurso éticamente correcto, sino que es importante todavía es realizar una práctica individual y cotidiana consecuente. Los referentes sindicales son quienes deben llevar un mensaje de coherencia entre sus discursos y los hechos; como así también la honradez de reconocer los propios errores.

Asimismo, en dicha guía, se enfatiza que la actividad sindical debe aferrarse a los valores éticos, siendo estos:

- **Honradez:** en la actuación de todos los representantes del sindicato actuando de manera desinteresadamente y al margen de intereses particulares.
- **Compromiso:** con los intereses de los trabajadores; ningún interés ajeno a ellos puede condicionar el compromiso con los trabajadores.
- **Solidaridad:** El valor fundamental que debe regir en todas las actuaciones y planteamientos de ser duda alguna la Solidaridad.

Para concluir con una recomendación, digna de destacar y necesaria de ser aplicada:

“Si se quiere realizar un cambio es prioritario mantener una actuación plenamente ética en todas las acciones. Especialmente en aquellos terrenos más susceptibles de provocar corrupción e intereses personales”.

1.3 La Excelencia en una organización es igual a la suma de las 3 E

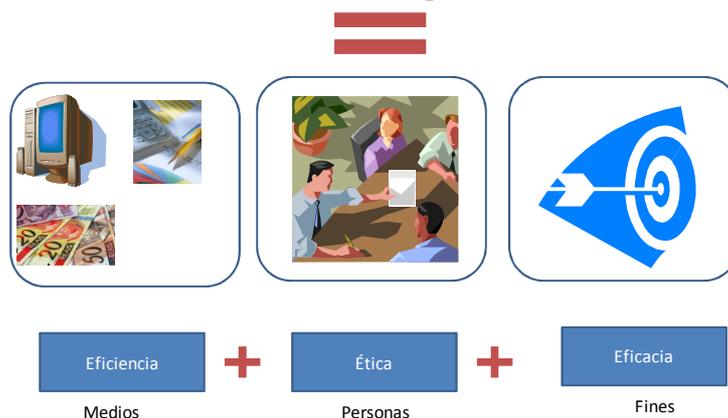
Que una organización alcance la excelencia es el anhelo que todo CEO se debe plantear. Pero ¿Qué es la Excelencia? Según la RAE es:

*“Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo. Tratamiento de respeto y cortesía que se da a algunas personas por su dignidad o empleo”.*¹⁴

La Excelencia es la máxima cualidad que una organización puede aspirar, y es independiente de su nivel de participación en el mercado o los años de vida de la organización.

¹⁴ <http://lema.rae.es/drae/?val=excelencia>

La Excelencia Organizacional



Fuente: Elaboración propia, basado en la Excelencia organizacional como la suma de las Tres E

Figura N° 8

La eficiencia es un término que fue muy utilizado en las teorías económicas, que ha orientado el trabajo de las organizaciones y de sus administradores durante décadas. Desde los trabajos de los economistas clásicos. Adam Smith fue uno de lo que realizó el planteamiento sobre lo esencial en la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos); su expresión es la reducción de los costos, o los costos mínimos. Por ejemplo producir con los costos más bajos posibles u obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos).

Para Minzberg *“la eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones... los expertos en eficiencia, están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes...”*

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa; es ahí donde se debe trabajar para reducir estos costos. Drucker afirma *“No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...”*

La eficiencia hace énfasis en los medios: resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplicar un enfoque reactivo.

La eficacia hace énfasis en los resultados: lograr objetivos, crear más valores y anticiparse a los cambios.

La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficacia, en para que se hace las cosas, cuales son los resultados que se persiguen, que objetivos se logran. Mientras la eficiencia se pregunta *¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo?* La eficacia se pregunta *¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?*

La ética está conectada a la eficacia y a la eficiencia. Porque la ética no solo mira los medios de la acción, sino a quien la realiza y sus resultados. A su vez, recordemos los expresado con referencia a las definiciones de Ética y Moral señalando que la primera nos interroga *¿el porque hacerlo?* Y la segunda, *¿Qué hacer?* Siempre direccionada a la bondad y a la verdad, en busca del “bien hacer” con las “justas medidas” nos aseguran los resultados

¿Cómo compatibilizar la Ética con la Excelencia?

En una nota sobre Ética y Empresa de Materiabiz, sección del diario online de Clarín, se realiza una reflexión sobre este punto. Liliana Delgado y Marta López Gil — especialistas del Centro de Investigaciones Éticas de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA— mantienen en su trabajo “De camino a una ética empresarial” que no habrá excelencia, innovación, creatividad ni competitividad, o será más difícil lograrlas, si no se insiste en un reconocimiento moral de los individuos que componen la empresa. De acuerdo con un estilo más femenino de gestión del que son ejemplo acabado Francés Hesselbein y Nancy Badore —directoras ejecutivas de Girls Scouts-EE.UU. y Ford Motor, respectivamente—, las investigadoras destacan que “ese reconocimiento moral de cada uno y de todos en las relaciones interpersonales de una comunidad, supone el abandono de la vieja estructura piramidal de la empresa. Sólo así el conocimiento, las actitudes de aprendizaje, las habilidades en relación con la información, se distribuirán en forma horizontal”. En su comunicación con esta revista, Alberto Castells — investigador científico del Conicet y productor agropecuario— hace referencia a las impresiones del filósofo español Julián Marías, para quien las estimativas y valores que operan en el mundo de los negocios son en muchos casos “equivocos y difusos”. La “codicia” y la “avaricia”, que antes no se consideraban dignas, hoy son bendecidas en nombre de la productividad y el espejismo del consumo. En este sentido Castells señala que, “ante la necesidad de definir el nuevo territorio del comportamiento humano, las empresas líderes de países avanzados estarían encarando una reconversión interna basada en el manejo de las pautas culturales vigentes en la sociedad global, pero asumidas a la manera de sistema de valores consensuados, desde la interioridad de la propia compañía. Recientes investigaciones sobre el comportamiento empresarial confirmarían la estrategia adoptada por las grandes corporaciones que responden tanto al modelo neocapitalista liderado por Estados Unidos y Gran Bretaña como al modelo renano desarrollado en Alemania y Japón”.

De estos comentarios y opiniones se desprende que la inquietud generada por la crisis moral en nuestra sociedad ha dado lugar a un debate específico en el seno de las empresas. El problema de la ética en las mismas, que parece pasar inadvertido en los estamentos políticos, no sólo preocupa a los hombres de negocios —de acuerdo con lo que refleja esta nota— sino también a los pensadores, filósofos, académicos, estudiantes y consumidores en general.

Es por ello que enfáticamente, sin temor alguno a equivocarnos, expresamos que:

La ética no puede estar disociada de la excelencia en un mercado mundial cada vez más integrado donde la competencia exige un comportamiento honesto en concordancia con el accionar de los demás participantes.

Por lo expuesto anteriormente, la Excelencia organizacional es el máximo grado de logro que puede aspirar una organización; solo se consigue gracias a la Ética, Eficacia y Eficiencia, atento que estos son aspectos esenciales en el desarrollo de la organización. Es decir, de sus miembros, de sus fines y de sus medios. Además, son inseparables, atento que la falta de alguna las “Tres E” no va a ser posible alcanzar esta Excelencia, como lo graficamos en la Figura N° 8.

Es por ello que esta tribología, expresada como la suma de factores insustituible para la Excelencia Organizacional constituye una conjunción asociativa para el logro de dicha máxima calidad organizacional deseada.

Conclusiones del Capitulo

En este primer capítulo nos introducimos en la ética y su necesidad e importancia dentro de las organizaciones.

La ética se puede aprender pero nunca imponer. El aprendizaje requiere siempre estar dispuesto al cambio. El “*aprendizaje ético*” no implica necesariamente acabar con los actos no éticos dentro de la organización.

Cuanto más conocimiento y juicio ético tiene una persona, mejores decisiones puede tomar. Ignorar la dimensión ética en el comportamiento humano sería olvidar un aspecto de la realidad organizacional.

Que la organización cuente con un espíritu de mejora continua para alcanzar la excelencia, no sería posible sin el reconocimiento de que se puede mejorar cada día.

Capítulo 2

Implementación del Departamento de Ética

De qué va la Ética

Hay ciencias que se estudian por simple interés de saber cosas nuevas; otras, para aprender una destreza que permita hacer o utilizar algo; la mayoría, para obtener un puesto de trabajo y ganarse la vida.

Lo que quiero decir es que ciertas cosas uno puede aprenderlas o no, a voluntad. Como nadie es capaz de saberlo todo, no hay más remedio que elegir y aceptar con humildad lo mucho que ignoramos. Se puede vivir sin saber astrofísica, ni ebanistería, ni fútbol, incluso sin saber leer ni escribir: se vive peor, si quieres, pero se vive. Se puede vivir de muchos modos pero hay modos que no dejan vivir.

En una palabra, entre todos los saberes posibles existe al menos uno imprescindible: el de que ciertas cosas nos conviene y otras no. Saber lo que nos conviene, es decir: distinguir entre lo bueno y lo malo, es un conocimiento que todos intentamos adquirir por cuenta que nos trae.

Sin embargo, a veces las cosas no son tan sencillas: ciertas drogas, por ejemplo, aumentan nuestro brío o producen sensaciones agradables, pero su abuso continuado puede ser nocivo. En unos aspectos son buenas, pero en otras malas: nos conviene y a la vez no nos conviene. La mentira es algo en general malo, porque destruye la confianza en la palabra y enemista a las personas, pero a veces parece que puede ser útil o beneficioso mentir para obtener alguna ventaja.

Lo de saber vivir no resulta tan fácil porque hay diversos criterios opuestos respecto a que debemos hacer. Algunas aseguran que lo más noble es vivir para los demás y otros señalan que lo más útil es lograr que los demás vivan para uno. Según ciertas opiniones lo que cuenta es ganar dinero y nada más, mientras que otros arguyen que el dinero sin salud, tiempo libre, afecto sincero o serenidad de ánimo no vale nada.

En su medio natural, cada animal parece saber perfectamente lo que es bueno y lo que es malo para él, sin discusiones ni dudas.

Diferencia entre hombre y animales. Y así llegamos a la palabra...

Ética para Amador: Fernando Savater – Editorial Ariel 2008

2. La ética en la Organización

El objetivo fundamental de la GEO es integrar la ética en el día a día de la organización. Como ya sabemos, cada una de estas tiene sus propias características, ya sea en tamaño, cultura, niveles de comunicación, fines, etc. Es por ello que la implementación de estas políticas de gestión deben respetar las características que cada organización tiene, para que la aplicación sea exitosa en su funcionalidad.

2.1 Consideraciones de la GEO

Es importante tener en cuenta que la GEO no proporciona en un único paquete: valores, normas, instituciones y prácticas (es decir: lo que tenemos que querer, lo que tenemos que hacer y cómo hacerlo). No es una receta magistral que pueda responder a todas las preguntas; más bien al contrario, ayuda a formular las preguntas adecuadas para reflexionar sobre la legitimidad de los valores, de las normas y de las prácticas éticas.

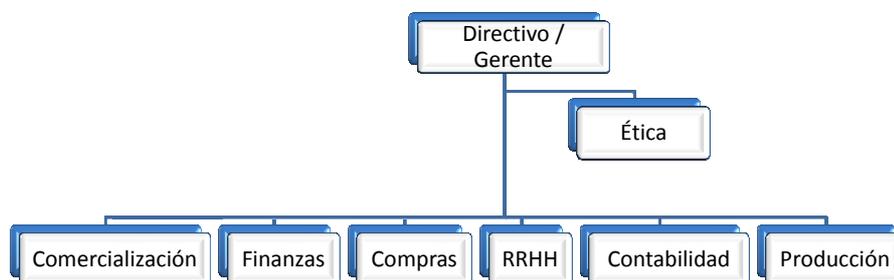
Ante algún problema moral que se plantee en la organización, no existe una única respuesta. La GEO no proporciona una solución para cada problema. Como ya dijimos, en la organización existen diferentes intereses, y ante un conflicto moral es importante analizar los valores que se ponen en juego y en base a esto, sugerir propuestas de solución.

2.2 Creación del Departamento de Ética.

A fin de lograr los objetivos propuestos, Salomón plantea al Directivo / Gerente la necesidad de crear como primera medida el Departamento de Ética. Aunque parezca novedoso y a la vez poco común, este es el ámbito adecuado de la organización donde se va a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y auditar la GEO.

Lo aconsejable es que este Departamento se ubique en el organigrama como un órgano asesor del Directivo / Gerente. La figura N° 9 muestra que en el Departamento está vinculado directamente al Directivo / Gerente de la organización: todas las acciones políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de Ética requieren el aval del Directivo / Gerente para ejecutarlos en la organización. Cuando se aprueban, las gerencias respectivas las aplican en las diversas áreas. Esto le da una autonomía al área que es muy importante para su funcionalidad.

Organigrama de la Organización



FUENTE: Elaboración propia, Estructura Organizacional que cuenta con un Departamento de Ética

Figura N° 9

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la función del Departamento de Ética dependen no solo de la racionalidad que predomine en la organización, sino también de la importancia que le dan los directivos a la ética para el funcionamiento de la organización; es decir, que sea constitutivo de la cultura organizacional.

Lo que destaca aún más el carácter múltiple y las contingencias de este departamento; es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como existen diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones, lo cual hace que la GEO afronte necesariamente estas diferencias.

De los diferentes temas relacionados con la ética organizacional, este trabajo defiende la necesidad que tiene el Departamento de Ética dentro de la organización y el fomento de la GEO por parte de toda la organización. Los recursos humanos de la organización pueden ser un freno o una oportunidad para que estos se adhieran voluntariamente a los valores corporativos e integren la ética en su quehacer cotidiano, puesto que sus acciones son visibles en toda la organización. El Departamento de Ética cuenta con una gran capacidad para construir; ahora bien, si el mismo no constituye el ejemplo de aplicación de la GEO, su capacidad constitutiva pasará, lamentablemente, a ser factor destructivo.

Las organizaciones necesitan humanizarse y tratar a las personas que interactúan dentro de éstas como tales y no como meros medios.

Las sociedades han evolucionado y lejos estamos o deberíamos estar de aquella máxima asignada por Nicolás MAQUIAVELO, por las enseñanzas para el ejercicio del poder, en su libro *El Príncipe*: “*el fin justifica los medios*”¹⁵. El objetivo de cada persona, organización y sociedad no es exclusivamente su fin, resultado o meta incuestionablemente, ese fin está directamente supeditado a los medios o el camino que

¹⁵ Nicolás Maquiavelo “El Príncipe” – MILENIO –Editorial Planeta (1995)

se utilizan para conseguirlos. Es por ello que las organizaciones, cualquiera fuera su fin, deben tomar conciencia de que no tan solo los medios no son justificados por el fin perseguido, por más digno que sea, sino que dichos medios deben sustentar su propia justificación. Incluso, la legitimidad y rectitud de los medios acreditan aun más la del fin justo.

En esta línea filosófica se enmarca la necesidad del proceso de humanización de las organizaciones y la sociedad toda, que hemos desarrollado en el primer capítulo, en el cual resaltamos la necesidad e importancia de valorar a los empleados como dignos recursos humanos, anhelando que se llegue a reconocerlos como “capital humano”.

Estos conceptos tienen sus raíces en la Teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo. Surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Da respuesta a la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo.

Las conclusiones del estudio llevado a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company abrieron una puerta hacia la humanización de la empresa: por primera vez se comprendió que las personas no funcionaban como máquinas y que se pueden motivar de distintas maneras. Gracias a esa consideración de la persona, entraron los valores en la empresa y con ello la evolución de diferentes teorías administrativas que han abierto las puertas a la ética organizacional.

2.2.1 El departamento de Ética para forjar la GEO

El Departamento de Ética nace como área responsable de coordinar todas las acciones relacionadas con la GEO en la organización.

Es importante que todas las personas que integran la organización participen, que se sientan vinculadas con la misión y visión de la organización que se quiere llegar a ser. El énfasis en la ética y la responsabilidad se resume en la conciencia de formar y ejercer una GEO corporativa; una forma de ser y actuar de la organización.

Salomón tiene la difícil tarea de integrar la GEO a la cultura organizacional, y para que haya una identificación con esta nueva cultura, no queda otro camino que asociar a todos los integrantes de la organización para que se sientan creadores de la nueva cultura.

El Departamento de Ética tiene que alinear su estrategia con las de la organización. Mediante auditorías internas, realizar un diagnóstico organizativo para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y priorizar las necesidades y así adecuarlas a la estrategia organizacional. Por ejemplo, en una cadena de ropa deportiva su estrategia para este año fue aumentar las ventas; se realizó un análisis sobre la cultura organizacional y en el diagnóstico se detectó un alto grado de conflicto entre los empleados. Cuando se verificaron las causas, este problema se debía a la captación de clientes. Ante este problema, el Departamento de Ética, sin perder de vista la estrategia organizacional, que es el aumento de las ventas, se centró en los medios para conseguirlo; a título de ejemplo, propuso un cambio al sistema de compensación para premiar el aumento de las ventas fijando objetivos personales y grupales.

2.2.2. ¿Por qué un Lic. en Administración al frente del Departamento de Ética ?

El licenciado en Administración Salomón fue designado para estar al frente del Departamento de Ética, tanto por su idoneidad profesional como por su integridad moral, ya que su carrera universitaria le permitió lograr una formación científica, técnica y ética, en la que aprendió primar la responsabilidad y compromiso social, que solo lo pueden llevar adelante en la medida que este regido por principios y valores éticos y acompañados de una capacitación continua y permanente.

Los Licenciados en Administración, por lo antes señalado, saben que la sociedad les demanda un rol protagónico con respecto a la gestión de las empresas, debiendo promover la ética y responsabilidad empresarial, a fin de lograr que la cultura organizacional esté cimentada justamente en esos valores y que cumplan con el rol social que a cada empresa le compete.

La precedente fundamentación está sustentada en que el **Licenciado en Administración**, es un profesional formado y capacitado para:

- Dirigir los procesos de definición, desarrollo, implementación y control de estrategias y políticas organizacionales.
- Dirigir, desarrollar y coordinar las funciones de planeamiento, organización, gestión, conducción y control, en organizaciones públicas y privadas.
- Realizar el diagnóstico, diseño e implementación de sistemas corporativos (Planeamiento, Información y Control), estructural, decisoria y funcional.
- Definir la necesidad del desarrollo de nuevos proyectos de inversión y participar en la formulación, evaluación y gestión de proyectos en el ámbito de la actividad pública y privada.
- Participar en la gestión integral de los Sistemas: Logístico, Operacional, Comercial, Financiero y de Recursos Humanos.
- Integrar equipos de gestión de Sistemas de Calidad.
- Realizar arbitrajes, peritajes, y asesorar sobre temas de su competencia.
- Asumir un compromiso ético y de responsabilidad social en el ejercicio de su profesión.

Por sobre su realidad personal, Salomón es la imagen encarnada de lo que la organización ha forjado sobre él; en tal sentido está asistido por el relevante prestigio que significa ocupar ese cargo. En este sentido, el que ocupa este cargo debe ser un LIDER dentro de la organización.

Para el sentimiento de los que integran la organización él debe ser siempre mucho más de lo que en realidad es, y constituye una de las personas de mayor relevancia, para que los empleados busquen genéricamente seguridad y apoyo; tal carácter lo obliga a estar atento y coherente tanto a sus palabras, como así también a sus actitudes dentro de la organización.

Al ser el Departamento de Ética interdisciplinario es importante que la conducción la ejerza un Licenciado en Administración por cuanto su especialización precedentemente explicada:

- Conoce e interpreta las Teorías de la Administración, que contextúan y enmarcan su accionar profesional haciendo uso de aquellas que sustenten gestiones específicas.
- Valora la influencia estratégica del comportamiento de las variables fundamentales del macro y micro entorno organizacional tales como las correspondientes al sistema económico, jurídico, sociocultural, tecnológico y otros.
- Posee los conocimientos para definir el perfil de la gestión que permita alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está capacitado para formular, analizar e implementar estrategias generales y específicas y definir e implementar políticas organizacionales.
- Conoce, comprende y ha desarrollado capacidades necesarias para analizar y acompañar la problemática del cambio organizacional.
- Conoce los instrumentos y la metodología utilizada en el proceso de toma de decisiones.
- Conoce la estrecha relación entre la calidad de la información y el proceso de toma de decisiones e identifica las necesidades de información operativa, de planeamiento, decisorio y de control.
- Conoce y utiliza la metodología para el análisis y diseño de Sistemas Estructurales, Decisorio y Operativo Funcionales.
- Está capacitado para evaluar la incidencia del factor humano en el logro de los objetivos organizacionales y para analizar el efecto de la tecnología, de la estructura y de la cultura, en la satisfacción y en el compromiso de individuos y de grupos.
- Es capaz de reconocer con precisión, el rol de las organizaciones y el suyo propio en el desarrollo social.
- Conoce los componentes, las variables fundamentales y la estructura del sistema de control de gestión.
- Conoce la metodología y las técnicas para la formulación, evaluación y gestión de proyectos públicos y privados.
- Conoce los componentes y variables fundamentales de un sistema de calidad para la gestión organizacional.
- Conoce las características, componentes y estructura propios del sistema logístico.
- Conoce modelos cuantitativos y técnicos estadísticos y posee criterios para su selección, a efectos de planificar, programar y controlar el uso eficiente de recursos.
- Conoce e interpreta las normas generales de la moral y la ética profesional.

2.2.3. Objetivos del Departamento de Ética

El objetivo es lograr el funcionamiento de todas las áreas de la empresa bajo la GEO, además del compromiso y el pleno rendimiento de los empleados, escuchando y respondiendo a sus necesidades. Para ello, es imprescindible contar con acciones que faciliten la comunicación y transparencia en los distintos niveles de la organización.

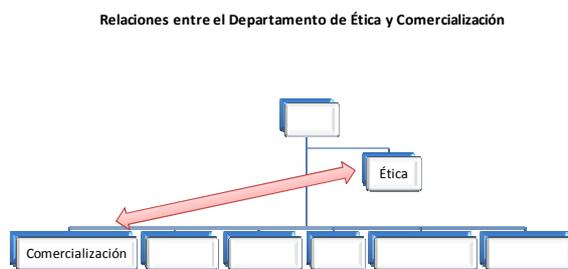
Otro objetivo es que actúe como agente de cambio para crear una organización renovada, llevando a cabo acciones que garanticen una organización con capacidad de adaptación a los cambios. Para ello debe identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, proponer y ejecutar planes de acción.-

Es importante que este departamento cuente con personal muy involucrado en el proyecto, como así también establecer un vínculo con la gerencia para que ésta brinde al resto de la organización una estructura flexible, con una comunicación participativa y con un clima de confianza para que el personal manifieste sus ideas, se sienta escuchado y reconocido por dicha actitud.

2.2.4 Relaciones entre el Departamento de Ética y otras áreas de la empresa

Las diferentes áreas de la empresa no funcionan de manera autónoma; muy por el contrario, se relacionan con otros sectores. En este sentido, y en lo que hace al Departamento de Ética, se muestra a continuación los tipos de relaciones que debe mantener con el resto de las áreas.

2.2.4.1 Departamento de Ética – Comercialización



Fuente: Elaboración propia: Relación entre el Departamento de Ética y Comercialización adaptada al organigrama

Figura N° 10

Eje Central: información sobre los consumidores y para los consumidores

Información que surge entre el área de Comercialización y el de Ética:

El de Comercialización informara sobre los requerimientos sobre RS que exige el cliente, las necesidades éticas de los consumidores, su opinión sobre los productos y la empresa. Asimismo, respecto a las políticas de RS imperantes en el mercado y la que emplea la competencia.

Este tipo de información es relevante para la organización, por la importancia que tienen los consumidores en la empresa; si estos dejaran de consumir, el negocio dejará de

existir. La confianza y el consumo del cliente son indicadores fundamentales de la actividad económica, al igual que el desarrollo del negocio. Saber los intereses de los consumidores debería ser una práctica diaria de las organizaciones; aunque lamentablemente no lo es.

Una historia para reflexionar

En 1982, en Estados Unidos, varias personas murieron después de haber tomado capsulas de un analgésico, Tylenol, en las que un desconocido había introducido cianuro. La compañía Johnson y Johnson, fabricante del fármaco, actuó rápido. <<Los empleados estadounidenses de la empresa retiraron inmediatamente el fármaco, antes incluso de que la dirección hubiese hecho pública una declaración sobre la adulteración. Nadie tuvo que explicarles cuál era la conducta ética; sabían que eso era lo que Johnson y Johnson esperaba de ellos>>.

Se retiraron del mercado los 31 millones de frascos de Tylenol que representaban un valor mercantil de unos 100 millones de dólares, se instaló una línea verde para responder a las preguntas del público, se tuvieron reuniones con los medios de comunicación y se ofreció una recompensa de 100.000 dólares a cualquier persona que pudiera aportar información que llevara al arresto del culpable.

El presidente de la compañía, Jim Burke, se limitó a seguir la política de responsabilidad social ética que se recoge en la declaración de valores de la firma (su conocido credo). Cuando las pruebas mostraron que el producto había sufrido un sabotaje, la empresa invirtió varios millones de dólares en indemnizar a las víctimas, en comunicar lo que había pasado, y en realizar varios cambios, entre ellos el del envase del producto, para impedir nuevos sabotajes.¿ A cuánto ascendería la pérdida para esta empresa?

Once semanas después del comienzo de la crisis, la marca Johnson y Johnson había recuperado el 80% de su mercado inicial y la totalidad del mismo en 1984. La declaración pública de la firma todavía se recuerda:<< el respeto a la vida de una sola persona debía prevalecer sobre el negocio>>. La compañía conjugo el razonamiento ético con una estrategia de obtención de beneficio, y logró una credibilidad que reforzó la lealtad y la confianza en su marca.¹⁶

En este caso se observa la importancia que tiene que tener la relación de estas dos aéreas (Ética - Comercialización) debido que la primera tiene que obligar y controlar, informar a los clientes con veracidad y en forma completa del contenido, propósito y uno de un producto o servicio. El no distorsionar o retener la información sobre un producto o servicio que dificulten la libre elección de los consumidores. El tener el cuidado debido para prevenir cualquier daño previsible o percances que un producto, ya sea en su diseño y producción o en su uso pueda infringir a los consumidores. Además el Departamento de Ética debe informar al de Comercialización sobre las políticas de GEO para mantener informados a sus clientes.

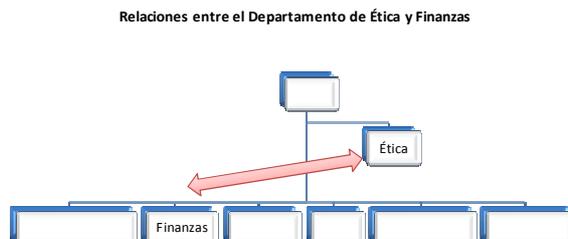
Cabe destacar que así como en el caso de *Johnson y Johnson*, la respuesta a este gran problema la encontraron simplemente en su Credo. Cualquier organización ante cualquier inconveniente moral que surja, debe dirigirse directamente a su Código de

¹⁶ Este caso se encuentra citado en la mayor parte de manuales de ética empresarial, y en buena parte de textos de organización de empresas. Ha pasado a ser también un ejemplo paradigmático en aéreas como la de resolución de crisis y de estrategias de comunicación. La cita textual procede de Robbins, S.P.: Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall, Pearson. México. 2004. (10ª edición), pag 538.

Ética. Si en este caso se tomaba otro camino, queriendo reunir a los gerentes de esta firma para encontrar una solución a este problema, se hubiese tardado mucho más tiempo para resolverlo, aparejado con costos más elevados y una baja en la reputación de la firma por la desconfianza de los clientes en los productos que ésta elabora.

“Si existe un conflicto con respecto a decisiones o acciones en lo que entra en juegos principios y valores, entre estas dos Áreas: La solución a dichos dilemas éticos se encuentra directamente en su Código de Ética”.

2.2.4.2 Departamento de Ética – Finanzas



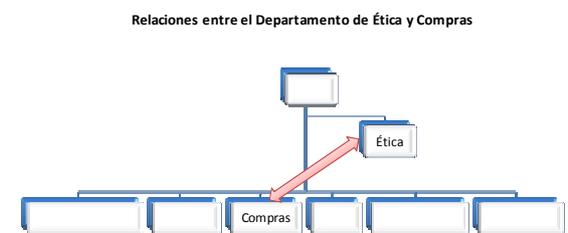
Fuente: Elaboración propia: Relación entre el Departamento de Ética y Finanzas adaptada al organigrama

Figura N° 11

El departamento de Finanzas se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital financiero que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

El vínculo con el Departamento de Ética es la información sobre el monto de recursos financieros que se deberían disponer y los que realmente existen para el desarrollo de la GEO dentro de la organización. Por ejemplo si se quiere contratar a un profesional para que dicte un curso sobre ética organizacional, el Departamento de Ética tiene que solicitar a Finanzas un determinado monto. Desde el área de Finanzas se informará sobre los límites para erogar, como así también las limitaciones financieras generales de la organización, resultado de evaluación de proyecto, y la dificultad para adquirir materiales o activos, originados por trabas comerciales impuestas por el gobierno.

2.2.4.3 Departamento de Ética – Compras



Fuente: Elaboración propia: Relación entre el Departamento de Ética y Compras, adaptada al organigrama

El departamento de compras es el encargo de realizar las adquisiciones necesarias en el momento, debido con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Tiene una significativa importancia, según el tipo de organización, y es el que debe proporcionar a cada departamento lo necesario para realizar sus operaciones.

El área de compras es muy sensible a que se produzcan acciones no éticas, como por ejemplo recibir “regalos” por parte de los proveedores; dar prioridad de compras a una determinada empresa por cuestiones de amistad, etc. Es por ello que el Departamento de Ética debe cumplir la función de contralor para evitar estas acciones, y lograr concientizar la relevancia de una política de transparencia por parte de la organizaciones a sus proveedores como así también, los riesgos y aspectos negativos cuando se tramita por acciones reñidas con la cultura organizacional y el Código de Ética de la empresa

La empresa Valeo es un grupo industrial independiente de origen francés cuya actividad está enfocada al diseño, producción, venta y postventa de componentes de vehículos utilitarios e industriales. Valeo es uno de los mayores proveedores del mundo de repuestos de automóviles, siendo proveedor oficial del equipo Mitsubishi, que compete en el rally París Dakar. Está presente en 26 países, emplea a 70.400 personas en 130 factorías, y cuenta con 65 centros de investigación y desarrollo y 9 plataformas de distribución. Como cada país tiene su centro de compras en la empresa existe un manual de Términos y condiciones de compra (End of Valeo Purchasing Terms and Conditions).

En el punto 39 establece la relación entre las partes. El vendedor y Valeo son contratantes independientes y nada en estos Términos y Condiciones faculta para que alguna de las partes actué como agente o representante de la otra parte para propósito alguno, ni faculta a cualquiera de las partes a asumir o crear obligación alguna a nombre o en nombre de la otra parte.

Se debe tener presente que toda gestión de compras tiene sus implicaciones éticas. Todo individuo que negocia y compra en nombre de su organización, trata de satisfacer las necesidades de la misma. Sin embargo, las necesidades de una organización no siempre coinciden con las del empleado de compras.

Este conflicto de intereses, del empleado y de la organización, es llamado corrupción. Este conflicto puede ser utilizado, e incluso estimulado por el vendedor, que puede intentar modificar la visión del comprador sobre las necesidades empresariales, o actuar sobre la jerarquía de necesidades del comprador.

El comprador puede de esta manera, traicionar advertida o inadvertidamente los objetivos de su empresa, como recurso para alcanzar un más alto nivel de satisfacción de sus necesidades personales. Aunque los efectos prácticos para la empresa son los mismos, puede ser fruto de la falta de conocimientos y, por tanto, ocurrir de forma inadvertida para el comprador, siendo entonces más, un engaño que una corrupción.

Las normativas que deben regir estas prácticas, deben estar contempladas en los Reglamentos Internos específicos, como así también en su Código de Ética, el Departamento de Ética tiene el deber de informar a todo el personal sobre la prohibición de estas acciones, y las sanciones a los que no la respeten.

El Sistema de Compras Públicas de Chile es ejemplo de transparencia y eficiencia. Por Ley se estableció este sistema que establece que los organismos públicos estarán obligados a usar como primera opción de compra el Catálogo Electrónico (Convenio Marco), es decir, se debe consultar las Tiendas Electrónicas antes de realizar una licitación pública, privada o contratación directa.

En el caso de que un organismo encuentre mejores condiciones por fuera de un convenio marco vigente, la dependencia debe informar a la Dirección ChileCompra para que el caso sea evaluado y considerado.

Comenzó a organizarse hacia finales del año 2003 y por medio de ella se desarrollan todos los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios del Estado chileno. Establece tipos de procedimientos habituales: licitaciones públicas, privadas y contratación directa (en función cantidades de Unidades Tributarias Mensuales). Administra plataforma web de licitaciones del estado “Mercadopublico.cl”

Posee en su estructura organizativa un área de Auditoría Interna y otra de Planificación y Control de Gestión. Desarrolla continuamente “convenios marco” sobre determinados bienes y servicios de requerimiento habitual.

Consultamos al Lic. Gerardo García Oro; Investigador de IERAL de Fundación Mediterránea, realizó un interesante estudio sobre este Sistema de Compras, y le realizamos la siguiente pregunta:

¿Es posible aplicar en las organizaciones públicas de Córdoba, la política de compra pública del Gobierno de Chile? ¿Y es viable para las empresas?

La verdad es que aun estamos muy lejos de alcanzar un sistema de compras públicas como el modelo chileno, pero también es cierto que su experiencia fue progresiva y a lo largo de varios años. Por lo que, es necesario cuanto antes iniciar un camino de fortalecimiento institucional que nos permita empezar a enriquecer los procesos de compras públicas, tanto para tener un gasto público más eficiente como para promover el control de la ciudadanía sobre lo que compra el Estado.

Además, resulta muy importante analizar los sistemas de compras públicas desde una perspectiva amplia. En este sentido, no sólo es importante tener una buena normativa que reduzca al máximo posible la discrecionalidad o vacíos legales, sino también promover instrumentos de fortalecimiento institucional de la gestión y de los procesos que se desarrollan en toda compra pública, desarrollar mecanismos de transparencia y provisión de información; y un punto también muy importante, contribuir a que las pequeñas y medianas empresas puedan competir en licitaciones públicas en igualdad de condiciones que las empresas de mayor tamaño... hay muchos mecanismos para aplicar herramientas en este sentido.

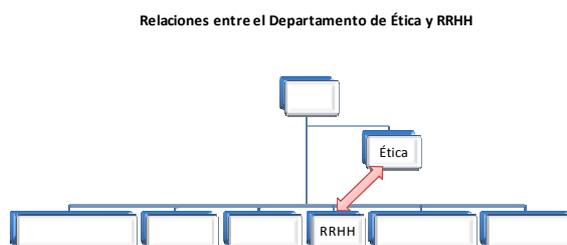
En suma, hay mucho por hacer pero es alentador que tanto el municipio como la provincia hayan puesto en agenda las compras públicas. Creo que hay que trazar una planificación e ir cumpliendo etapas progresivamente, con seguimiento e intentando reforzar y adaptar a nuestro contexto lo que se vaya haciendo.

El caso de Mendoza es un buen ejemplo, que arrancaron con unos pocos bienes y servicios de compra habitual, y en lugar de hacer convenios marco como tienen en Chile recolectaron información sobre lo que era necesario comprar durante un mes, y abrieron procesos licitatorios 15 días antes de iniciado el mes. Durante ese periodo recolectaron las ofertas y realizaron el proceso, luego, durante el mes de ejecución las empresas cotizantes se comprometían a sostener el precio ofertado y vender la cantidad de producto o servicio comprometida.

Al ver que esto les funcionó y pudieron ir organizándose, luego abrieron estos ciclos cada 3 meses y cada vez fueron incluyendo a más bienes y servicios. De esta manera lograron que hoy, gran parte de las compras públicas van por este proceso, que garantiza el sostenimiento de precios, evita retrasos y tiene cierta previsión sobre las compras habituales, que son las que involucran cerca del 80% de las transacciones que realiza un Estado.

Bueno, pensar herramientas innovadoras de esta manera y al mismo tiempo ir fortaleciendo la normativa y los mecanismos de control de transparencia, creo que es un buen camino para mejorar las compras públicas.... es decir, el proceso es largo, pero se puede ir ganando tiempo si se plantean algunos objetivos de corto plazo.

2.2.4.4 Departamento de Ética – RRHH



Fuente: Elaboración propia: Relación entre el Departamento de Ética y RRHH adaptada al organigrama

Figura N° 13

Tiene que haber un vínculo muy fuerte entre estas dos aéreas, porque para el éxito de la GEO es necesario el compromiso de todos los empleados de la organización, sabiendo que los procesos de RRHH pueden ser un freno o una oportunidad para que los empleados se comprometan a trabajar bajo la GEO. Como dijimos en la introducción, uno de nuestros objetivos es humanizar a las organizaciones y RRHH debe atender con mayor énfasis las necesidades de sus empleados.

Cuando se habla de Administración de RRHH, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Con el correr del tiempo las organizaciones se volvieron más numerosas y complejas, creando y duradero impacto en las vidas y en la calidad de vida de los individuos.

Los orígenes de este departamento se remontan a los inicios del siglo XX después del gran impacto de la Revolución Industrial. RRHH nace como una actividad mediadora entre las personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial

entre los objetivos organizaciones y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuviesen estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente. Con el transcurso del tiempo el concepto cambio de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no solo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontaneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse.

La legislación laboral permaneció inalterada y se torno gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y era los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.¹⁷

Como explica Chiavenato, I, en sus principios la función del Departamento de RRHH era muy sencilla; solo se ocupaba de coordinar todas las acciones relacionadas con la gestión de los empleados: organización de los puestos de trabajo, contratación, salario, formación, ascensos, despidos, etc.

La función básica del departamento era meramente burocrática; su objetivo era la que el trabajador cumpla con las reglas establecidas. Dicha función respondía a la necesidad de poner orden y crear rutinas en organizaciones que crecían a un ritmo muy acelerado. Los talleres donde se desempeñaban los artesanos se convirtieron en fábricas desarrollando una estructura piramidal y vertical en la que se mantenía el poder concentrado en una o muy pocas personas. El crecimiento dio la posibilidad de especializar y mecanizar tareas para generar ahorro y permitir la rápida adaptación de personas con poca formación. Ello se produjo por una necesidad que venía de la sociedad; el cambio demográfico que se produjo en esa época donde la gente de campo se volcó a las ciudades donde estaban asentadas las fabricas y llegaban para buscar trabajo. Esta etapa es la conocida revolución industrial.

Así evolucionaron las organizaciones y el Departamento de RRHH agregaba funciones a su actividad diaria, preocupándose por las relaciones laborales. Se esperaba que este manejara el conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo con los trabajadores y el sindicato. Otro factor importante que influyó en este departamento es que ante el crecimiento del comercio internacional y un entorno competitivo, las personas fueron asumiendo un rol más participativos dentro de las organizaciones.

Actualmente en un mundo globalizado el departamento se centra en la búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas con la intención de aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear una cultura de empresa y asegurar el compromiso total en cumplimiento de objetivos empresariales y sociales dentro del cambiante marco laboral.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” – Quinta Edición MC Graw Hill pág. 2 y 3

Es muy importante el vínculo que tiene que existir entre estos dos departamentos, porque una de las premisas que tiene Salomón, es que para aplicar con éxito la GEO debe existir el compromiso de los empleados de la organización. Por ello las funciones de RRHH deben estar monitoreadas por el Departamento de Ética y RS, trabajando mancomunadamente.

A continuación, se presentara brevemente los procesos de RRHH y su vínculo con la GEO.

Planificación de los recursos humanos

La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que sería necesarios, el departamento de RRHH puede planear sus labores de reclutamiento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.¹⁸

Planificar significa identificar las carencias y necesidades del presente y del futuro para responder con eficacia y eficiencia ante los constantes cambios internos (reestructuración, inclusión de nuevos productos, incorporación de nueva tecnología, etc.) y externos (crisis económica, demográfica, etc.) a la organización. La planificación prevé cuales son o serán las necesidades de RRHH a cubrir por la organización a mediano y largo plazo. Para ello, debe identificar y anticipar, a partir de determinadas herramientas (planes, informes, medidas, etc.), las necesidades de personal según los objetivos estratégicos de la organización. ¿Cuántos empleados se necesitan? ¿Con que perfil?, si se conseguirán con reclutamiento externo o con un ascenso interno. También deberá contemplar los requerimientos de salario y las necesidades de formación. La planificación implica procesos muy dinámicos, como revisar la estructura de los puestos de trabajo en relación con las necesidades cambiantes de la organización, desarrollar mejores procesos de selección para cubrir unos puestos cuyas descripciones evolucionan constantemente y retener al personal comprometido con los objetivos organizacionales.

Para realizar una planificación bajo la GEO, el Departamento de RRHH deberá tener en cuenta las siguientes consignas:

- El Código de Ética es el parámetro moral que debe regir las acciones dentro de la empresa, atento que es el signo más visible de la filosofía ética de una organización.
- Cualquier cambio debe respetar los derechos de los empleados, y enmarcarse en las normas legales, éticas y reglamentarias.
- Mejorar la calidad de trabajo promoviendo el crecimiento organizacional.
- Perseguir la mejor decisión para todos, y cuando existen conflictos de decisiones entre la organizacional y la del área, siempre prevalecerá la organizacional, por tener principios éticos para el funcionamiento de la misma.

¹⁸ Willam B. Werther y Heith Davis, AMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Pág. 110.

- Comunicar las decisiones tomadas y la forma de hacerlo. Por ejemplo, si la empresa pone en marcha un plan, que reubique al personal en otros puestos de trabajo, RRHH debe realizar reuniones e informar a los afectados, el porqué de estos cambios. Esta forma minimiza el impacto del cambio en los alcanzados por el cambio y da una buena imagen al resto de la organización.
- Adoptar a la honestidad como factor de gran importancia en la gestión de la organización; inspira confianza, respeto e incluso admiración u orgullo de pertenencia.

La dificultad de integrar la GEO con la planificación radica en los tiempos y esto dificulta tomar decisiones en el momento oportuno, ya que siempre hay urgencias (corto plazo) que se valoran como prioritarias.

Una buena planificación no consigue cambiar los factores externos; pero la planificación con base en la GEO puede servir para identificar la gravedad de la situación y desarrollar un plan que tenga en cuenta los principios éticos y económicos de la empresa.

Reclutamiento y selección.

Al surgir una vacante para un puesto, la gestión de los RRHH lidera el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos. Se debe considerar cuanto tiempo y dinero se va a invertir, y si los canales son externos (anuncio en diario) o internos (candidato dentro de la organización). Una buena selección se realiza cuando mayor es la base de datos para realizar este reclutamiento. Es apropiado que en la entrevista se encuentre el personal de RRHH, el futuro jefe y personal de Ética.

La entrevista de trabajo además de técnicas para conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes, es importante analizar la escala de valores que tiene el candidato. Para ello se puede utilizar herramientas para identificarlas, por ejemplo, en la entrevista se le puede dar un caso práctico con preguntas y en base a las respuestas realizar el análisis de la escala de valores de este candidato.

De acuerdo al Randstad Workmonitor, el 71% de los trabajadores considera que su formación excede la necesaria para desempeñar su actual trabajo. Al mismo tiempo, el 52% piensa que su empleador no le brinda suficientes oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.

Buenos Aires, 20 de Septiembre de 2012. Randstad, el segundo grupo más grande a nivel mundial en servicios de Recursos Humanos, dio a conocer los resultados correspondientes al tercer trimestre de 2012 del Workmonitor, un informe que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamientos de los trabajadores en Argentina. En esta oportunidad, se analizó la coincidencia que existe entre educación y trabajo, revelando que si bien 7 de cada 10 trabajadores trabajan en un campo vinculado a su formación y estudios, la misma proporción cree que está sobrecalificado para desempeñar su actual trabajo. En este sentido, el 52% de los trabajadores consideran que su empleador no ofrece suficientes oportunidades de carrera.

Al respecto, Andrea Ávila, Directora Ejecutiva de Randstad, comentó: “Dar respuesta a los empleados que sienten que están sobrecalificados para el trabajo que realizan es un gran desafío para las organizaciones, porque de ella derivan otras sensaciones y actitudes que impactan en el desempeño como la motivación, el interés por las tareas o el compromiso con el trabajo. Tener una “política de capital humano” que impulse los planes de carrera y la comunicación abierta dentro de la compañía ayuda a que los trabajadores visualicen metas y tomen cada asignación como transiciones necesarias para avanzar en la profesión y en la empresa”.

Así como la mayoría de los trabajadores cree que está sobrecalificado, 6 de cada 10 piensa que muchos de sus compañeros están subcalificados; es decir, que tienen un nivel educativo o una preparación menor que la que requiere el puesto que ocupan.

La sensación de sobrecalificación es compartida en similar medida por los pares latinoamericanos de México (76%), Brasil (70%) y Chile (64%). Sin embargo, los argentinos son los que peor opinión profesional tienen sobre sus colegas, ya que tanto en Brasil como en Chile y México solo 5 de cada 10 piensa que sus compañeros están subcalificados.

Los mexicanos muestran mayor conformidad con las oportunidades de carrera que brindan sus empleadores (62%), mientras que la opinión de los brasileros y chilenos es similar a la de los argentinos (48% y 51% respectivamente).

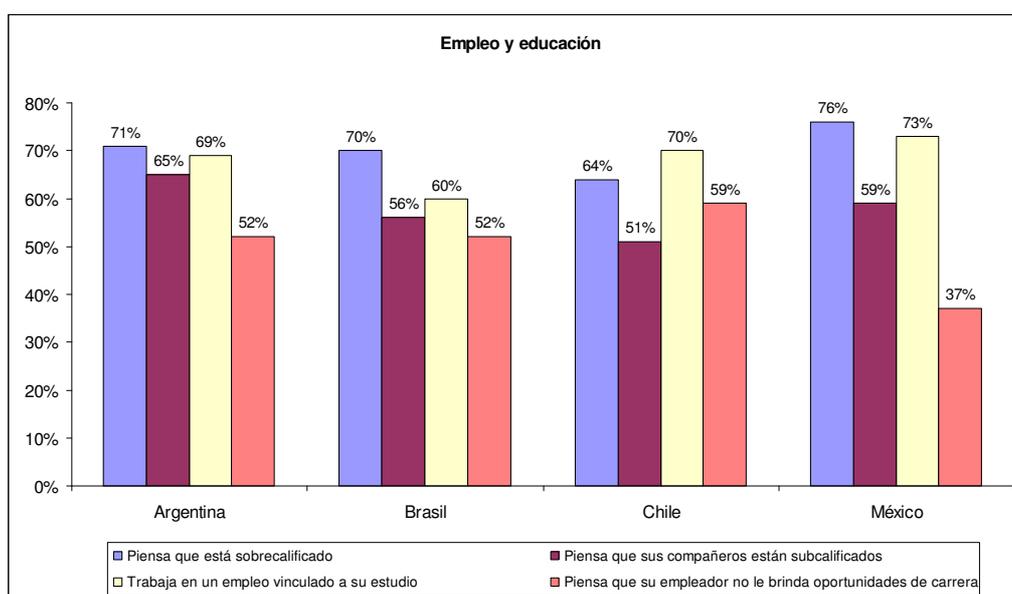


Figura N° 14

Entre los indicadores de la RSE, con respecto a su “público interno”, se resalta no tan solo la importancia de valorar las capacidades potenciales de sus empleados, sino también la de invertir (capital humano) en su desarrollo personal y profesional, teniendo en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades

Razones para cambiar de empleo

La búsqueda de mejores condiciones de trabajo ha sido elegida por segundo trimestre consecutivo como la principal razón para cambiar de empleo (49%). En segundo lugar

pero muy de cerca se ubicó el deseo personal de cambio (41%). Un tercer grupo de motivos lo conformaron las causas personales (18%), las ambiciones vinculadas a la carrera profesional (16%) y las causas organizacionales (16%). A lo lejos se ubicaron las ambiciones en el área del management (8%), la insatisfacción con el empleador y la insatisfacción del empleador con el trabajador (ambas con el 5% de las adhesiones).



Figura N° 15

Recursos Humanos debe no solo tener en cuenta estas razones descriptas sobre el cambio de empleo, que puede ocasionar situaciones perjudiciales o no convenientes para la organización, sino adelantar las medidas que atemperen dicho efecto no deseado. Teniendo en cuenta la de mayor ponderación (búsqueda de mejores condiciones de trabajo), junto con el Departamento de Ética llevar a cabo un análisis y evaluación de las políticas que sigue la empresa con respecto a sus empleados y efectuar los cambios que estén en sus posibilidades para que ellos encuentren en su empresa atendidas y satisfechas sus fines y aspiraciones, que desarrollaremos a continuación

Satisfacción laboral

Esta consultora también se ocupó de este tema y en el tercer trimestre del año La satisfacción laboral de los trabajadores argentinos descendió 5 puntos porcentuales en relación al periodo anterior, siendo del 65%. Los trabajadores de la Patagonia (78%) y de Buenos Aires (76%) son los más satisfechos con sus empleos, seguidos por los de Cuyo (69%), Noroeste (66%) y Noreste (61%). Curiosamente, los de la Patagonia son los más insatisfechos (18%).

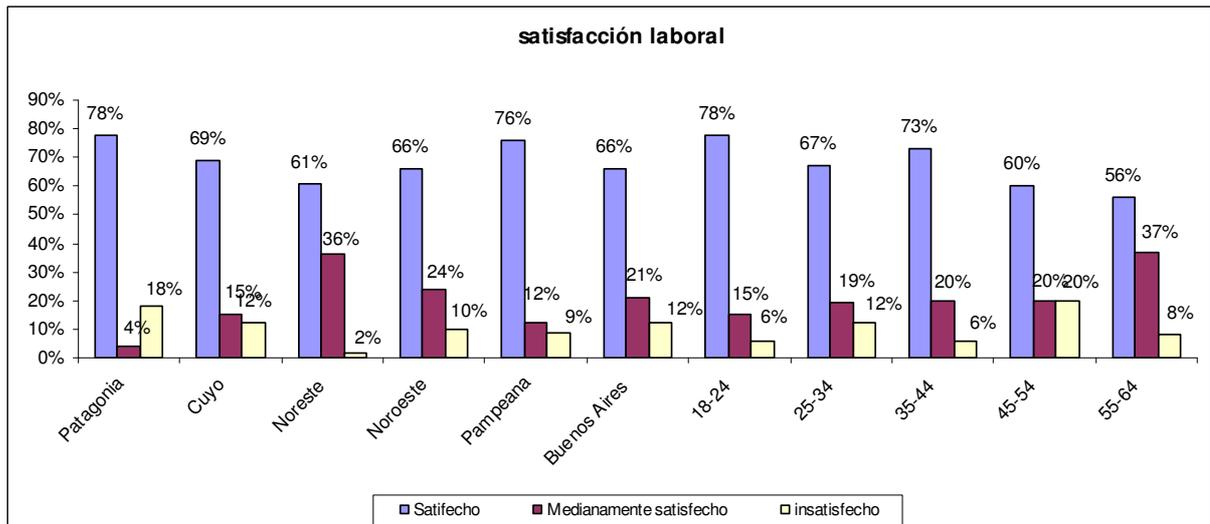


Figura N° 16

Los jóvenes de 18 a 24 años (78%) desbancaron a los adultos mayores de entre 55 y 64 años (56%), en el podio de satisfacción laboral que detentaron durante la primera mitad del año. Por otro lado, los adulto de 45 a 54 años son los más insatisfechos con su empleo, alcanzando un pico del 20%.

Detrás de los jóvenes se ubican los trabajadores de 35 a 44 años (73%), los de 25 a 34 años (67%) y los de 45 a 54 años (60%).

Aquí también RRHH, con el asesoramiento del Departamento de Ética y RS, saben “medir” el grado de satisfacción de su personal y si este puede ser mejorado por parte de la empresa, sin que ello contemple exclusivamente el factor remunerativo, sino a otros como los indicados en el “Informe Responsable” de Great Place to Work en Argentina¹⁹, en cuanto a la satisfacción laboral, los encuestados valoran en un trabajo lo siguiente:

- 45% Desarrollo y Crecimiento profesional
- 27% Equilibrio con la vida laboral
- 17% Remuneración
- 8% Estabilidad laboral
- 3% Otras

El otro aspecto relevante es el referido a “reclutamiento y selección”, precedentemente descripto. Aquí se desea puntualizar que los posibles candidatos ya en el reclutamiento y la selección pueden intuir la GEO en la organización. En la forma en que se lleva a cabo la selección, la formalidad de la cita, el trato recibido, el tipo de preguntas realizadas y la entrega de resultados.

A continuación Salomón enuncia algunos ejemplos para realizar estos pasos bajo la GEO:

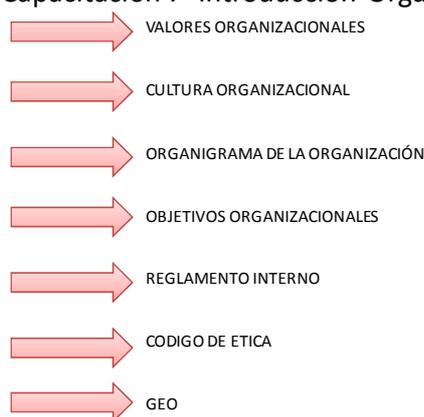
- La organización no debe solicitar información personal no relevante en los curriculums, ni preguntar sobre el estado civil o la religión del candidato. La

¹⁹ <http://www.greatplacetowork.com.ar/>

información que debe contener un CV debería ser la necesaria para saber si el candidato tiene o no el perfil adecuado para el puesto. Una organización con una GEO no debe dar importancia a si el candidato es afiliado a un partido político, religión, sexualidad. En materia de RS, se propicia poseer un compromiso de promover la equidad, la no discriminación y la valoración de la diversidad, reconociendo el “deber ético” de combatir todas las formas de discriminación

- Una vez seleccionado el candidato y para que este pueda comprender los valores, la cultura, la estructura organizacional, los objetivos organizacionales, el Reglamento Interno, Código de Ética y la GEO, los Departamentos de Ética y RRHH, en forma conjunta deben implementar una Capacitación de Introducción a la Organización, donde se deben desarrollar estos conceptos y ayude a comprenderlos y asumirlos por parte de los seleccionados. Esta capacitación es una gran oportunidad para presentar al candidato que es lo que la organización espera de él, hacia donde quiere ir la organización, y como quiere conseguirlo.

Capacitación : “Introducción Organizacional”



Fuente: Elaboración Propia, temas a desarrollar en la Capacitación a la Introducción Organizacional

Figura N° 17

Evaluación del Desempeño

*La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.*²⁰

Esta evaluación del rendimiento es un sistema formal de valoración de la aportación de los empleados a los objetivos organizaciones. Donde cada superior debe revisar los logros y fracasos de la persona evaluada, sus debilidades y fortalezas, mostrarle el grado de satisfacción que la organización tiene hacia él y las expectativas que la organización tiene sobre su rendimiento.

Lo que el Departamento de Ética tiene que colaborar con el de RRHH para que esta evaluación le ayude al empleado a mejorar su rendimiento, y que tengan un crecimiento

²⁰ W. B. Werther y K. Davis; “Administración de Personal y Recursos Humanos”; Mc Graw Hill, cuarta edición, pág. 231

personal dentro de la organización. El trabajador conoce como se está valorando su rendimiento, como es comparado con el de sus compañeros. La evaluación resulta muy positiva para que las personas se sientan participes del proyecto, en qué medida pueden aportar más y desarrollar sus habilidades.

Según CHIAVENATO esta evaluación puede ser un proceso más o menos complejo dependiendo del tamaño de la empresa. Además la evaluación puede centrarse en comportamientos o resultados; y distingue tres dimensiones para la medición²¹

1. Habilidades / capacidades / rasgos:

Se trata aquí de medir el conocimiento del cargo, del negocio, la puntualidad, la asiduidad, la lealtad, la honestidad, la presentación personal, la sensatez, la capacidad de realización, la comprensión de situaciones, la facilidad de aprendizaje.

2. Comportamientos:

Se mide aquí el desempeño de una tarea, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la cooperación, la creatividad, el liderazgo, los hábitos de seguridad, la responsabilidad, la actitud y la iniciativa, la personalidad, la sociabilidad.

3. Metas y resultados:

Se trata ahora de medir la cantidad y calidad de trabajo, la atención de cliente, la satisfacción del cliente, la reducción de costos, la rapidez en las soluciones, la reducción de desperdicios, la ausencia de accidentes laborales, el mantenimiento del equipo, la atención a los plazos, el enfoque en los resultados.

Algunas organizaciones se centran más en los resultados (dirección por objetivos) y otras en los comportamientos (dirección por valores), o hace algún tipo de combinación de ambas.

El Departamento de Ética tiene que aprovechar esta evaluación de Desempeño que realiza RRHH para identificar:

- Los valores esperan los empleados de la organización: Ej. La sinceridad, honestidad y valentía.
- Compromiso del personal con los objetivos organizaciones.
- Revisa la calidad de trabajo: se trata de verificar si el resultado del trabajo de un individuo corresponde a la expectativa y a los objetivos planteados.
- Mejora la distribución de las tareas según las cargas y conocimientos de cada equipo de trabajo: revisa el rendimiento de la organización como conjunto, si los incentivos de cada área están alineados, si las tareas tienen sentido y si están bien designadas según los conocimientos.
- Delega responsablemente: evaluador y evaluado participan en la definición de los objetivos de su trabajo con criterios claros que facilitan un resultado óptimo.

²¹ CHIAVENATO, I Op. cit, pag. 205.

La evaluación del desempeño es un proceso clave para organización y la GEO. Debido a que ayuda analizar el rendimiento de los individuos y también de la organización en conjunto, y se ayuda a integrar la GEO en la gestión diaria.

Salomón observa que la relevancia que se asigna a los empleados responde, al nuevo pensamiento filosófico económico, que tiene por objetivo el de implantar en beneficio de las propias organizaciones y de sus “publico interno” (según la RS) el concepto de “Capital Humano”, como lo desarrolla en diferentes libros y publicaciones Amartya SEN (Premio Nobel de Economía 1998)

Capacitación y desarrollo del personal

Otro vinculo que tiene el Área de RRHH y Ética es el del proceso de capacitación y desarrollo de los empleados. *La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización del área y del ambiente, y desarrollo de habilidades*²²

La capacitación es un proceso de alcance más individual, que corrige de manera inmediata un determinado déficit de un trabajador en su actual puesto de trabajo.

Werther y Davis establecen en los beneficios de la capacitación a los empleados y a la organización que señalamos a continuación.

Con referencia a estos beneficios, describe Salomón los que considera de mayor relevancia:

Como Beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación Jefe – subordinados
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vista a la promoción
- Incrementa la productividad y calidad de trabajo
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de área de conflicto

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- Ayuda al individuos para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupo e individuos

²² CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ª edición, pág. 557

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viable las políticas en la organización
- Alienta la cohesión del grupo
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

La diferencia entra la capacitación y el desarrollo radica pues en que mientras la capacitación se centra más en el individuo en el corto plazo y en el rendimiento inmediato, el desarrollo se anticipa a futuras necesidades de forma pro-activas y se enfoca al grupo y no a necesidades individuales.

Este tipo de prácticas ha ido creciendo en las organizaciones, tanto la formación como el desarrollo y sirven de respuesta al cambio constante que sufren las organizaciones.

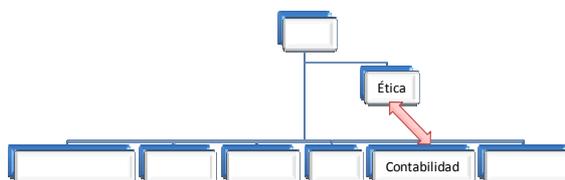
Como lo desarrollaremos en el Capítulo 3, la capacitación y el desarrollo son prácticas de suma importancia para la GEO. La formación en ética organizacional hace que el personal revise sus valores, comprenda los valores de la organización e importancia de participar en la gestión diaria de la GEO.

Todos deben percibir la GEO y por ello la interacción que tiene el Departamento de Ética con las demás áreas.

2.2.4.5 Relación entre el Departamento de Ética y Contabilidad

La contabilidad es una disciplina técnica, consistente en un sistema de información destinado a constituir una base importante para la toma de decisiones y el control de la gestión, aspectos en los cuales resulta relevante el concepto de ganancia o términos más amplios de resultado²³

Relaciones entre el Departamento de Ética y Contabilidad



Fuente: Elaboración propia: Relación entre el Departamento de Ética y Contabilidad adaptada al organigrama

Figura N° 18

El Área contable es la que confecciona todos los estados e informes contables, económicos y financieros de la organización; de acuerdo a la definición de la RT. 16 de la FACPCE, los EECC tienen por objetivo proveer información sobre el patrimonio del ente emisor, a una fecha, y su evolución económica y financiera en un periodo determinado, para facilitar la toma de decisiones. Esta Situación y evolución interesa a personas que tienen necesidades de información no totalmente coincidentes (accionistas, acreedores, empleados, clientes, Estado, etc.) de allí la importancia de su correcta elaboración, según las Normas Técnicas vigentes, como de su publicidad (hacerlo públicos) interna y externamente.

²³ Veteri, Liliana J. Sistema Contables II, Guía IUA, edición 2003 pág. 23

El departamento de Ética debe exigir esta información a Contabilidad para difundirla. De allí que la difusión de estos Informes es un instrumento que permite aportar información amplia, accesible y completa sobre la situación y evolución a todo el “Publico interesado”

Informar sobre la Situación de la empresa debe ser una acción esencial de toda la organización, y el Departamento de Ética debe fomentar estas prácticas.

A continuación se presenta un caso muy conocido en los libros de Administración, donde se refleja que un mal accionar en el Área de Contabilidad afecta el desempeño de toda la organización.

Caso Enron

Para comprender la interacción entre las burbujas y los fraudes financieros es muy útil revisar este documental sobre la Quiebra de Enron, una empresa que tardó apenas 24 días en pasar de un valor de 70.000 millones de dólares, a poco más de 100 millones de dólares. ¿Cómo se consigue este milagro de rebajar el valor de las acciones al 0,2% de su valor inicial en cosa de días? Muy simple: con la contabilidad creativa y la magia de los mercados desregulados.

Enron fue uno de esos milagros que en apenas un par de años, pasó de ser una empresa convencional de gas en Texas, a participar en gran parte del mercado energético mundial, y a ser el sexto grupo empresarial de Estados Unidos, de acuerdo al ranking de la revista Fortune. Comprender cómo una empresa logra desarrollar un negocio tan grande y en tan corto tiempo es complicado hasta para las propias compañías auditoras. Pero lo más difícil es desentrañar la madeja de ocultamiento de deudas en empresas fantasmas que apelaban a lo que Ronald Reagan (que aparece en este documental cuando inaugura la desregulación global, en 1981) llama “la magia del mercado” . .

Enron nació en 1985 y la historia de poder y ambición de los tres mosqueteros de Enron, Jeffrey Skilling, Kenneth Lay y Andrew Fastow (los chicos más listos de la sala), está muy ligada al Estado de Texas. Parte de su control del mercado se basó en las generosas donaciones al mundo político, por más de 6 millones de dólares. El gobierno de George W. Bush supo compensar los favores de Kenneth Lay, al tenerlo como asesor energético, aunque Lay había hecho esfuerzos para ser Ministro. Sin embargo, Enron gozó de contados privilegios como el lanzamiento, a fines de 1999, de Enron Online, un sistema de transacciones globales en internet que permitía realizar transacciones en línea, y en todo el mundo.

En solo dos años, la plataforma de comercio electrónico de Enron llegó a realizar 6.000 transacciones diarias por un valor de 2.500 millones de dólares, toda una burbuja paralela y camuflada con la de las puntocom. Esto estimuló en Jeff Skilling la idea de la contabilidad creativa y en Andrew Fastow el desarrollo de empresas mágicas para ocultar, en principio, las ganancias fraudulentas generadas por la manipulación de precios que conseguían por la vía del Valor Futuro Hipotético (VFH), el invento de Skilling que le reportó cientos de millones de dólares de ganancias en el período de las vacas gordas.

Enron se sumó a la irracionalidad de las grandes burbujas financieras apelando a la manipulación de los precios en prácticas delictivas demostrando que los precios de mercado también pueden estar cargados a la subjetividad.

El caso Enron nos ayuda a comprender las operaciones que están en la génesis de una burbuja especulativa y la cadena de fraudes que corroe el sistema hasta que este colapsa. En este documental altamente recomendable para los lectores inquietos por conocer los hechos reales, se menciona muchas veces al Titanic, los botes salvavidas, los atrapados en el barco y los ahogados en el mar. La quiebra de Enron dejó a 20.000 personas sin trabajo, y con 2.000 millones de dólares en pérdidas de pensiones y jubilaciones no pagadas. El optimismo ciego y la arrogancia de los chicos más listos de la sala, nombre del libro que recoge la investigación, es parte importante del comienzo del fin del sueño americano.²⁴

Luego de leer este caso surgen algunas preguntas para debatir:

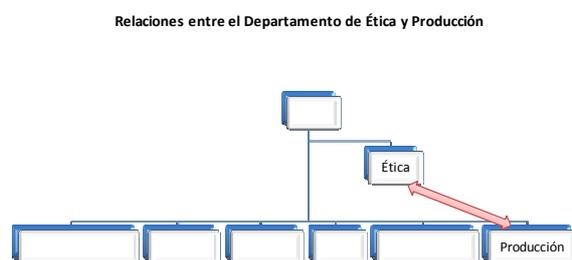
- a) ¿Es común estas prácticas en empresas del medio?
- b) ¿Qué responsabilidad tiene un empleado para reportar una actividad cuestionable o poco ética que él o ella descubra mientras realiza su trabajo? ¿Esta responsabilidad difiere, dependiendo de si la persona es un empleado de nivel inferior, medio o superior?

En la elaboración de los Estados Contables es importante la práctica de contratar Auditorías Contables Externas. Esto garantiza la transparencia de la información. El deber del Departamento de Ética es realizar relevamientos en todos los niveles para detectar prácticas no éticas, en el funcionamiento en este caso del Área Contable.

2.2.4.6 Relación entre el Departamento de Ética y Producción

El área de producción u operativa es la parte neurálgica de cualquier organización, atento su función principal es la transformación de materia prima en productos terminados u servicios.

El Área de Producción no escapa a su relación con el Departamento de Ética. Este debe velar por que la gestión de producción se orienta a la utilización ética de sus recursos (medios, maquinas, espacios, instalaciones, etc.), con la finalidad de la transformación.



Fuente: Elaboración propia: Relación entre el Departamento de Ética y Producción adaptada al organigrama

Figura N° 19

²⁴ <http://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/el-caso-enron-y-los-excesos-de-la-desregulacion-financiera>

Así el área de Producción no escapa de la ética, las personas que integran esta área además de relacionarse con instrumentos tecnológicos, y ejecutar prácticas transformadoras del mundo que nos rodea; este trabajo se orienta al beneficio de la sociedad.

Especialmente en este siglo, en el que los cambios parecen más rápidos y abrumadores. La utilización de la tecnología debe utilizarse responsablemente. Es decir utilizar la tecnología como un medio, y de no dedicarnos a ella sin buscarle un beneficio para otros. Por ello esta aérea ha cobrado una relativa importancia, y si consideramos que los operarios, por excelencia, ejecutan las prácticas transformadoras del mundo que nos rodea, es evidente que su trabajo posee una relevante importancia.

Ante esto, los operarios deben estar conscientes de que cada una de sus decisiones, invenciones y ejecuciones conllevan una responsabilidad social y ética, pues su trabajo no resulta indiferente ni para sí mismo, ni para el resto de la sociedad. Después de todo, el progreso consiste en el perfeccionamiento, no sólo en el ámbito técnico, sino desde una visión que considera la calidad de vida de las personas.

Los integrantes del Departamento de Producción deben cuidar su trabajo no sólo procurando que su ejecución técnica sea la correcta, sino que tomando conciencia de la labor ética, personal y social que implica. Por esta razón, hasta los más mínimos detalles de la actividad operativa deben ser bien ejecutados.

Costo vs Calidad

Dilema ético sobre el costo – a reducirlo a la máxima expresión, buscando el legítimo fin de lucro de la Empresa y asegurar y garantizar la calidad del producto o servicio, que fuera igual o mayor al valor de la propia reducción de los costos.

Su importancia que en relieve también en los indicadores de la Norma Social cuando obra la temática de conocimiento y GEO de los daños potenciales de los productos y servicios dentro de consumidores y clientes.-

Conclusiones del Capítulo

El Departamento de Ética no es solo un instrumento dentro de la organización para desarrollar la GEO; tiene la capacidad y la responsabilidad de construir una cultura ética en la organización y esto se logra con la excelencia en la realización de sus funciones y en la gestión del día a día; cualquier acción propia de esta área afectara positivamente o negativamente a toda la organización.

Además es un órgano de soporte para las demás aéreas, acompañando en la resolución de dilemas éticos en la toma de decisiones.

Capitulo 3

Practicas de la GEO

La ética de los negocios
“Primum non nocere – Ante todo, no hagas daño”

La primera responsabilidad de un profesional fue establecida claramente, hace 2500 años, en el juramento del médico griego Hipócrates: *primum non nocere*, “*ante todo, no hagas daño a sabiendas*”. Ningún profesional, ya sea médico, abogado o gerente puede prometer que, en efecto, le hará bien a su cliente. Todo lo que puede hacer es intentarlo. Pero lo que si puede prometer es que no le hará daño a sabiendas. El cliente, a su vez, debe poder confiar en que el profesional no le hará daño a sabiendas; de lo contrario, no podría confiar en el de ninguna manera. *Primum non nocere*, “no hacer daño a sabiendas”, es la regla básica de la ética profesional, la regla básica de la responsabilidad social.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices. DRUCKER Peter

3.1 Código de Ética o Códigos de Conducta

Una vez creado el Departamento de Ética, Salomón tiene en carpeta su primera práctica de GEO que es la creación de un “Código de Ética”.

Antes de empezar a desarrollar este proyecto. Muchos se preguntan: ¿Qué es un Código de Ética? *Es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización.*²⁵

La función principal de un código es explicitar los principios, valores y reglas de actuación de una organización para dar a conocer lo que llamamos el ADN de la organización.

La elaboración de un Código establece un marco normativo y de orientación sobre lo que es correcto o no para la organización. Esto permite visualizar a los interesados internos y externos, los valores corporativos y normas de la cultura que esta quiere alcanzar.

Si queremos integrar la CE en la organización es indispensable e imprescindible tener un Código de Ética, pero en Organizaciones que tienen altos niveles de conflicto éticos y que son resistentes a los cambios, esto no será suficiente para alcanzarla.-

3.1.1 Pasos para la Implementación del Código de Ética

Para la implementación de un Código de Ética Salomón debe realizar los siguientes pasos:

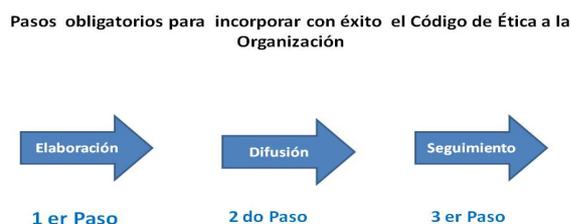


Figura N° 21

Primer Paso: "Elaborar el Código de Ética"

El Departamento de Ética informa a los empleados de toda la organización (puede ser vía mail o en los paneles de informativos) sobre la elaboración del Código, para ello cada área deberá a elegir un representante, para que forme parte de *este equipo*.

²⁵ Manuel Guillen Parra "Ética en las Organizaciones" Construyendo confianza

Salomón sabe que no hay restricciones en la postulación de las personas que quieran ser parte integrante; a la hora de realizar la elección deberá tener en cuenta ciertas características que van a ser requisitos indispensables para la elección como:

- No tener en su legajo falta o sumario administrativo
- Bajo nivel de ausentismo
- Buena reputación entre sus compañeros
- Sentido de pertenencia hacia los valores que plantea la organización
- Predisposición al trabajo

El contar con un equipo de trabajo que esté formado por un representante del área operativa, mandos medios, Recursos Humanos y Gerencia, asegura una visión general e integral de la Organización. Si la empresa cuenta con un gremio o sindicato, es apropiado que un representante integre este equipo de elaboración o que se le envíen informes periódicos sobre el avance de la elaboración del Código.

Hacer participar al gremio o sindicato ya nos da un panorama mucho más amplio de la cultura organizacional y asegura que ello, no sean un obstáculo para la implementación del Código en la empresa.

Salomón tiene que contratar a un especialista en ética organizacional: éste se encargara de delinear los pasos a seguir para la elaboración del código, coordinar al equipo de trabajo y realizar charlas y talleres a las diferentes aéreas sobre la importancia de un Código en la organización y como va a ser en un futuro cercano un instrumento o herramienta indispensable para la vida de la organización.

Estos cursos o talleres aseguran que todos los empleados se interioricen sobre: Que es la ética y su implementación en la organización; como así mismo, crean un ambiente favorable para su puesta en marcha.

El Código es la herramienta que mejor cubre las necesidades de llegar a ser una organización saludablemente sana y en facilitar la integración activa de lo que denominamos GEO.

Es fundamental que los tres pasos sean de igual importancia; la omisión de alguno de estos hace que el código pierda sentido y no cumpla su función.

Una concepción clara que tiene que tener Salomón es que un Código no es un arma de sanción, ni elemento de control que tiene la empresa; para ello existen en las organizaciones “Reglamentos Internos”, que aunque por su naturaleza son diferentes comparten un eje sustantivo que es del *comportamiento humano*.

Ahora bien ¿qué es un Reglamento Interno?

El Reglamento interno es una herramienta indispensable para una buena administración de los Recursos Humanos de cualquier empresa u organización sea cual fuera su tamaño o importancia. Es el punto de partida para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en

*cualquier unidad de trabajo; y además conocer los límites, implícitamente, de las atribuciones o poder de dirección que tiene el empleador sobre sus empleados.*²⁶

Un Código de Ética debe ayudar a orientar, más que a dar soluciones o formulas mágicas de gestión. Su objetivo fundamental es establecer una propuesta de gestión para definir los valores que guíen la reflexión y actuación de todos los involucrados en la organización, como se ha definido en la pág. 72.

3.1.2 Elementos comunes en un Código de Ética

Como ya lo dijimos anteriormente cada organización tienen distintos motivos para desarrollar un código, pero en base a esta premisa, es de suma importancia establecer estos elementos comunes de un código sin importar el tipo de organización ni el fin que persiga.

1. Definir responsabilidades, derechos y obligaciones de todos los integrantes de la organización y los que interactúan con esta. El Código ayuda a definir el tipo de empresa que se quiere construir y en base a esto aunar todos los esfuerzos para conseguirlo.
2. Criterio de orientación y referencia para la toma de decisiones, explicitando los valores que caracterizan a la organización. El éxito del código radica en lograr la adhesión voluntaria a los valores en el día a día; y cuando se va a tomar una decisión en cualquier nivel de la organización se tenga en cuenta el código antes de realizarlo.
3. El compromiso de la Presidencia u Gerencia en adoptar un enfoque ético en la gestión empresarial. Como ya lo señalamos, tiene que haber una participación y apoyo de la alta Dirección con este proyecto. Es necesario estar alineados: la visión, misión y objetivos estratégicos con la GEO. Ellos, como directivos tienen la responsabilidad de comprometerse, atento a que un Código sin el apoyo de la alta Dirección es un proyecto de mínima relevancia, teniendo en cuenta que es un mensaje que se le envía a los demás miembros de esta organización.
4. Imagen de la organización. El código explicita los valores con lo que la organización quiere ser identificada, y su éxito da prestigio. Igual cabe aclarar que este prestigio no debe ser el objetivo de realizar un código por que sin duda perdería su esencia, por todo lo expuesto precedentemente.

Las normas de Calidad (Ej. ISO 22000 y 26000) promueven la ética en la organización.-

²⁶ <http://management.iprofesional.com/notas/53077-Reglamento-interno-herramienta-indispensable-en-las-empresas.html>

3.2. Formación Ética Organizacional

La formación en ética es muy distinta en cada organización, pero en general incluye charlas, talleres, cursos, seminarios en lo que se intenta explicar y hacer sentir cuales son los valores en los que cree la empresa y que comportamientos se deben cambiar. Es importante este tipo de formación para aplicar los valores en el día a día.

Los motivos para realizar este tipo de formación son para que los empleados sientan una pertenencia a la GEO, donde se involucren todas las personas que trabajan en la organización. Así mismo, concientizar sobre la responsabilidad y compromiso que tiene el trabajo, buscando una mejora continua en materia de ética organizacional. Este tipo de formación debe ofrecer un vocabulario y una metodología acorde a cada área para su mejor comprensión y práctica.

La formación está a cargo del Departamento de Ética y puede llevarse a cabo por integrantes del mismo o consultores externos. La conveniencia de que sean internos o externos debe ser valorada teniendo en cuenta el conocimiento en el tema a desarrollar, la disponibilidad en el tiempo que lleva realizarlo y el costo. Salomón, como encargado de este departamento, tiene que analizar estas variables y realizar la elección.

El CPCE (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba) es uno de los 24 Consejos del país que nuclea la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas). De acuerdo a la Ley 10.051 de la Provincia de Córdoba, es obligatoria la matriculación para el ejercicio profesional de los Contadores Públicos, Licenciatura en Economía y Actuarios. El CPCE de Córdoba dentro del marco establecido por la Resolución 304/04 de FACPCE, creó el Registro de Graduados con títulos no tradicionales en el ámbito de las Ciencias Económicas, mediante Resolución 45/11; entre dichos títulos están alcanzados los Licenciados en RRHH y Licenciatura en Administración con orientaciones específicas (agropecuarios, turismo, etc) y se están analizando la creación directa de matriculas. Estos profesionales una vez que se matriculan en el Consejo, le es obligatorio realizar el Curso Introductorio Obligatorio, en él se desarrollan temas relacionados a la ética en el ámbito profesional, como así también el Código de Ética, que enuncia las normas y principios que deben inspirar la conducta y actividad de los matriculados en dicho Consejo.

Este tipo de capacitaciones en ética organizacional no son muy comunes; algunas empresas limitan dicha formación en la mera presentación de los valores culturales y su código de ética en su página de internet (web).

El concepto de formación proviene de la palabra latina “formato”. Se trata de un término al verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). De eso se trata formar al personal de la organización de un conjunto de valores que sirva tanto para el crecimiento personal como laboral.

Esta formación ética no debe realizarse solo una vez, en una charla, seminario o curso. El objetivo es realizarlo periódicamente y conseguir la adhesión del personal en concurrir a estos eventos sin una obligatoriedad por parte del Departamento de Ética.

Los valores se puede enseñar, y la mejor manera de adherirse a ellos es en forma voluntaria. Hay que darles la libertad a los empleados de elegir estos tipos de formación,

tiene que ser una elección y no una obligación. Existe una gran responsabilidad de los mandos altos, dando el ejemplo día a día, comprometiéndose con la GEO y transmitiendo estos valores al resto de la organización.-

3.3. Auditoria Ética

Antes de comenzar a desarrollar este tema vamos a definir el término Auditoria: *es una evaluación de una persona, organización, sistema, proceso, empresa, proyecto o producto. El término más comúnmente se refiere a las auditorías en materia de contabilidad; pero conceptos similares existen también en la gestión de proyectos, gestión de calidad y conservación de la energía*²⁷.

Una Auditoria Ética (AE), como cualquier otro tipo de auditoría, consiste en una evaluación, pero en esta es sobre el comportamiento ético de la organización y de los agentes que la componen. Específicamente, se audita las prácticas de GEO en la organización. Todo esto para detectar los aciertos y errores en su desempeño.

El objetivo de la AE es reflejar la cultura de la empresa a través del grado de cumplimiento de las expectativas sociales depositadas en ella y de la que depende la confianza de los diferentes públicos. Esta auditoría ayuda a descubrir nuevos caminos en el cumplimiento de la GEO.

La AE va más allá de la simple auditoría financiera y contable, que todo el mundo conoce, ya que incluye planes de estrategia, proyectos, políticas, procedimientos y prácticas ejercidas por la organización. Implica la necesidad de examinar la integridad y los valores éticos de la empresa.

Así, para tener una AE efectiva, la empresa debe reconocer las obligaciones morales que surgen de la naturaleza de sus operaciones. Este Departamento de Ética debe tratar de comparar el desempeño actual (aplicadas la GEO) con periodos anteriores, lo que permite establecer un comparativo de responsabilidad moral a lo largo del tiempo. Así mismo, los resultados publicarlos y comunicarlos a todas las personas (tanto internas como externas) comprometidas con la organización.

De esta auditoría debe resultar un conjunto de propuestas de mejoramiento organizacional, que aporte a ésta la posibilidad de evaluar el BENEFICIO que causa las prácticas de la GEO.

La AE debe considerarse como una herramienta de gestión que permite fortalecer la integridad del carácter organizacional, mediante la evaluación de las actividades que se desarrollan en la organización, con el fin de mejorar su desempeño ético y el cumplimiento de su responsabilidad social.

Cabe aclarar que una AE no es suficiente por si sola para garantizar el comportamiento ético en la organización; para ello, es necesario que se implemente además las practicas de GEO precedentemente desarrollamos, que debe partir de los niveles directivos e

²⁷ <http://en.wikipedia.org.es.mk.gd/wiki/Audit>

involucre a todos los grupo de interés, dado que la integridad se construye colectivamente con el esfuerzo de todos.

3.3.1 Aplicar la AE

Para aplicar la AE en la organización debemos tener un modelo, y es por eso que nos basamos en las distintas auditorías (contables, financieras, previsionales) y la adaptamos al campo de la ética.

Etapa I. Preparación de la AE

El procedimiento se inicia con la planificación de la forma en que se desarrollará la AE. Esta etapa permite coordinar las actividades y los procedimientos requeridos para su ejecución. Además se identifican las variables a evaluar. Aquí se definen los objetivos y el alcance de la AE y se reconocen las obligaciones morales, que surgen de las actividades de la organización.

A continuación, es necesario conformar el equipo auditor, en el cual estén representados diferentes grupos de la organización. Es importante tener en cuenta que el equipo, con la orientación de Salomón, será el encargado de sacar adelante este proyecto. Las características de las personas que integran este equipo son iguales a las que conformaron el Código de Ética y que fue desarrollado anteriormente.

Una vez definidos los objetivos, el alcance de la AE y la conformación del equipo auditor, será necesario elaborar un cronograma que permita orientar las actividades a seguir. El equipo debe determinar ahora a que fuentes recurrir para recolectar la información y que mecanismos empleará para hacerlos. De esta manera se deberá examinar fuentes secundarias de información, como archivos legales, registros de finanzas y contables, de calidad y de seguridad e higiene; el reglamento interno de RRHH, la estructura organizacional (organigrama) y los manuales de procedimiento. Igualmente se recolectará información a través de la observación directa del equipo auditor y de la realización de encuestas y entrevistas a clientes y empleados de la empresa.

A continuación se describe un ejemplo sobre la elaboración de la AE para la organización.

	DESCRIPCION
1. Responsable	Salomón, encargado del Dpto. de Ética
2. Alcance	Stakeolders o grupo de interés
3. Objetivo	Medir y evaluar el desempeño ético de la organización y proponer medidas de fortalecimiento de su responsabilidad social
4. Cronograma	La AE se realiza en los meses de Noviembre – Diciembre
5. Equipo Auditor	Salomón, un miembro del departamento de producción, compras, rrhh, gerencia, sindicato.
6. Fuente de Información	Primaria: Académico, universitario; Secundaria: RRHH, Gerencia
7. Reuniones equipo-organización	Reunión con el Gerente Gral., Gte RRHH y el equipo
8. Definición de variables	Se realiza un análisis de Fortalezas y Debilidades para el desempeño ético de la organización.
9. Socialización	Las diferentes entrevistas y encuestas a los Stakeolders.-

Cuadro N° 1

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social que cada organización debe cumplir es particular, porque está asociada con su naturaleza, el rubro al cual pertenece y su tamaño, cada organización debe diseñar un modelo específico de auditoría.

Para esta organización identificamos los aspectos que pueden causar daño y beneficio a la organización y al grupo de interés. Las variables y subvariables seleccionados están a cargo del equipo auditor que a continuación exponemos:

CATEGORIA	VARIABLE	SUBVARIABLE
PERSONAS	Libertad de Asociación	Si hay una existencia del sindicato u asociación, que haya una participación en las decisiones de la organización
		metodología de negociación colectiva
		Comunicación de las directivas gerenciales con el sindicato
	Practicas de gestión humana	Concursos para cargos que queden vacantes
		Practicas de capacitación para el personal
		Practicas de evaluación y desempeño para el personal
		Cumplimiento de derechos y deberes adquiridos por parte de la organización según los términos establecidos por los reglamentos internos
	Comunicación	Libertad de expresión sin temor a represalias en referencia a la presentación de reclamos y denuncias
		Flujo de información (vertical, horizontal y diagonal)
		Difusión de información y claridad de los mensajes enviados por los directivos.
Pertenencia y compromiso	Proceso de retroalimentación de la información	
	Responsabilidad con la actividad que se desarrolla en la organización	
OPERACIONES	Formación	Compromiso con el crecimiento cultural de la organización
		Satisfacción de los empleados respecto a la evaluación realizada por los superiores
		Personal Jerárquico idóneo
		Formación en ética y responsabilidad social
		Transparencia y justicia en los procesos de despidos
	Responsabilidad interna	Trato justo e igualitario a todos los integrantes de la organización
		Actividades de promoción ética
		Cultura organizacional con base en la ética y los valores
		Formación ética
		Uso de poder

Cuadro N° 2

Etapa II. Realización del trabajo de campo

El equipo auditor tiene que consultar sobre la naturaleza, fines y principios de la organización, como así también sobre toda información relevante. Es necesario diseñar encuestas a realizarse entre el personal de la organización. Si se quiere tomar una muestra es necesario que sea representativa; y que estén cubiertos todos los niveles de la organización.

En estas entrevistas se intenta hacer foco en el ambiente laboral en las relaciones con los compañeros y directivos y en la opinión que se tiene sobre los procesos de comunicación. Además, estas preguntas tratan de relevar la cultura ética en la organización.

Etapa III Informe Final

De acuerdo al análisis de los cuestionarios y papeles de trabajo, el equipo auditor deberá realizar un informe integral y de las conclusiones que se exponen, aconsejar las correcciones y medidas correspondientes a cada variable.

3.3.2 Conclusiones de la AE

Se puede diagnosticar la GEO a partir de una investigación que analice los valores morales que rigen los comportamientos en relación con opiniones, creencias, actitudes y pautas de comportamiento de los empleados de esta organización.

Apoyados en los resultados de las encuestas aplicadas a todo el personal de la organización en estudio, se puede definir la GEO a través de los siguientes rasgos básicos:

- **Institucionalización de la ética en la organización**

Esta investigación debe revelar si se percibe la importancia de la dimensión ética en la empresa; este hecho es suficiente para adoptar medidas oportunas para que se realimente de contenidos éticos. Identificar si el personal tiene conciencia de la necesidad de una formación ética.

- **La dimensión ética en la organización**

Reconocer si existe un interés por la ética. Diariamente en las organizaciones se toman decisiones y en muchos casos se plantean dilemas morales; por eso es importante tener un criterio moral para decidir lo que está bien o mal.

- **Importancia de los valores morales**

Por lo general, se estima que los valores morales son imprescindibles para el logro de los fines de la organización. Los valores que se tienen que destacar de modo muy especial son: el respeto por la dignidad de las personas (que forman parte de la empresa), la confianza, la honestidad, la pertenencia y la cooperación.

3.3.3 Recomendaciones de la AE

Se sugiere desarrollar actividades y programas para institucionalizar la ética en la organización. Salomón en el cumplimiento de este cometido, deberá realizar periódica y continuamente evaluaciones para verificar si las obligaciones morales están siendo cumplidas.

La mejor manera de llevar a cabo, es asignar esta función al Departamento de Ética por ser un organismo autónomo dentro de la organización.

Salomón deberá prestar una particular importancia al hecho de comunicar a toda la organización la implementación de estas estrategias, políticas y programa de desarrollo ético, haciéndolo de forma eficaz y motivando a su cumplimiento. Para ello se requiere de formación, asesoría, seguimiento y buen ejemplo, de tal manera que los empleados se convenzan del sincero compromiso por parte de la Dirección (o Gerencia) en llevar a cabo los acuerdos establecidos, con relevante significación.

3.4. Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

La palabra responsabilidad contempla un abanico amplio de definiciones. De acuerdo al diccionario de la RAE, *hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. Otra definición posible mencionada por la RAE señala que la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.*

¿De qué es responsable la organización?

Las organizaciones forman parte del tejido social en el que se desenvuelven, no son grupos de personas aislados del resto de instituciones sociales. Por este motivo conviene analizar el comportamiento de las organizaciones en el marco de su relación con la sociedad a la que pertenecen y se desarrollan.

La responsabilidad social no es una cuestión puramente técnica o económica. Detrás de un comportamiento de la organización que es bueno, desde el punto de vista ética, se encuentra la justificación que hace legítima su existencia. Más allá del reconocimiento social o de la aceptación pública de una organización, está la reflexión acerca de su sentido, de su razón de ser en la sociedad. Si se cumplen las leyes y se actúa conforme a los valores sociales imperantes, podemos hablar de un tipo de legitimidad social, que es conveniente, pero que no aseguraría, necesariamente, un comportamiento ético.

Como afirma Melé (1997) *“si en un país, la sociedad es poco exigente con las características, calidad o seguridad de los productos vendidos, o tolera la contaminación ambiental, o hay poca reacción popular contra la corrupción de funcionarios, no por ello desaparece la responsabilidad ética en las actuaciones empresariales. La legitimidad ética es, pues, la legitimidad más profunda y la referencia primera para considerar cuales son las responsabilidades sociales”*

El Foro Económico Mundial define como Responsabilidad Social Empresaria a “la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas”.

¿Ante quién es responsable la organización?

El análisis de las distintas posturas permite distinguir el enfoque de esta pregunta. En la actualidad se pueden observar que muchas organizaciones limitan la responsabilidad social de las organizaciones a sus obligaciones legales, como ejemplo las empresas que centran sus políticas éticas el cumplimiento de las normas FCPA, donde sus obligaciones son legales, reduciendo la dimensión ética a la justicia legal, quedando a un segundo plano una actuación social. La GEO en el capítulo 1 (Punto 1.2.2) se establece para quien es importante, y deben ejercer esta responsabilidad con compromiso, y adaptándose constantemente a los cambios de estos grupos implicados.

Principios de responsabilidad social de la ONU

A continuación se indican los diez Principios a los que las organizaciones adheridas se comprometen de modo voluntario, con el fin de implantarlos en sus actividades diarias. Como se puede observar, los diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales y se articulan en cuatro bloques principales:

Derechos Humanos: Son el Principio 1 y el Principio 2. Derivan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos

Normas laborales: Los Principios 3, 4, 5 y 6 están inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales

Medio Ambiente: Los Principios 7, 8 y 9 toman como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo

Anticorrupción: El Principio 10, el último en incorporarse, se basa en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción²⁸

Principio 1: *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.*

Principio 2: *Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.*

Principio 3: *Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.*

Principio 4: *Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

Principio 5: *Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.*

Principio 6: *Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.*

Principio 7: *Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.*

Principio 8: *Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*

Principio 9: *Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*

²⁸ <http://www.pactomundial.org>

Principio 10: *Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.*

El conjunto de estas actividades, así como todo lo referente a su promoción y desarrollo, están dirigidos globalmente desde la Oficina de Naciones Unidas para el Pacto Mundial (Global Compact), con sede en Nueva York. A su vez, son numerosas las redes locales que se han creado en muy distintos puntos del planeta.

3.5. Elaboración de Informes Responsabilidad Social

Cabe destacar como práctica común de la GEO los informes que detallan el impacto social y medioambiental derivado del desarrollo de las actividades de la empresa, que constituye una manera de medir y dar a conocer a todos los stakeholders (grupo de interés) los avances de la empresa en ética empresarial.

El informe de RS es una recopilación de información clave sobre como la empresa se relaciona con todos los stakeholders y su objetivo es valorar el compromiso ético en la gestión; suele publicarse con informes anuales y la información que contiene es interna y externa. En la interna se da información sobre los empleados (grado de satisfacción, formación, encuestas sobre el clima laboral y valores). En la externa se informa sobre cuestiones medioambientales, sobre la colaboración a instituciones públicas, fundaciones y ONG. Opinión de clientes y proveedores que se relaciona la empresa.

En la Provincia de Córdoba hacia 1999 se emprendieron a nivel provincial distintas reformas de Estado. Dos de ellas se expresan en las normativas sancionadas en marzo del año 2000 “carta al ciudadano” (Ley 8.835) y “Modernización del Estado” (Ley 8.836).

En ambas se establece que el Estado Provincial adopta los principios de reingeniería con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Asegurar la plena vigencia de los derechos y garantías reconocidos en la Constitución Nacional y de la Provincia, como así también en las Leyes que reglamente su ejercicio.
- b) Observar un desempeño solidario, eficiente y de servicio de la función estatal en todos los aspectos de su actividad.
- c) Promover y asegurar la participación y los controles ciudadanos, la iniciativa privada, la información amplia y oportuna, la transparencia en la gestión pública, la constante rendición de cuentas y la plena responsabilidad de los funcionarios.
- d) Garantizar la calidad de las prestaciones y servicios a su cargo o de aquellos que estén sujetos a su control.

Previo a estas reformas, en octubre de 1999 se sanciono la Ley 8.803 de acceso al conocimiento de los Actos del Estado. Dicha norma plasmaría por escrito uno de los mayores lineamientos impulsados por la gestión: la transparencia de los actos de Gobierno.

De esta manera, se enmarcó una gestión que se sustenta en un paradigma, que tal como se expresa en el primer Artículo de la mencionada Ley, *“toda persona tiene derecho, de conformidad con el principio de publicidad de los actos de gobierno, a solicitar y a*

recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna, de cualquier órgano perteneciente a la administración pública provincial, municipal y comuna... ”

Salomón seguramente se preguntará: ¿Cuál es la importancia de elaborar estos informes para la organización? Ante todo, para la organización es una práctica de la GEO que da mucha información para poder observar si el proyecto de empresa progresa adecuadamente. Los informes pretenden:

- a) Informar a todos stakeholders sobre la actividad actual de la organización. Su información refleja un progreso en ética empresarial. Hacer visible esto ayuda a mantener la motivación de todos los involucrados en la Organización. Recopilando esta información se detectan áreas críticas de mejora en donde se planean nuevos desafíos y se asume que se tiene que cambiar o replantear algunas políticas de gestión. La organización con estos informes abre una nueva vía de comunicación en que todos pueden conocer detalles de la gestión; esto permite verificar si se está cumpliendo o no con los objetivos establecidos, para seguir forjando la GEO.
- b) Facilita el desarrollo de la cultura organización con una mayor sensibilidad a las consecuencias de su actividad empresarial en el ámbito social y medio ambiental. Para elaborar los mismos, el Departamento de Ética: si la organización es grande, es saludable seleccionar a personas de distintas áreas, que no estuvieron involucradas en la elaboración del Código de Ética, para que informen sobre las implicaciones de su trabajo en la GEO y aportar cualquier dato que puede ser relevante. En cambio si la organización es pequeña, es aconsejable realizarlo con el mismo equipo de gente. Al hacerlo, aumenta su sensibilidad en temas relacionados con la ética; además, se toma conciencia de la relevancia de sus dichas acciones y las consecuencias sociales y medioambientales. La elaboración de informes tiene un valor educativo muy importante, porque permite ver la GEO en el accionar diario, en un proceso participativo de todas las áreas de la organización.
- c) Estos informes ayudan a que los empleados entiendan mejor la misión de la compañía y sus objetivos sociales. Todo el personal que integra la organización puede valorar y comprobar hasta donde la empresa asume su responsabilidad social y si es coherente con los principios y valor planteado o solo se enfoca a los beneficios económicos.
- d) Estos informes ayudan a mejorar la imagen y reputación de la empresa, son muy pocas las organizaciones que en este país tienen como prácticas este tipo de informes. Estos sirven para explicitar varias políticas de gestión o bajar el nivel de rumores que se generan alrededor de estas, y en muchos casos se ven afectadas tanto en su reputación como en los beneficios económicos.

- e) La obligación de recopilar información relevante para el informe de GEO hace que se evalúen todos los detalles en el momento de planificar las acciones considerando las posibles consecuencias de una actividad sobre la sociedad y el medioambiente. Sabiendo que toda información relevante es susceptible de hacerse pública, las personas serán más cautelosas antes de aprobar acciones que perjudique el informe o vayan contra los objetivos sociales que en él se establecen. De esta manera, el informe se convierte en una herramienta de gestión importante para el desarrollo de los objetivos estratégicos de la compañía
- f) Estos informes brinda a la organización todos los elementos que permite tener una visión global de la empresa y le facilita detectar y corregir errores.
- g) El objetivo de ello no pasa por un mero elemento de control a la organización sino el compromiso de todos los integrantes de la organización en materia de GEO.

3.5.1. El Balance Social

El Balance Social es una herramienta de transparencia y comunicación con la sociedad (Proveedores, clientes, accionistas, recursos humanos, comunidades, gobiernos, etc.). Todos están, de alguna forma u otra, vinculados con la empresa y necesitan información sobre sus actividades. El Balance Social es una herramienta concebida para brindársela.

Los grupos de interés (cualquier individuo o grupo de individuos que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa) toman decisiones a diario en función de sus expectativas respecto de la marcha de la organización con la que están relacionados.

Así, preocupados por la posibilidad de recibir “*sorpresas desagradables*”, quieren información que reduzca su incertidumbre sobre la situación de la empresa.

Para satisfacer estas demandas, la organización necesita transparentar a la sociedad sus actividades, operaciones, el manejo de sus recursos humanos, su estrategia macro ambiental y su inserción en la comunidad.

Ahora bien, ¿Cómo comunicar esta información? En el ámbito internacional, se ha desarrollado una gran cantidad de indicadores a presentar a la comunidad (todos de carácter optativo). Entre otros podemos mencionar el Global Reporting Initiative (GRI), la norma ISO 26.000 y los índices bursátiles que tienen en cuenta la RSE

En el ámbito local, se han sancionado algunas leyes aun pendientes de reglamentación que fijan un mínimo de información que las empresas deben brindar periódicamente a la comunidad sobre medio ambiente, recursos humanos, comunidad, transparencia.

Para canalizar estas temáticas y cuantificar su desempeño social, las organizaciones emiten un documento llamado Balance Social (o Informe de Sostenibilidad), con

información cualitativa y cuantitativa que incluye los esfuerzos realizados por la empresa en beneficio de su personal, la comunidad y el ambiente.

Veamos algunas características fundamentales del Balance Social:

- 1) Debe ser presentado de manera periódica, con indicadores que permitan su comparación.
- 2) Debe confeccionarse de manera uniforme, sin alterar la cantidad de indicadores.
- 3) Debe confeccionarse con absoluto profesionalismo, para realizar una comunicación en armonía con la estrategia y los lineamientos de la alta dirección.

Cumpliendo con estos principios, el Balance Social permite a la organización diagnosticar la gestión social empresarial, medir la evolución del impacto de su actividad en el medio ambiente y en la comunidad, evitando posibles crisis e identificando potenciales alianzas con los grupos de interés.

Como instrumento, el Balance Social significa “transparencia” en la información, una herramienta concebida para generar un flujo de comunicación confiable y regular con los grupos de interés, generando lazos de confianza entre la organización y la sociedad civil.

Cabe resaltar que la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE) , después de dos años de exhaustivo análisis y con el pronunciamiento favorable de los 24 Consejos que la integran, ha emitido la **Resolución Técnica N° 36: “Normas Contables Profesionales: Balance Social”**

En su introducción se expresa que: *“uno de los objetivos para la preparación del Balance Social es demostrar la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora, o incide en el deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional y/o global”*

Es decir que el mismo debe tratar de presentar el desempeño de las organizaciones en relación con concepciones más amplias de la sustentabilidad, por eso su estructura parte de “los principios de transparencia, inclusión y verificación”, lo que determina que la información debe ser completa, relevante y situada justamente en un contexto de sustentabilidad.

Así, los profesionales en ciencias económicas asumimos una responsabilidad relevante con referencia a la calidad y veracidad de la información que deben garantizarse mediante su precisión, objetividad y comparabilidad.

Por eso se define como *un instrumento para medir, evaluar e informar en forma precisa, metódica , sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica , social y ambiental de la organización”*, por cuanto dicho documento recoge tanto los resultados cuantitativos como los cualitativos de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva justamente las condiciones de “equidad y sustentabilidad” – social, ambiental- económica y financiera – que asume el ente en su comportamiento.

Ello nos permite ratificar que el balance social es una herramienta muy útil y relevante en “La gestión Ética Organizacional” porque conyugará a evaluar – tanto en lo

cualitativo como en lo cuantitativo – a las prácticas y valores que forman parte del proceso administrativo de la organización en esa búsqueda de sus resultados, que quedan reflejados en el “Estado de valor Económico Generado y Distribuido”

En definitiva, el Balance Social es un elemento fundamental para lograr la armonía entre la organización y el medio, preservándola y haciéndola viable en el largo plazo. Los gobiernos en sus tres niveles (nacionales, provincial y municipales) la elaboración de estos balances tienen que ser de práctica habitual, sino debe ser una exigencia por parte de la sociedad. *Estaríamos muy equivocados si pensamos que el crecimiento de un país se produce solo si la balanza comercial es positiva. Para que crezca un país primero tiene que hacerlo desde sus cimientos, y una buena manera de comenzar es incluyendo la ETICA en las políticas de gobierno.-*

Dado el papel que juegan las organizaciones como impulsoras clave del desarrollo y del crecimiento económico, éstas han emergido como comunidad moral.

En base a la experiencia que se vive a diario demuestra que el comportamiento de las empresas debe ser guiado por la ética. Las complejas situaciones que se presentan hoy, no solo en Argentina sino en el mundo, son de desigualdad, pobreza, violencia, discriminación, desigualdad tanto en lo social-económico como en lo ambiental; son muestras claras de conflictos existentes relacionados con los valores morales. Realidad que sustenta la puesta en marcha de manera URGENTE de las Prácticas de la GEO, tanto a nivel de las empresas, como en el sector público y en toda organización se de carácter lucrativo, como sin fines de lucro, porque es uno de los fines de promover y producir los cambios en la sociedad toda, reafirmando ciertos valores y fundamentalmente recuperando otros para revertir la mencionada realidad de desigualdad, pobreza, etc.

3.5. Conclusiones del Capítulo

Existen caminos que hacen posible y facilitan la implementación de la GEO. Un Código de Ética no garantiza por sí mismo el comportamiento ético en la organización, sino que se necesitan de las demás prácticas de GEO (Figura N° 20).

Este modelo de GEO aquí propuesto es una guía general que se puede aplicar a cualquier organización, pero es necesario tener en cuenta que dicho modelo debe adaptarse a su contexto, dependiendo de su naturaleza y su cultura organizacional.

Capítulo 4

GEO en el Proceso Administrativo

Hoy os quiero contar tres historias de mi vida. Nada especial. Sólo tres historias.

La primera historia versa sobre "conectar los puntos".

..... era imposible conectar los puntos mirando hacia el futuro cuando estaba en clase, pero fue muy, muy claro al mirar atrás diez años más tarde.

Lo diré otra vez: no puedes conectar los puntos hacia adelante, sólo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tenéis que confiar en que los puntos se conectarán alguna vez en el futuro. Tienes que confiar en algo, tu instinto, el destino, la vida, el karma, lo que sea.

Esta forma de actuar nunca me ha dejado tirado, y ha marcado la diferencia en mi vida.

Mi segunda historia es sobre el amor y la pérdida.

A veces, la vida te da en la cabeza con un ladrillo. No perdáis la fe. Estoy convencido de que la única cosa que me mantuvo en marcha fue mi amor por lo que hacía. Tenéis que encontrar qué es lo que amáis. Y esto vale tanto para vuestro trabajo como para vuestros amantes.

El trabajo va a llenar gran parte de vuestra vida, y la única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que consideréis un trabajo genial. Y la única forma de tener un trabajo genial es amar lo que hagáis. Si aún no lo habéis encontrado, seguid buscando.

No os conforméis.

Como en todo lo que tiene que ver con el corazón, lo sabréis cuando lo hayáis encontrado. Y como en todas las relaciones geniales, las cosas mejoran y mejoran según pasan los años. Así que seguid buscando hasta que lo encontréis.

No os conforméis.

Mi tercera historia es sobre la muerte.

Cuando tenía 17 años, leí una cita que decía algo como: "Si vives cada día como si fuera el último, algún día tendrás razón". Me marcó, y desde entonces, durante los últimos 33 años, cada mañana me he mirado en el espejo y me he preguntado: "Si hoy fuese el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?" Y si la respuesta era "No" durante demasiados días seguidos, sabía que necesitaba cambiar algo.

Recordar que voy a morir pronto es la herramienta más importante que haya encontrado para ayudarme a tomar las grandes decisiones de mi vida.

Porque prácticamente todo, las expectativas de los demás, el orgullo, el miedo al ridículo o al fracaso se desvanece frente a la muerte, dejando sólo lo que es verdaderamente importante.

Recordar que vas a morir es la mejor forma que conozco de evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder.

Ya estás desnudo. No hay razón para no seguir tu corazón.

Vuestro tiempo es limitado, así que no lo gastéis viviendo la vida de otro.

No os dejéis atrapar por el dogma que es vivir según los resultados del pensamiento de otros.

No dejéis que el ruido de las opiniones de los demás ahogue vuestra propia voz interior.

Y lo más importante, tened el coraje de seguir a vuestro corazón y vuestra intuición.

De algún modo ellos ya saben lo que tú realmente quieres ser.

Todo lo demás es secundario.

Cuando era joven, había una publicación asombrosa llamada *The Whole Earth Catalog* [Catálogo de toda la Tierra], una de las biblias de mi generación. La creó un tipo llamado Stewart Brand no lejos de aquí, en Menlo Park y la trajo a la vida con su toque poético. Eran los últimos años 60, antes de los ordenadores personales y la autoedición, así que se hacía con máquinas de escribir, tijeras, y cámaras Polaroid. Era como Google con tapas de cartulina, 35 años de que llegara Google, era idealista, y rebosaba de herramientas claras y grandes conceptos. Stewart y su equipo sacaron varios números del *The Whole Earth Catalog*, y cuando llegó su momento, sacaron un último número.

Fue a mediados de los 70, y yo tenía vuestra edad.

En la contraportada de su último número había una fotografía de una carretera por el campo a primera hora de la mañana, la clase de carretera en la que podrías encontrarte haciendo autoestop si sois aventureros. Bajo ella estaban las palabras:

"Sigue hambriento. Sigue alocado".

Era su último mensaje de despedida. Sigue hambriento. Sigue alocado.

Y siempre he deseado eso para mí. Y ahora, cuando os graduáis para comenzar de nuevo, os deseo eso a vosotros.

Seguid hambrientos. Seguid alocados. Muchísimas gracias a todos.

Extractó del discurso de STEVE JOBS en la Ceremonia de Graduación en la Universidad de Stanford, Junio 2005

Introducción al Proceso Administrativo

Uno de los desafíos que nos planteamos al comenzar el trabajo fue que como el proceso administrativo de las organizaciones (planear, dirigir, coordinar y controlar) se tienen que realizar bajo la Gestión Ética Organizacional (GEO).

Para seguir un lineamiento de este proceso, tomaremos como base el esquema conceptual de la Bibliografía “Administración” – ROBBINS-COULTER. Los motivos: su claridad y ser un libro cabecera de las Carreras de Licenciatura en Administración en distintas universidades.

En base a este esquema (figura N° 24), desarrollaremos los vínculos de la GEO y el Departamento de Ética con el Proceso Administrativo



FUENTE: ELABORACION PROPIA; la GEO en el Proceso Administrativo

Figura N° 22

Robbins en su libro administración se pregunta *¿Qué es la Administración? El termino administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficaz y eficiente con otras personas y por medio de ellas.*²⁹

4.1 TOMA DE DECISIONES

Las decisiones forman parte de la imagen que da una organización. Los individuos en todos los niveles y en todas las áreas de las organizaciones toman decisiones. Dirigir es elegir entre una alternativa u otra, y la consideración de todas las implicaciones, también las éticas, será crítica en la toma de decisión.

²⁹ ROBBINS-COULTER – Administración – Sexta Edición Pág. 8

Estas decisiones afectan al trabajo y la organización en la cual trabajan; y si es el que la toma es un directivo, tiene una mayor trascendencia, porque influye en más personas, y afecta a toda la organización.

Las Prácticas de la GEO desarrolladas en el Capítulo 3 como el Código de Ética, AE, Formación Ética, Informes sobre RS y Programas de RSE, en definitiva todas estas prácticas, buscan influenciar en el individuo cualquiera de sus decisiones y obren en consecuencia con unos determinados valores, principios éticos y participe así en la forjar una Cultura Organizacional bajo la GEO. Pero el éxito o fracaso de las prácticas de GEO depende de la Toma de decisiones.

Druker afirma *“las decisiones que afectan a la gente son el definitivo, y quizás el único, control de una organización. La gente determina la capacidad de desempeño de una organización. Ninguna organización puede ser mejor que la gente que tiene. El rendimiento del recurso humano determina realmente el desempeño de la organización, y eso lo deciden las decisiones básicas que afectan a la gente: a quien contratamos y a quien despedimos, donde los ubicamos y a quienes ascendemos. La calidad de esas decisiones humanas determinan en gran medida si la organización está administrada con seriedad, si su misión, sus valores y sus objetivos son reales y significativos para la gente, y no solo retórica y relaciones públicas.*

Todo ejecutivo que empieza por creer que es un buen juez de los demás termina tomando las peores decisiones juzgar a los demás es un poder que no le es dado a los simples mortales. Quienes tienen un alto promedio de aciertos en esas materias se basan en una sencilla premisa: no ser jueces de nadie. Más bien se dedican a desarrollar un proceso de diagnóstico. Los profesores de medicina dicen que su mayor problema, lo presenta el brillante joven médico que tiene buen ojo, porque tiene que aprender a no depender solo de eso, sino a poner en práctica el paciente proceso de hacer un diagnóstico, pues, de lo contrario, puede matar gente. Un ejecutivo también tiene que aprender a no depender de su percepción y conocimiento de la gente, sino de un proceso paso a paso, consciente, aburrido y prosaico”.

4.1.1 El Proceso de Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones como un conjunto de ocho pasos que comienza con la identificación de un problema y de los criterios de decisión, y la asignación de ponderación para esos criterios; procede después a desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa capaz de resolver el problema, implementa dicha alternativa; y concluye con la evaluación de la decisión.

Este proceso se aplica por igual a la decisión personal de donde pasará usted sus próximas vacaciones de verano o a las actividades de una organización: *“Las burbuja de las empresa punto com, había estallado. Durante los veinticinco años transcurridos desde que Jobs y Wozniak fundaron Apple, el ordenador personal había sido el elemento central de la revolución digital. Ahora parecían que su función clave estaba llegando a su fin. Fue entonces cuando Jobs lanzó una nueva y extraordinaria estrategia que transformó a Apple y, con ella, a toda la industria tecnológica. El ordenador persona, en lugar de pasar a un segundo plano, iba a convertirse en un*

*centro digital, que coordinara diversos dispositivos, desde reproductores de música hasta cámaras de video y fotográficas; con el nombre de iPod.*³⁰

Antes comenzar a desarrollar el proceso de toma de decisiones, planteamos una serie de cuestiones como son:

- ¿Influye la toma de decisiones éticas en la confianza?
- ¿En qué consiste el proceso de toma de decisiones?
- ¿Se suele considerar la ética en la toma de decisiones?
- ¿Influye la calidad ética personal en la toma de decisiones?
- ¿Es importante la reflexión en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Qué principios éticos ayudan a decidir bien?
- ¿Importancia del Departamento de Ética en la toma de decisiones?

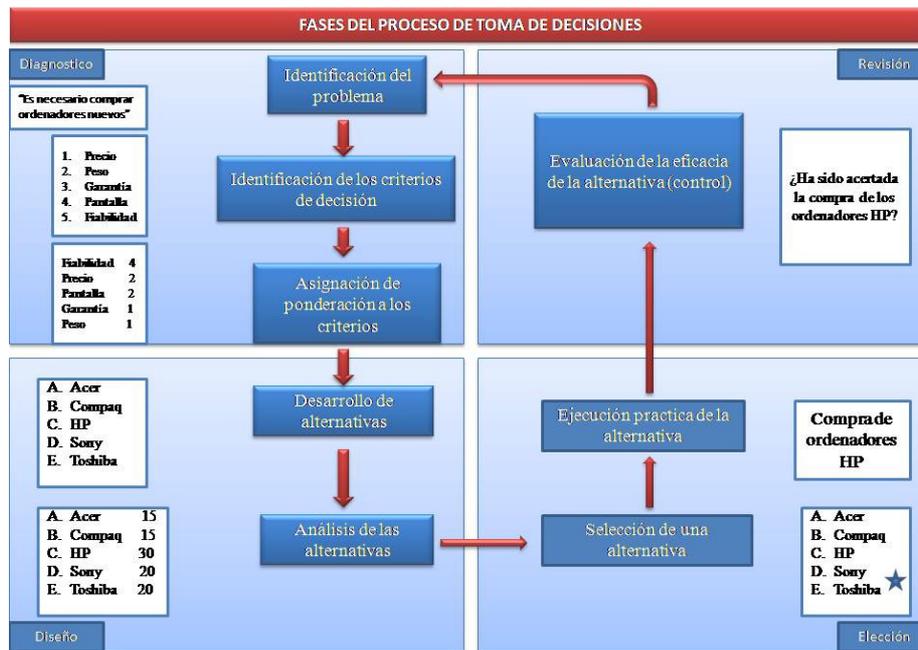
4.1.2 Ejemplo del Proceso de Toma de decisiones

El ejemplo que se recoge del libro de Manuel Guillen Parra, “Ética en las organizaciones” y se observa en la figura N° 23, consiste en la decisión de compra de nuevos equipos informáticos, a pesar de su sencillez, permite apreciar todas las fases del proceso y puede ser trasladado al ámbito de toma de decisiones de la mayor parte de las organizaciones.

1. La fase del diagnóstico lleva consigo identificar el problema sobre el que hay que decidir. Formular el problema (generalmente en forma de objetivo a alcanzar), establecer criterios de decisión y ponderar el valor que se da a estos criterios. En el ejemplo de la compra de ordenadores, el problema puede haber sido identificado de diversos modos (observación directa, petición por parte de terceros, intuición, etc.). Esta identificación del problema es precisamente la fase más difícil, pues es frecuente observar síntomas de un problema, en vez de causas, lo que requiere una rigurosa tarea de observación y reflexión para distinguir lo que es causa y lo que es efecto.

Cuando se identifica el problema y se explicita en forma de meta, se establecen los criterios a seguir para resolverlo. En el caso de la compra de ordenadores, los criterios pueden venir dados por el precio, el peso, la garantía, la pantalla, etc. Sobre estos posibles criterios se pondera el valor que a cada uno se le da para la mejor resolución del problema (por ejemplo, dando mayor importancia relativa a la fiabilidad de la marca, precio y pantalla, dejando quizá en un cuarto o quinto lugar la garantía y el peso, como criterios de decisión).

³⁰ Walter Isaacson, “Steve Jobs”. Editorial Debate – Capítulo 29; El centro digital; pág. 476



FUENTE: Mannel Guillen Parra; “Ética en las Organizaciones Construyendo confianza” pág. 75

Figura N° 23

2. Cuando está claro cuál es el problema, cuales son los criterios a seguir para su resolución y que ponderación se da a cada criterio, se pasa a la fase de diseño de alternativas, que implica al menos dos aspectos: el desarrollo de posibles soluciones alternativas y el análisis de cada una de ellas siguiendo los criterios y ponderaciones establecidos en la fase anterior. En el caso de la compra de ordenadores supondría la localización de distintas marcas alternativas de ordenadores y el análisis de cómo cumplen con los criterios establecidos para su posible compra. Se compararían las distintas marcas considerando, uno por uno, los criterios que se establecieron: la fiabilidad de la marca, el tamaño, la garantía, el peso, el precio, etc.
3. En la tercera fase de elección, se da la selección de la alternativa que mejor responde al análisis realizado previamente y se actúa, se lleva a cabo la ejecución de la alternativa elegida (implementación). En el ejemplo expuesto, la elección supondría optar por un ordenador u ordenadores que se van a comprar y, llevar a cabo la compra. Por último, parece lógico que tras la decisión se revise el resultado obtenido. Es decir, una buena decisión lo es en la medida en que puede decirse que ha resuelto el problema que pretendía resolver; y para averiguar si ha sido así, hay que revisar el resultado.
4. Se denomina fase de revisión o control, a la evaluación de los resultados de la acción llevada a cabo. En el ejemplo expuesto, se trataría de comprobar los resultados obtenidos con la compra de los ordenadores, examinando si cumplían con los criterios establecidos a lo largo del proceso, y si han resuelto el problema. De este modo, si no se ha decidido correctamente, podrán ser modificados los elementos del proceso que sean requeridos. O, si la decisión ha

sido correcta, confirmalo mediante esta revisión, lo que constituye siempre ocasión de aprendizaje sea la decisión acertada o errada.-

Cualquier decisión humana, si es racional y no es intuitiva, afectiva; pasa por este “Proceso de Toma de decisiones”.

¿Se considera la GEO en las decisiones? ¿Influye la calidad ética personal en la toma de decisiones?

Hasta ahora en el desarrollo del ejemplo antes desarrollado, no se hizo mención del criterio ético al tomar las decisiones.

Para comprender la GEO en la toma de decisiones se debe partir de la premisa: “quien toma la decisión es una persona”, que la toma, para el servicio de otras personas o productos para personas.

GEO EN LA TOMA DE DECISIONES

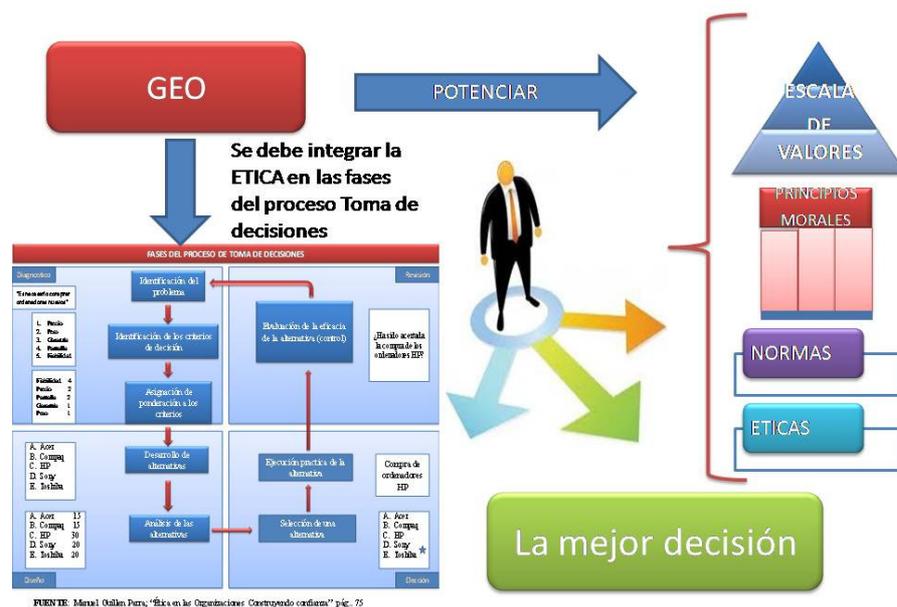


Figura N° 24

Es razonable no quedarse con un ejemplo mecanicista de este proceso, sino con un proceso integral, en el cual cuando uno toma la decisión, hay que tener en cuenta aspectos de la ética.

En el proceso de toma de decisiones, una persona tiene la intención de hacer el bien; sino busca el bien, ya estamos olvidando la ética en este proceso. La empresa está formado por personas con diferentes historias, culturas, aspiraciones y trabajo.

Cada uno tiene una escala de valores propios, una serie de principios morales y normas éticas, donde las prácticas de la GEO deben potenciarlas para lograr la mejor decisión.

La organización debe brindar estas herramientas de la GEO a su personal donde potenciará su escala de valores, principios morales y normas éticas, para lograr ser virtuosos en la toma de decisión. Las virtudes son hábitos adquiridos que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que

tratan de ser cada vez mejores. Es una virtud conseguir la mejor decisión para el que la toma y para los demás.

Incluir la ética en el proceso decisorio es en base al aprendizaje y el desarrollo de la práctica, es decir la capacidad para conocer en cada ocasión que es lo bueno, y de su capacidad para hacerlo, venciendo las dificultades para llevarlas a cabo.

Para que se lleve a cabo este proceso de decisión es imprescindible que haya un buen clima laboral, participación y pertenencia a la organización. Para ello, es necesario que fundamentalmente los responsables de las áreas reciban cursos de formación que expliquen el propósito del análisis sistemático en la toma de decisiones. Aunque no es tan sencillo, este proceso no es una fórmula a implementar, se trata de entrenar primero a los responsables y después al resto del personal; a elaborar sus propios cuestionarios, a saber plantearse las preguntas correctas que les lleven a una visión más amplia de los hechos, lo cual les ayudará a encontrar la decisión más adecuada en el marco de los principios presentados y las circunstancias en las que deben decidir. Las técnicas de toma de decisión no dan las respuestas pero ayudan a encontrarlas, ya que proporcionando una metodología compartida con el resto del grupo, consensuada para garantizar la mejor decisión, y establecen el hábito de la reflexión.

¿Es importante la reflexión en el proceso de toma de decisiones?

En la práctica, el problema es la aplicación de estas técnicas. Es fundamental actuar a tiempo y que cada situación es única e irreplicable. Muchas decisiones deben tomarse a diario y en condiciones de incertidumbre; a pesar de su importancia, uno no puede detenerse demasiado en ellas, ni pedir información o consejo cada vez que tenemos un “dilema”, especialmente en culturas que no estén preparadas para trabajar en equipo y que no se basen en la confianza de los miembros de la misma organización. Así, la limitación de tiempo influye en la calidad de una decisión. En algunas organizaciones se espera que la persona sea resolutiva, aunque no tome las mejores decisiones, se premia tomar una decisión a tiempo (aunque sea un error) antes que tomar “demasiado” tiempo para reflexionar.

Por otro lado, la toma de decisiones muchas veces es individual, y aunque seamos especialistas en la aplicación de estas técnicas, la urgencia y la falta de información en la mayoría de las decisiones, más otros miedos e inseguridades de tipo personal, influyen en la racionalización de las decisiones, por muy importante que estas sean.

¿Qué principios éticos ayudan a decidir bien?

En el punto 1.1.2 definimos cuatro principios éticos (Principio de autonomía, principio de no maleficencia, principio de justicia y el principio de beneficencia), estos principios facilitan el juicio acerca de lo que es bueno hacer aquí y ahora. La dimensión ética está por encima de la técnica; es decir todo lo que se puede hacer (capacidad técnica), se debe hacer (capacidad ética).

Además ninguno principio está por encima del otro, todos se encuentran en la misma escala; y sirven de apoyo para que en las decisiones se busque el obrar bien.

¿Importancia del Departamento de Ética en la toma de decisiones?

Por lo expuesto anteriormente, es importante que el Departamento de Ética ahonde sobre las actitudes personales: algunas decisiones requieren valentía, confianza en uno mismo e incluso disponibilidad para arriesgar.

Muchos puestos de trabajo requieren formación para la toma de decisiones, pues posibilita integrar la reflexión ética en la gestión. En el Capítulo 3 indicamos que una de las prácticas de la GEO es Formación Ética.

El Departamento de Ética es una unidad de consulta y debe actuar en instancias excepcionales, donde este debe orientar o ayudar a la toma de decisiones por ejemplo una fusión y la consiguiente reestructuración, un despido, un ascenso.

4.2 PLANIFICACION

4.2.1 La definición de planificación

¿Qué significa el término planificación? La planificación implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere atento a los fines (lo que se va hacer) como a los medios (como se hará).

La planificación se puede definir también en términos de si es de tipo formal o informal. Todos los gerentes ejercen la planificación, pero a veces solo lo hacen de manera informal. En la planificación informal nada se registra por escrito y el grado en que los objetivos se comparten con otras personas de la organización es escaso o nulo. Este tipo de planificación se realiza en muchas Pymes y empresas familiares; el dueño-gerente sabe a donde desea llegar y como va a lograrlo. En ese caso, la planificación es de carácter general y carece de continuidad. También en algunas empresas grandes se practica la planificación informal.

La planificación formal, se definen objetivos específicos que abarcan un periodo de varios años. Esos objetivos se presentan por escrito para que los conozcan todos los miembros de la organización, existen programas de acción específicos para el logro de los objetivos; los gerentes definen con claridad la ruta que desean seguir para conducir a la organización desde el punto en que se encuentran inicialmente hasta donde ellas desean que llegue.

4.2.2 Propósitos de la Panificación

Se pueden mencionar por lo menos cuatro razones para ello: ofrece una dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el despicio y la redundancia y establece los estándares que se usaran para el control. La planificación establece un esfuerzo coordinado; muestra a los integrantes de la organización hacia donde se dirige la misma.

Reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia delante, prevenir los cambios, considerar el impacto de estos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso. Al realizar el control se compara lo planificado con lo realizado y

cualquier desviación significativa, se emprende una acción correctiva necesaria. Sin planificación, el control no sería posible.

4.2.3 Estrategias

En las organizaciones es importante el uso de estrategias. La terminología de la palabra estrategia proviene del griego *estrategos*, siendo esta la unión de dos palabras: por un lado, *stratos* que significa ejército y, por otro, *agein* representado el guiar o conducir algo. Anteriormente, las estrategias eran consideradas exclusivamente en el ámbito de las operaciones militares (el ejército), ya que en las guerras necesitaban un líder que guiara e indujera a los militares para realizar diversas actividades llamadas estrategias para que de esa manera táctica se lograsen los objetivos, bien sea, combatir al enemigo, rivalidad, competencia, apoderarse de tierras, delimitar el campo de acción militar entre otros aspectos.

Según Mintzberg y Quinn (1993), consideran a la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Por su parte Freeman (1994), la estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: desde de lo que la organización pretende hacer, como el programa general que definirá y alcanzará los objetivos organizacionales, poniendo en práctica su misión; también desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace, es decir, el patrón de las respuestas de la organización a través del tiempo.

4.2.4 La estrategia a nivel funcional

“Uno ora por milagros pero trabaja por resultados” decía San Agustín. Un viejo adagio dice que las buenas intenciones no mueven montañas, pero las topadoras sí. En la administración de las organizaciones, la misión y el plan; si es todo lo que hay, son las buenas intenciones. Las topadoras son las estrategias, que convierten en realizaciones lo que uno quiere hacer. Son especialmente importantes en las organizaciones. Las estrategias lo llevan a uno a trabajar por resultados y le indican lo que necesita en materia de recursos y de gente para conseguir esos resultados. Drucker en su libro *Gestión de la organización sin ánimo de lucro*: “yo me oponía antes a usar el vocablo “estrategia”. Me parecía que sonaba muy militar, pero lentamente me he acostumbrado a usarlo porque en muchas empresas, y también en entidades sin ánimo de lucro, la planificación es un mero ejercicio intelectual. La escriben, la dejan. Todo el mundo se siente orgulloso: “ya hicimos la planeación”, pero mientras eso no se traduzca en trabajo tangible, no se ha hecho nada. Las estrategias, por contraste, se concentran en actuar, de modo que yo he aceptado a regañadientes la palabra, porque es evidente que las estrategias no son algo que se espera sino que se trabaja.

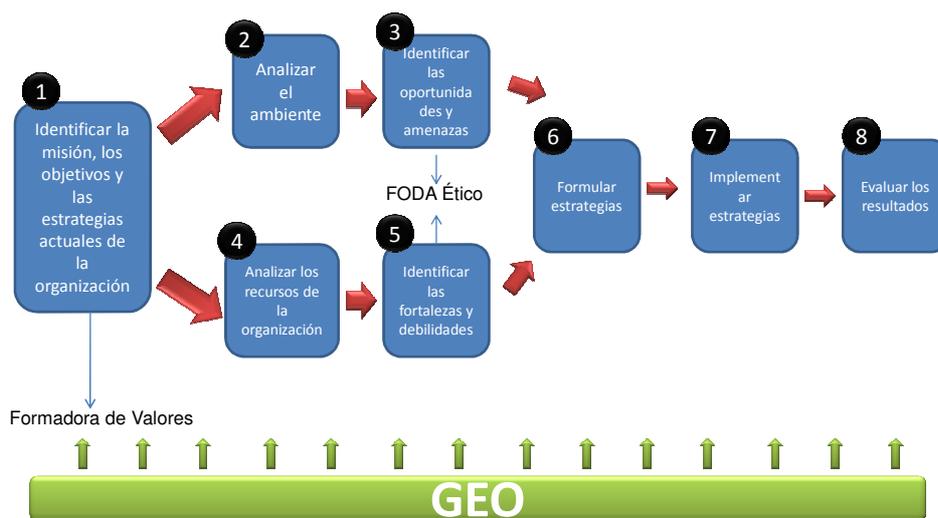
En el transcurso de nuestras vidas generalmente se hace necesario planear estrategias ante cada situación, ya sea en la escuela, el trabajo, en las finanzas, etc. El hombre siempre busca la mejor forma de hacer algo, lo que mejore sus resultados; por ello, es importante tener un método de planeación para las estrategias.

En el mundo organizacional la estrategia no deja de ser menos importante, para que una organización sea exitosa; sus gerentes y líderes deben dirigir los recursos disponibles de muy eficaz, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir, de ello dependerá el éxito de la estrategia si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

4.2.5 El proceso de administración estratégica y la GEO

Tal como se aprecia en la Figura N° 25, el proceso de administración estratégica es un procedimiento en ocho pasos, que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los seis primeros pasos describen que planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no las implementa o no las evalúa en forma apropiada. En esta sección examinaremos en detalle los diversos pasos del proceso de administración estratégica y la incidencia de la GEO en la misma.

El proceso de la administración estratégica



FUENTE: adaptada a la figura 8-2 del Proceso Administrativo Estratégico pág.. 239 – ROBBINS –COULTER 6ta ed.
 Figura N° 25

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Toda organización necesita formular “una misión” que defina sus propósitos y responda esta pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios; y nos brinda las pistas sobre lo que las organizaciones consideran como la razón por la cual están en el negocio. Cuando una organización define deficientemente su propósito y el alcance de éste, los resultados pueden ser desastrosos. Es por ello que el Departamento de Ética tiene un rol activo en la estrategia, si bien una empresa fabricante de indumentaria deportiva, su misión es: “aumentar su producción”; los valores organizaciones, poseen un rol muy predominante, ya que son principios que

ella implementa en cada uno de sus integrantes para que sean su pilar fundamental en cuanto a las acciones a ejecutar, sobresaliendo los valores de éticos.

Los valores organizacionales son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones; son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre los que integran la organización.

A modo de síntesis, resaltamos y referimos enfáticamente que los valores forman parte de las estrategias organizacionales, porque:

- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión e sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Sirven de mecanismo de autogestión, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar el actuar de la organización.
- Se utiliza para la selección y evaluación del personal.
- Dan coherencia al accionar organizacional.

Es por ello, que en los planes estratégicos de las organizaciones, los valores constituyen uno de los componentes principales en la formulación estratégica de la organización que incluyen:

- la identidad, que define como es la organización.
- la visión a dónde quiere llegar o a que se aspira llegar.
- la misión, que precisa la razón de ser de la organización.
- los objetivos, los resultados que se proponen alcanzar en un periodo de tiempo determinado.
- los valores precisan los comportamientos que debe caracterizar a los miembros de toda la organización.

El departamento de ética debe estimular y guiar el comportamiento del personal. El comportamiento define tal y como es el individuo, según aplique valores y principios éticos.

Los comportamientos éticos son la unificación de cada uno de los valores que asumen y practican los individuos en los diferentes ámbitos de la vida (familia, universidad, amigos, club y en su trabajo).

Para que el comportamiento ético sea efectivo, es importante que el Departamento de Ética tenga en cuenta la educación que recibe el personal de la organización. Este es uno de los desafíos planteados al comenzar este trabajo, donde una de las obligaciones organizacionales es de ser FORMADORAS DE VALORES.

Las organizaciones tienen que desarrollar estrategias para unir sus recursos y así alcanzar sus metas y objetivos. La GEO ayuda a mejorar el rendimiento de la organización; pero para ser eficaz a largo plazo, hace falta un plan formal, debido a que la GEO involucra a todos los sectores de la organización.

Los objetivos son los cimientos de la planificación. Ellos proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de

los objetivos actuales de una organización brinda a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio. Por las mismas razones, es importante que los gerentes definan las estrategias actuales de la organización, siempre teniendo en cuenta los valores y principios éticos (1.1.3.).

Vale al caso sintetizar algunas afirmaciones y reflexiones que aporta la Dra. Diana Cohen Agrest³¹, donde destaca que “históricamente las sociedades se fundaron en fuerzas normativas que se acompañaron o se enfrentaron. Hoy por hoy, vivimos en un tipo de sociedad signada por la importancia de lo económico que se sustenta en valores como la eficacia, el rendimiento y la competencia... todo se ha de calcular en términos de costo-beneficio”

En ese contexto la sociedad en sí, y las organizaciones en particular, generalmente se regula por el derecho positivo; reglamenta las relaciones, establece normas y prohibiciones, pero no siempre basadas en principios y valores, como lo venimos propulsando, como cimiento irrenunciables, porque ellos son los únicos (valores-principios) que nos facilitarían la correcta toma de decisiones, por más complejo que se presente el dilema a resolver. Allí se ponen en juego esos valores morales, que toda organización debe contar.

Paso 2: Análisis del ambiente externo

Describimos el ambiente externo como una restricción primordial para los actos de la organización. El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque un ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente. Los gerentes necesitan analizar el mismo; es necesario que sepan, por ejemplo, que está haciendo la competencia, que legislación pendiente podrá afectar a la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realizara sus operaciones.

El paso 2 del proceso de administración estratégica estará completo cuando la gerencia comprenda con precisión lo que sucede en su ambiente y se percate de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas

Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentara. Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos.

Hay que tener presente que el mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otra de la misma industria, a causa de las diferencias de ambas en la administración de recursos.

Lo que una organización puede interpretar como una oportunidad o una amenaza depende de los recursos que tenga bajo su control. En el paso 5 se desarrollara un análisis integral FODA.

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización

Después de haber observado el exterior de la organización, se examina el interior. Por ejemplo, que aptitudes y habilidades poseen los empleados de la organización; con que

³¹ COHEN AGREST, Diana “Inteligencia Ética para la vida cotidiana”; Ed. Sudamericana (2006)

recursos cuenta ésta; si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos; cual es el flujo de efectivo que posee la organización; como lo perciben los consumidores y que opinan de la calidad de sus productos o servicios. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cuán grande o poderosa sea, está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualquiera de las habilidades o recursos son excepcionales o únicos, se dice que ellos representan las competencias distintivas de la organización. Las competencias distintivas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización a genera valor y constituyen sus armas competitivas.

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades

El análisis de paso 4 deberá conducirnos a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización (capital, trabajo calificado, experiencia, compromiso, cooperación). También deberá indicar cuáles son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales (producción, finanzas, operaciones, RRHH, y otros).

El análisis de las fortalezas y debilidades deberá estar estrechamente relacionado con el análisis de la organización. Las fortalezas son importantes si se pueden utilizar para explotar una oportunidad o contrarrestar una amenaza. Similarmente una debilidad es un problema para la organización, y el principal obstáculo es reconocerlo; para ello es importante trabajar diariamente para minimizarlas.

La comprensión de la cultura de la organización y de las fortalezas e inconvenientes que esta proporciona a la gerencia es un aspecto crucial del paso 5, pero a menudo se pasa por alto. Los gerentes tienen que estar conscientes de que las culturas fuertes y las débiles producen efectos diferentes sobre la estrategia, y deben reconocer también que el contenido de la cultura produce un efecto muy importante sobre la estrategia seleccionada.

Objetivo: Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a la ética organizacional.

Definiciones: Los conceptos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se entenderán de la siguiente forma:

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución y sobre las que la organización tiene control.

- ✓ Las **fortalezas** son las características y capacidades internas de la organización que contribuyen efectivamente a mantener un alto nivel ético en la gestión institucional.
- ✓ Las **debilidades**, por el contrario, son características y capacidades internas que afectan de manera negativa la GEO.

Las *amenazas* y las *oportunidades* corresponden a aquellos factores externos que pueden incidir en la ética institucional, y sobre las que la organización no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva o negativa en la ética. Tal como lo adelantábamos en el Paso 3:

- ✓ Las **oportunidades** son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para potenciar la ética institucional.
- ✓ Las **amenazas** son aquellas situaciones externas que pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante la ética institucional.

La tabla que a continuación se presenta, contiene un ejemplo que pueden servir como guía para el análisis. En todo caso, de acuerdo con el contexto organizacional, cada Departamento de Ética definirá los criterios que sean apropiados a la situación de la institución.

Una vez realizado el análisis, se deben priorizar los principales elementos identificados para cada categoría, considerando su impacto en la organización y la oportunidad de tomar acciones para su aprovechamiento y fortalecimiento.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización cuenta con un Código de Ética. ▪ Un alto compromiso por parte de la Gerencia en aplicar la GEO. ▪ Recursos Humanos capacitados, con trayectoria dentro de la organización, con el perfil adecuado para integrar el Departamento de Ética. ▪ Líderes Éticos en los diferentes niveles. ▪ Informes Anuales de Transparencia. ▪ Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de un practicas de la GEO (figura 22) ▪ Cultura organizacional viciada de prácticas no éticas. ▪ Falta de compromiso por parte de los niveles medios. ▪ Carente sistema de control interno. ▪ Procesos sensibles a la corrupción y al fraude. ▪ Antecedentes de prácticas antitéticas. ▪ Desinformación de los empleados a los beneficios de la GEO. ▪ No se retiene a personal con alto nivel ético.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de la sociedad por organizaciones socialmente comprometidas. ▪ Normas Internacionales de Ética. ▪ Alianzas estratégicas para fomentar la responsabilidad en las organizaciones (Empresas Socialmente Comprometidas). ▪ Afiliación a organismos internacionales que promueven el apego a altas normas éticas. ▪ Aprovechamiento de tendencias e influencias con respecto a la importancia y necesidad de mantener altos niveles éticos, y la lucha contra la corrupción y el fraude. ▪ Los valores como eje de la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionamiento de la GEO por parte del sindicato. ▪ Efectos políticos sobre la ética institucional ▪ Políticas gubernamentales ▪ Reformas jurídicas ▪ Demanda excesiva de servicios institucionales, que puede generar solicitudes contrarias a los principios y valores éticos institucionales. ▪ Departamentos con mayor poder que la gerencia. ▪ Acciones privadas (ejemplo: sobornos) que pueden conducir a la participación en conductas antitéticas

FUENTE: Análisis FODA sobre la GEO adaptado al realizado por la Contraloría General de la República de Costa Rica “Guía para el análisis FODA de la ética organizacional”
Cuadro N° 3

Paso 6: Formulación de estrategias

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocios y funcional. La formulación de estas estrategias se apega al proceso de toma de decisiones que describimos anteriormente. Los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación, seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

Paso 7: Implementación de estrategias

El penúltimo paso del proceso de administración estratégica es la implementación. Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuánta eficacia haya planificado una organización sus estrategias, no alcanzara el éxito si no implementa esas estrategias.

Implementación incluye el hecho de comunicar la estrategia a las áreas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si las personas que deberán poner en práctica la estrategia participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con entusiasmo el resultado serán mayores que si solo se les ordena lo que deben hacer.

Paso 8: Evaluación de resultados

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y, en caso afirmativo, cuáles se requerirán? La respuesta a este tipo de pregunta podrá obligar al nivel gerencial a retroceder hasta alguno de los pasos anteriores. Incluso es posible que tuviera que comenzar de nuevo todo el proceso estratégico.

4.2.6 Consideraciones de la GEO en el Proceso de Administración Estratégica

- La GEO en los planes estratégicos de las organizaciones es de suma importancia, pues la misma, garantizará una buena imagen y confianza en su entorno: clientes, proveedores, inversionistas y competidores; logrando difundir una cultura positiva de la organización.
- Los planes estratégicos en las organizaciones son de vital importancia para la misma; aplicarlos en base a valores y principios éticos es garantía de que las organizaciones son dirigidas por personas comprometidas y responsables, que ven a la misma con un rol mucho más activo y formador de valores.
- Todo plan estratégico debe estar enmarcado en principios y valores éticos. La GEO debe ser parte de la columna vertebral de toda organización, pero sin ellos se perdería todo sentido.
- El papel de la GEO en los planes estratégicos es fundamental al formularlos, implementarlos y evaluarlos de manera ética y responsable se está contribuyendo con un propósito que trasciende las fronteras de los objetivos organizacionales.

4.3 ORGANIZACIÓN

4.3.1 La definición de Organización

Peter Drucker afirma *“en una organización, mientras más se desarrolle un individuo como persona, mas puede lograr la organización. En esta percepción se fundamenta la atención que hoy damos al desarrollo del gerente y a su educación avanzada. Mientras mayores sean la seriedad y la integridad, los objetivos y la competencia de la organización, más campo de acción habrá para que el individuo desarrolle su personalidad”*.-

4.3.2 Estructura y Diseño de la organización

¿Qué es la estructura de una organización? Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructura que definen la suya. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, el proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización y formalización.

En el diseño de la estructura organización, debe adecuarse al plan y la estrategia diseñada y dicho plan, a su vez, debe estar acorde con la estructura organizacional; es decir, debe existir una armonía entre ambos. No se puede pretender realizar actividades de la GEO sin contar con un Departamento de Ética dentro de la organización. En el capítulo 2 se estableció la importancia de contar con estas aéreas dependiendo directamente del Directorio y la Gerencia. Sería difícil desarrollar la GEO si fuera una de las funciones del Departamento de Finanzas o RRHH; estas circunstancias condicionan los objetivos organizacionales.

Algunas consideraciones a tener en cuenta sobre la estructura organizacional son:

- **Tamaño de la organización:** la complejidad de la organización va unida al tamaño de la misma, por lo que las pequeñas tienen, en principio, una ventaja de partida para poder conseguir una estructura dinámica adaptable a las necesidades, sin graves complicaciones.
- **Madurez de la empresa:** cuando se trata de modificar una estructura de organización existente, con muchos años de vida, los vicios adquiridos suponen obstáculos que se deberán enfrentar.
- **Presiones por parte del Gerente:** cuando el Departamento de Ética recibe algún tipo de condicionamiento en su gestión.
- **Estructura financiera interna:** es la cantidad de recursos monetarios que se le destina al Departamento de Ética; aunque es necesario contar con los mismos, esto no tienen que ser un impedimento para el accionar de las políticas de la GEO.

- El tipo de proceso productivo: la complejidad e irregularidad del proceso complica la estructura de la organización, que por el contrario ocurriría si los procesos son más simples.
- El poder en la organización: las decisiones que van a ser tomadas por la organización se verán afectadas en el futuro. Y es importante identificar los grupos de poder en la organización. El poder por lo general se define y ejerce a través de herencia, autoridad, contratos, competencia, manipulación y fuerza. El poder ejercido a través de la manipulación no puede usarse para obtener justicia de manera legítima.

4.3.3 Administración de RRHH

En el capítulo 2 vimos el vínculo entre el Departamento de Ética y el de RRHH. En este punto desarrollamos la influencia de la GEO en los recursos humanos de la organización.

Las prácticas de la GEO están destinadas al personal de la organización; siendo estos el ACTIVO más importante con que se cuenta para conseguir los resultados deseados. Por ello la gerencia debe centrar sus esfuerzos para brindar a los empleados un ámbito de armonía y crecimiento personal. Bajo esta perspectiva Salomón debe reflexionar sobre algunos aspectos que ayudan a cumplir estos objetivos bajo la GEO.

- La delegación: El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas. Se confía en alguien cuando se espera que haga lo que todavía no ha hecho; es decir, se le atribuye por anticipado una capacidad positiva, lo cual le honra. Confiar es establecer de antemano que un hombre es digno de confianza.
- La Formación: Acción y efecto de formar o formarse; educarse. Adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral. Una de las prácticas de la GEO indicadas en el Capítulo 3 es la Formación Ética: incluye charlas, cursos, seminarios en los que se intenta explicar y hacer sentir cuáles son los valores en los que cree la empresa y que comportamientos se deben cambiar. Es importante este tipo de formación para aplicar los valores en el día a día. Cuando la formación se encuentra ligada a la realidad y a la experiencia personal, más ayuda a interiorizar los principios y valores previos, a analizar los casos concretos y a adoptar una decisión. La formación beneficia a la organización y al empleado: motivando al personal, comprometiéndolo con los objetivos organizacionales; mejora su capacidad personal, adquieren destrezas y habilidades. Para la organización: ayuda para consolidar y transmitir la cultura de la empresa y sus objetivos, dispone en los puestos de trabajo de personas capacitadas e integradas en la cultura de la empresa y equipos de trabajo y ayuda a cumplimentar con las necesidades motivacionales de los empleados.
- Estabilidad laboral: es importante que antes de realizar la contratación, en la entrevista, los candidatos tengan unos valores personales acordes con los exigidos por la organización, para así observar en un futuro conductas inapropiadas. No obstante que el número y tipos de pruebas para la contratación

es muy amplio, y no son muchas las organizaciones que realizan una indagación ética en el reclutamiento.

- Los sistemas de retribución: Se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Por ejemplo: Proporcionar un nivel de vida digno a la familia del empleado, con continuidad y oportunidades de mejora. Evitar despedidos, ya sea anticipándose o buscando soluciones alternativas.

Una de las políticas de RRHH que debe tener en cuenta la organización, es el perfil de las personas que van a integrar la organización.

El Dr. Arnaldo Andruet en el Diario Comercio y Justicia del 26 de Abril del 2012, nos deja una reflexión que es aplicable a todo tipo de organizaciones. Y que lamentablemente en la mayoría de los casos no es tomado en cuenta para la selección de un candidato. Andruet dijo que: “la formación técnica no basta para ser juez”.

En el mismo sentido, recalcó: “No se conoce muy bien que las pruebas de admisión y competencia de los postulantes profundicen sobre los entornos éticos de la vida judicial, a los que se deja en muchas ocasiones como un subproducto moral individual y que, por lo tanto, se quiere preservar no afectándola con indagaciones de ningún tipo, en el equivocado concepto de que la ética individual del magistrado es suficiente para cumplir adecuadamente el rol público que la judicatura, como tal, le impone en muchas ocasiones”.

La posición laxa de no intromisión en la ética de los magistrados durante los procesos de selección, según Andruet, responde a que “no se quiere comprender que la ética judicial no sólo alcanza los actos públicos de los jueces sino también aquellos que son privados con trascendencia pública”. “La pertinencia de la territorialidad de la ética judicial es gravitante para que sea seriamente recompuesto uno de los problemas graves que los Poderes Judiciales poseen, y que comienza con el amiguismo y que concluye en la corrupción. En todo ese tránsito, la ética es el valladar de mayor entidad”, acotó.

En base a esta nota Salomón se pregunta:

¿Cuánto más cambiaría el funcionamiento de las organizaciones si en el puesto que se quiere cubrir, se analizan el perfil del postulante, su capacidad técnica y ética?

¿De qué le sirve a la organización contar con personas con altos conocimientos técnicos, si carece de principios éticos?

La GEO se dirige a la humanización del trabajo. Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Este tipo de comportamientos tienen una repercusión directa sobre el propio trabajador pues lo hace crecer como persona y tiene una repercusión directa sobre aquellos que lo rodean. Uno de los efectos más importantes que producen estos comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza.

Si nos centramos en la confianza de las relaciones entre los jefes y subordinados, cuando existe calidad humana en el comportamiento de quienes dirigen, se produce un tipo de relación que potencia el liderazgo de quien manda. Si el jefe cumple su palabra, si comunica los criterios con los que toma decisiones, si delega responsabilidad en quien debe y puede asumirla, entonces los subordinados estarán dispuestos a obedecer de modo natural.

Esta confianza es de orden ético, y es muy distinta de la dimensión técnica (fiarse de los conocimientos y habilidades técnicas del que gobierna), es condición básica para que la relación de autoridad y subordinación sea fluída y estable en el tiempo.

Es sentido inverso cuando el que manda o el que obedece, oculta información o se guía por motivos no confesables y actos no éticos, la confianza se destruye y tanto el mandato como la obediencia se van deteriorando, con las implicaciones técnicas, económicas y humanas que esto genera. Estos aspectos deterioran el liderazgo y genera conflictos.

Cuando los que conducen una organización priorizan otros objetivos, descuidando la Humanización del trabajo, se verá en el quehacer cotidiano comportamientos injustos, desleales, opacos u oportunistas, generando desmotivación e insatisfacción laboral, y con ello una cultura de desconfianza y conflicto, que redundará en la pérdida de la confianza y reputación.

4.3.4 Administración del cambio y la innovación

El proceso de cambio hacia una mejora en las organizaciones no es un fenómeno actual. Desde hace décadas este aspecto organizativo ha sido objeto de interés para numerosos investigadores. Los motivos son muy diversos, pero todas estas investigaciones tienen en común su interés por entender cómo se puede alcanzar un nuevo enfoque o un nuevo modo de hacer las cosas en la organización; lo que requiere siempre un cambio.

Manuel Guillen Parra se auto formula tres preguntas claves para entender cómo llevar a cabo un proceso de cambio organizacional que comienza en ¿Por qué cambiar? ¿Para qué cambiar? y ¿hacia dónde se dirige el cambio?

Estas preguntas son cuestiones que deben conocer quienes dirigen la organización. Las personas que dirigen son, por lo tanto, los primeros responsables de asignarle el grado de relevancia o no a la ética en la organización, pues su visión de ella dependerá que se fomente o no el cambio hacia la cultura organizacional, sustentado en los mencionados principios y valores éticos.

¿Porque cambiar?

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. La RAE la define como “*dejar una cosa o situación para tomar otra*”. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para modificar su conducta. El objetivo de los cambios debe centrarse en que la organización alcance la excelencia organizacional (Ética, Eficiencia y Eficacia), como los descriptos en el punto 1.3.

¿Para qué cambiar?

Se cambia para adaptarse a las nuevas demandas que exigen el entorno o su propia organización. Los ajustes en el proceso organizacional se deben realizar, atento la necesidad de los grupos de interés, de contar con una organización socialmente responsable o el interés del Departamento de Ética, en la implementación de la GEO en organización.

¿Hacia dónde?

El cambio hacia una Gestión Ética Organizacional requiere que todos los miembros de la organización sepan la respuesta a las cuestiones básicas plantadas más arriba (para que y hacia dónde) y, por lo tanto, que conozcan la visión de la ética que se pretende compartir.

Es necesario que los miembros de la organización quieran este cambio, estén decididos actuar bajo principios comunes que buscan la mejora en cuestiones relacionadas con la GEO. Es muy difícil que el cambio hacia la ética se produzca si no se ha reflexionado sobre estas cuestiones y no se les ha dado respuesta. Es importante el rol de Salomón como del resto del personal del Departamento de Ética para cumplan estas premisas. ¿Cómo? Con las prácticas de la GEO desarrolladas en el Capítulo 3.

La visión en términos generales indica la posición futura en la que desea estar la organización. Si no se hace explícita, difícilmente podrá lograrse un cambio de toda la organización que vaya en la misma dirección, y el resultado final sería la desorientación.

La visión de la GEO en la organización, requiere un plan más ambicioso para su puesta en práctica. Sería ingenuo pensar que todos los miembros de la organización van a aceptar e implementar las prácticas éticas. Por ello Salomón y su departamento conjuntamente con la gerencia deberán tener un alto grado de compromiso.

Como hablamos de la GEO integral en el proceso administrativo, los esfuerzos son dirigidos en una mejora continua. Donde el aprendizaje es permanente y se requiere de humildad tanto como para aprender, como para enseñar.

El cambio será un hecho siempre que se tenga en clara la visión que se persigue, se desarrolle un plan para lograrlo, se incentive su búsqueda, se doten los recursos necesarios y se permita el desarrollo de las habilidades necesarias.

Cualquier proceso de cambio organizativo, por la propia naturaleza humana de quienes integran toda organización, constituye algo complejo, laborioso, y requiere tiempo. Pero seguramente los resultados obtenidos serán gratificantes y habrá valido la pena el esfuerzo empeñado.

4.3.5 Comunicación

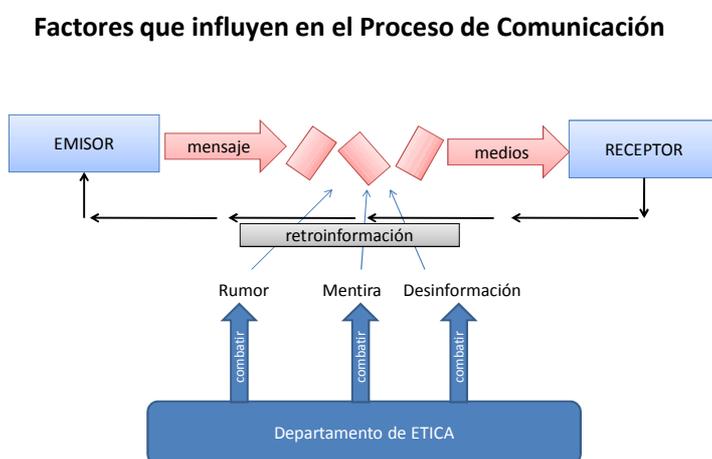
Drucker en su libro Administración: Tareas, Responsabilidades, Prácticas establece: “para mejorar la comunicación no se ocupe del emisor sino del receptor”. Es el receptor quien comunica. Si no hay alguien escuchando, no hay comunicación, solo

ruido. Uno puede percibir solo lo que es capaz de percibir. Uno no puede comunicarse sino en el lenguaje del receptor o en sus términos. Y esos términos tienen que basarse en la experiencia. Por lo general percibimos lo que esperamos percibir. Vemos mayormente, lo que esperamos ver, y oímos, mayormente, lo que queremos oír. Lo inesperado generalmente no se recibe en absoluto. La comunicación siempre hace demandas. Siempre demanda que el receptor se convierta en alguien, haga algo, cree algo. Siempre apela a la motivación. Si va en contra de las aspiraciones, valores, motivaciones del receptor, es probable que no se la reciba en absoluto o, cuando menos, que se le ofrezca resistencia.

Donde la comunicación es percepción, la información es lógica. En sí misma, la información es puramente formal y no tiene significado. La información está siempre codificada. Para ser recibida y sobre todo usada, el receptor debe conocer y comprender el código, lo cual requiere un acuerdo previo, o sea, alguna comunicación.

Sergio Sinay establece que *“la comunicación no nos es dada: debemos construirla. Y esa construcción es un deber moral. El deber de reconocer al otro, de respetarlo como alguien diferente, el deber de mirarlo (no solo de verlo), de escucharlo (no solo de oírlo), de hablarle (no solo de dirigirle palabras), de registrar su presencia y de estar presente ante él y, en fin, el deber de establecer, mas allá de lo formal, un puente emocional de persona a persona.... La comunicación se construye, no es un plato que se consigue precocinado. No venimos a la vida comunicados, venimos a comunicarnos. No venimos con la comunicación instalada, pero venimos con todos los recursos, las habilidades y las condiciones para construirlas”*.³²

En la comunicación, Salomón tiene en claro que principalmente hay factores que influyen negativamente en la misma: el rumor, la mentira y la desinformación.



Fuente: Elaboración Propia; relación entre los factores que influyen en el Proceso de Comunicación y el Dep. de Ética
 Figura N° 26

Para entender un poco más que es el rumor y cómo afecta negativamente a la comunicación, es interesante exponer un fragmento de la Entrevista realizada por el diario La Voz del Interior (Domingo 22 de julio de 2007; Suplemento Economía) con Michael Ritter, consultor en comunicación estratégica.

³² Sergio Sinay; “Conectados al Vacío”; Ed. Ediciones B; pág. 11

– *¿Qué es exactamente el rumor?*

– *Es un modo de comunicación que existe desde la edad de piedra y no hay forma de desterrarlo. Lo que se puede hacer es trabajar sobre las condiciones que los generan.*

– *O sea que son inevitables...*

– *Sí, de todas maneras, por lo general, su vida es efímera, llaman la atención, se esparcen como reguero de pólvora y se agotan pronto –salvo que sean regenerados ya que su objeto es la actualidad.*

– *¿Qué diferencia a un rumor de un chisme?*

– *Son parientes cercanos. El rumor, en general se refiere a hechos; en cambio el chisme hace referencia a personas.*

– *¿Y en las empresas?*

– *Se lo llama radio pasillo o rumor organizacional. Hay encuestas hechas en Estados Unidos y Europa que nos dan un panorama de cuáles son los objetos de los rumores en las organizaciones.*

– *¿Y? ¿Qué dicen?*

– *Que el 90 por ciento se circunscribe con el personal: relaciones extramatrimoniales, seguridad laboral y clima laboral, son los tres grandes grupos. El trabajo también habla de los efectos que tienen si no se los ataca pronto.*

– *¿Cómo tienen que actuar las empresas ante eso?*

– *Las autoridades de la empresa tienen que salir rápido a aclarar.*

– *O sea, dar información...*

– *Exacto, la única herramienta que puede combatir un rumor es la información. Decir que un rumor no es cierto no es suficiente.*

– *Hay que llenar el vacío...*

– *Sí, hay que llenar ese vacío de información que dio origen al rumor, porque por nuestra naturaleza no soportamos los vacíos de información, entonces los llenamos con lo que venga y los rumores son la herramienta perfecta.*

– *¿Cuáles son las condiciones típicas que generan el rumor?*

– *Tiene que ser de interés para las personas porque de lo contrario no se transmite y además tiene que darse una situación de ambigüedad, de incertidumbre, algo que no está claro.*

– *¿Hay diferentes tipos de rumores?*

– *Claro, pueden tener origen en un hecho, pueden partir de un detalle o ser pura fantasía.*

– *¿Cuánto pueden perjudicar a las empresas estas cosas?*

– *Mucho. Hay un caso que hizo historia: el de Procter & Gamble que tuvo que lidiar 16 años con un rumor que asociaba a la multinacional productos de consumo masivo con el satanismo y la secta Moon. Procter entabló 15 juicios por difamación y después de años de demandas y apelaciones que llegaron a la corte suprema norteamericana, la Justicia finalmente le dio la razón. Pero la perjudicó mucho.*

–Y ante el caso la empresa ¿qué debe hacer?

–Salir a aclarar rápidamente. Veo poco asesoradas a las empresas porque nadie tiene que desconocer la velocidad del efecto de transmisión y de impacto que tienen esas cadenas.

–O sea, como técnica, siempre ante un rumor hay que salir a aclarar...

–Totalmente, un político saldría inmediatamente y haría lo que se llama la fuga hacia adelante.

Algunas consideraciones de la entrevista es que los rumores están presentes en las organizaciones; intoxican el ambiente laboral y son en muchos casos, un obstáculo en las relaciones entre el personal y tienen una enorme influencia en los valores y políticas de la organización.

Por lo que obligan a los directivos y al Departamento de Ética, ante los rumores, actuar rápidamente con la herramienta de la información.

Otro de los factores negativos en la comunicación es la mentira.

¿Cómo afecta la mentira en la comunicación organizacional?

Una mentira es una declaración realizada por alguien que sabe que es falsa en todo o en parte, esperando que los oyentes le crean, ocultando siempre la realidad en forma parcial o total.

La mentira toma forma en la palabra. No sólo en la palabra simplemente hablada, sino expresada en cualquier tipo de manifestación por el ser humano. Donde lo que se manifiesta no es signo efectivo, sino distorsionante y desviado de lo verdadero. Existe una mentira, que asume la forma del engaño, de la ficción o de la hipocresía.

El entrenador de Fútbol Carlos Bianchi, en una charla a empresarios, organizada por la firma MetroRed, sobre “Cómo liderar, motivar y obtener éxitos”; cuando le consultan sobre la característica de la comunicación con sus dirigidos expresa: *Hay que hacerle comprender al jugador que uno es sincero, que no le miente. Hay que ir de frente, que no desconfíe. No hay que darle la posibilidad de que nos reproche nada*”.

La desinformación es la acción y efecto de procurar en los sujetos el desconocimiento o ignorancia y evitar la circulación o conocimiento de datos, argumentos, noticias o información que no sea favorable a quien desea desinformar.

Tanto los rumores, como la mentira y la desinformación hacen que se quiera manipular determinadas situaciones en post de beneficios personales. El Departamento de Ética debe combatirlos con la VERDAD e información, para apagar este flagelo que viven las organizaciones en sus procesos de comunicación.

El significado de la palabra verdad abarca desde la honestidad, la buena fe y la sinceridad humana en general, hasta el acuerdo de los conceptos con las cosas, los hechos o la realidad en particular. Que el Departamento de Ética trate de erradicar estos factores que influyen en la comunicación, es una muestra de respeto y fidelidad hacia los integrantes de la organización.

4.3.6 Tecnología

Cuanto más se puede decir sobre la influencia de la tecnología en las organizaciones, y cómo ha evolucionado, modificando aspectos culturales del hombre, como de las necesidades que éste posee. Es muy difícil pensar actualmente en el funcionamiento organizacional sin telefonía o Internet, volviéndose cada vez más dependientes.

Todo avance tecnológico debe ser analizado necesariamente desde el enfoque e importancia ética que puede implicar. En el Siglo XVIII, Rousseau, filósofo francés, ya se preguntaba si el progreso técnico es paralelo al progreso ético.

La evolución tecnológica plantea un desafío a las organizaciones y sociedad en general, ya que en su uso hay enormes ventajas competitivas. Se abre un abanico de posibilidades, una nueva forma de gestionar, mejor información para tomar buenas decisiones, modificando formas de trabajo, ciudadanos mejor informados y conectados con el mundo, nuevas formas de estudiar (educación a distancia), incorporando nuevas metodologías interactivas, que logran mejores resultados de aprendizaje, etc.

Todo lo anterior nos hace suponer que los avances tecnológicos traen consigo sólo beneficios, lo que hasta cierto punto parece correcto. Sin embargo, en la realidad se observan hechos donde la utilización de la tecnología a sido para fines que atentan con los derechos de la persona.

Pero ante estas circunstancias, la que falla no es la tecnología, sino que quien la usa y abusa de sus posibilidades.

A raíz de lo anterior se dictaron leyes que permiten regular sobre aspectos como la protección de la vida privada, de los delitos informáticos, entre otros; pero no es menos cierto que el efecto de una ley no sólo debe estar basada en el castigo que ella considera si es transgredida, sino que en la conciencia de que aquello que se expresa ahí corresponde a una forma correcta de conducirse.

El Diario La Nación, en la edición del viernes 13 de febrero de 2009, su editorial es sobre el uso de la tecnología y sus implicancias éticas, que se expone a continuación:

El aspecto ético de la tecnología

El desarrollo tecnológico es uno de los componentes que definen lo más significativo de nuestro tiempo y es por eso revelador del poderío de las empresas y los países que lo producen. La tecnología supone el soporte de los conocimientos científicos que la fundamentan, el empleo de sofisticados recursos materiales y especiales habilidades al servicio de la organización del trabajo y la producción, que buscan ofrecer bienes útiles dotados de la mayor eficacia. La tecnología se guía por criterios económicos y, en principio, ocupa un espacio éticamente neutro.

Cuando se observa el proceso de su evolución se advierte que la demanda incentivada por la competencia, que mueve a elaborar más y mejores productos, ha generado un asombroso dinamismo en la multiplicación de las tecnologías, que, a la vez, se han ido expandiendo más allá de la producción de bienes y la oferta de servicios, y han llevado su participación a otros dominios de la cultura, como ha ocurrido en la actividad educativa y sanitaria o en el campo de la información y la comunicación.

Tan acelerado y vertiginoso en su ritmo, este proceso no se ha visto acompañado de una reflexión crítica sobre las consecuencias previsibles en los órdenes biológico, humano y social para evitar graves perjuicios. Esto ha pasado en el campo ambiental, sometido a un grave deterioro a causa de los efectos disfuncionales del uso de las tecnologías, lo que se ha evidenciado, por ejemplo, en la elevación de la temperatura ambiental o en la contaminación descontrolada de los campos por acción de insecticidas, como pasó con el DDT.

Es importante advertir que los frutos de la tecnología, como de otras creaciones o acciones humanas, provocan situaciones ambivalentes, pues tanto se registran efectos positivos como negativos. Esto ocurre con el empleo de las computadoras por los chicos: los progresos que logran en su uso son opuestos al aprendizaje de la redacción y al correcto manejo del idioma, con el riesgo de que su adhesión al ordenador reduzca su contacto e interacción social.

Hay algo más por considerar: las acciones humanas siempre crean un compromiso moral. Las tecnologías no son en sí mismas ni buenas ni malas, pero su empleo puede estar al servicio de fines primarios o accesorios que merezcan una calificación ética negativa. Esto pasa concretamente cuando la información bajada de Internet provee de material inapropiado.

De ahí que las obligaciones morales no estén al margen del empleo de las computadoras. El deber de velar por ese compromiso concierne a los mayores, ya sean fabricantes, padres, educadores, comerciantes y adultos que regulan su uso. Niños y adolescentes tienen que avanzar en su dominio con mesura y conciencia de los beneficios que reditúa la gran herramienta que está en sus manos, pero también con conocimiento de sus límites y de las derivaciones perturbadoras que puede provocar. .

Los avances tecnológicos traen consigo cambios, pero hay ciertas cosas que no pueden cambiar, como son los principios éticos y morales en los que se fundamenta y sustenta toda sociedad.

4.4 DIRECCION

Dirección es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar).

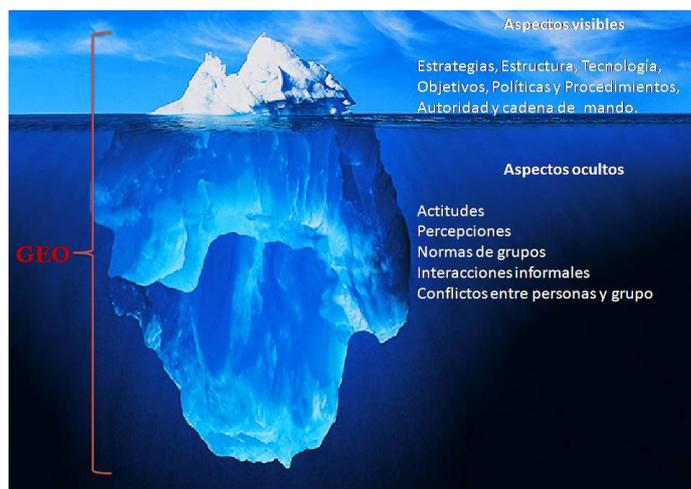
Dirigir es una responsabilidad, no es un título que se deba de adquirir por simpatía o por herencia. Dirigir bien o mal depende de la capacidad de las personas, pero hacerlo bajo la GEO depende de la voluntad de hacerlo así y del compromiso de denunciar a quien tome otros caminos.

4.4.1 Los fundamentos del comportamiento

Es este punto vamos a desarrollar brevemente el comportamiento organizacional bajo la GEO. Si bien es cierto que abarca el tema del comportamiento – es decir, las acciones de las personas-, el comportamiento organizacional se refiere más específicamente a las acciones de las personas en el trabajo.

Uno de los desafíos que implica la comprensión del comportamiento organizacional consiste en que éste aborda cuestiones que no nos resultan tan obvias. Igual que un

iceberg, el comportamiento organizacional tiene solo una pequeña dimensión visible y una porción oculta mucho más grande.



FUENTE: adaptada al libro de ROBBINS-COULTER – "Administración", Figura 13-1 pag. 418; 6ta Ed.
Figura N° 27

Lo que podemos observar en la Figura N° 27, que las organizaciones son sus aspectos formales estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, autoridad formal y cadena de mando. Sin embargo, debajo de la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan comprender. El comportamiento organización aporta a los gerentes conocimientos apreciables acerca de esos aspectos importantes, aunque escondidos, de la organización.

¿Y la GEO de que aspectos se ocupa? La GEO no se centra en un solo aspecto porque perdería la generalidad de su visión; sería un grave error si solo nos ocupáramos de los aspectos visibles, ignorando los ocultos, que influyen de igual manera en la organización, y así inversamente.

Se encarga de los dos aspectos de manera integral. Y el único comportamiento permitido es: "el comportamiento ético" (CE) dentro de la organización.

La calidad o excelencia personal dentro de la organización hace inseparable la dimensión humana y la dimensión técnica en el trabajo. El CE de una persona con calidad técnica en la organización, hace que sea razonable pensar que surja la confianza mutua en la dimensión técnica entre los integrantes de la organización, y que el compromiso organizacional se refuerce en este plano. El CE alimentara la construcción de la confianza organizacional, y así la construcción de la confianza y el compromiso será más sólido.

En el modelo de calidad total, propuesto por las teorías del Lean Management, ha permitido tomar como referente para la explicación de comportamientos generadores de compromiso. Este enfoque resulta útil para explicar el CE, por ser sistemático y práctico; pudiendo ser reconocidos y aplicados a cualquier gestión de organización.

A continuación se describen comportamientos organizacionales para forjar el CE, que constituye un punto de partida para la reflexión acerca de comportamiento que exige compromiso, y pueden contribuir a construir confianza en las organizaciones. Cuando la GEO se encuentra presente en cada uno de estos CE, cabe esperar una mayor

construcción de confianza, capaz de llevar a un mayor grado de compromiso organizacional.

- *Establecer la visión y los principios a largo plazo:* es tarea que debe partir de personas a nivel gerencial dentro de la organización, pero en la que todos sus miembros pueden sentirse implicados. Si existe una visión claramente definida y un clima de transparencia en la organización, cada uno de los integrantes de la misma podrá guiar a los demás para entiendan y trabajen en el logro de la misión específica. Es importante que cada miembro de la organización conozca lo que se espera de ellos. Para cumplimentar con ello, se requiere de canales de comunicación: que se propicie el dialogo; que exista cercanía entre los que marcan la pauta y los que encuentran los problemas. Cuando los miembros de la organización son capaces de saber si lo que hace es coherente con la visión y aportan valor a la misión específica, se da sentido a su trabajo personal. Si como parte del sentido del trabajo, se encuentra la capacidad de servir al bien común, entonces los comportamientos encaminados de la visión a largo plazo serán motivos de la mejora de la GEO.
- *Centrarse en el proceso de trabajo:* cada integrante de la organización es responsable por la parte que le compete. Centrar la atención en los modos de hacer, que han sido definidos en forma conjunta como los más apropiados, supone buscar asociativa y participativamente la solución a los problemas, que puedan generar esos procesos. Es decir ir a la raíz de los problemas, sin buscar innecesariamente culpables en el plano personal.
- *Difundir la política y los objetivos:* no basta con conocer la visión y la misión, sino también es necesario que cada persona conozca que espera la organización de ellos. Numerosos conflictos, tensiones y malentendidos se producen en las organizaciones por falta de comunicación acerca de lo que se espera de cada persona, o por falta de comprensión, por no hacerse cargo, de lo que otros pueden lograr realmente. Comprometerse por difundir continuamente los objetivos requiere esfuerzo, pero el resultado es la construcción de credibilidad, en un contexto de desarrollo de una convivencia adecuada.
- *Comprometerse con las normas:* Cuando las normas tienen que ver con la limpieza, con el orden, con la conservación o el mantenimiento, no solo aseguran una utilización de los recursos con más eficiencia, sino que hay un mayor sentido de pertenencia hacia la organización. Cuando la norma, que es un medio, se convierte en un fin, entonces se puede llegar a desnaturalizar su sentido, dando lugar a comportamientos mecanizados.
- *Apoyar el proceso de cambio:* si el cambio contribuye a la mejora de las condiciones de trabajo y al desarrollo personal, es lógico que todos lo apoyen. Aquí juega un rol importante el Departamento de Ética en cuanto a la implementación de la GEO, para que todos estén dispuestos a cambiar y sean parte del cambio. Mejorar requiere virtudes éticas, para ayudar, aconsejar y

sugerir. Implica honestidad para reconocer errores propios y limitaciones. El cambio requiere confianza en la medida que contribuya al bien común.

- *Enseñar y motivar a los demás:* estas cualidades contribuyen al bien de la organización a nivel general, no solo técnica. Si lo que se enseña a los miembros de la organización contribuye al bien común, y a su vez permite mejorar los conocimientos del personal, habrá un crecimiento general. Resulta difícil querer abandonar una organización que esté contribuyendo al crecimiento personal; por el contrario esto lo motiva y compromete más con los objetivos organizacionales.
- *Respeto a los demás:* constituye el elemento principal de toda convivencia. Es importante muchas veces ponerse en el lugar del otro para valorar sus aportaciones, comprender sus posturas, planear problemas y soluciones sin utilizar descalificaciones a los demás. El respeto a los demás hace que la organización conviva en plena armonía.
- *Predicar con el ejemplo:* de nada sirve tener un discurso, cuando en la práctica ocurre todo lo contrario. Si lo que se quiere para una organización es alcanzar la Excelencia, se deberá gestionar bajo la ética; tanto los gerentes como el personal del Departamento de Ética, son los que deberán gestionar con el ejemplo. ¿Y cómo? Con dignidad, honestidad, respeto, compromiso y confianza.

Finalizando los fundamentos del comportamiento organizacional, me parece interesante señalar las palabras del Papa Francisco “Los católicos de a pie necesitan ver en nuestras acciones lo que escuchan de nuestros labios”. “predicar el evangelio, y si fuera necesario también con la palabra”, refiriéndose a la importancia de predicar sobre todo “con la vida, con el testimonio”. Francisco se refirió a aquellos que predicán la fe también con su “pequeño y humilde testimonio”, aquellos que viven “con sencillez su fe en lo cotidiano de las relaciones de familia, de trabajo, de amistad”. “Hay santos del cada día”, los santos ‘ocultos’, una especie de ‘clase media de la santidad’, de la que todos podemos formar parte”, agregó.

“La inconsistencia por parte de los pastores y de los fieles entre lo que dicen y lo que hacen, entre la palabra y la forma de vida, menoscaba la credibilidad de la Iglesia”, subrayó el Papa.

4.4.2 Para entender los grupos y equipos

Trabajo en equipo: es el trabajo conjunto de dos o más personas comprometidas en el logro de objetivos comunes. Este representa una parte crucial de una organización, ya que frecuentemente es necesario que los individuos trabajen en conjunto, dando lo mejor de sí en cualquier circunstancia. El trabajo en equipo significa que la gente cooperará, usando sus habilidades y proporcionando una retroalimentación efectiva, a pesar de cualquier conflicto personal que pueda existir con sus compañeros.

Al momento de trabajar en equipo se busca la unificación de los grupos, de tal manera que puedan llegar a formarse equipos; de esta manera se aliviana el trabajo y además

ponemos en práctica cualidades, tales como: la sinergia, la empatía, la tolerancia, la motivación, la confianza mutua, etc. Así mismo, se busca erradicar el egoísmo y el individualismo.

El comportamiento de un grupo no es simplemente la suma total de los comportamientos de todos los individuos que lo forman. Porque cuando los individuos forman parte de un grupo actúan en forma diferente.

Robbins – Coutler define al grupo como: “el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular.”

Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son agrupaciones de trabajo que una organización ha establecido y los cuales ha asignado trabajo y tareas específicas. En los grupos formales, las formas apropiadas de comportamiento han sido estipuladas previamente y se dirigen hacia el logro de las metas de la organización. En cambio, los grupos informales son de carácter social. Estos grupos se forman de manera natural en el ambiente de trabajo, como respuesta a las necesidades y los intereses compartidos.

Un equipo en organizaciones tiene características muy parecidas a las de un equipo deportivo. El equipo de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Así pues, todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo. Ese es el objetivo que debe apuntar toda organización: formar equipos de trabajo.

Tanto a los directivos como a los gerentes de las organizaciones les es importante entender las características de cada uno. Salomón en su Departamento debe formar un equipo para la persecución de dichos objetivos.

Equipo	Grupo
Liderazgo compartido	Hay un sólo líder
El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto	El líder decide, discute y delega
La finalidad del equipo la decide el mismo equipo	La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización
Responsabilidad individual y grupal compartida	Responsabilidad individual
El producto del trabajo es grupal	El producto del trabajo es individual
La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo	Se mide la efectividad indirectamente (por ej. impacto sobre el negocio de c/individuo, etc.)
El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas	Las reuniones son propuestas por el líder

Cuadro N° 4

La GEO le brinda tanto al grupo como al equipo, normas de conducta, valores y una cultura basada en la ética. Lo importante para Salomón es que se logre un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

4.4.3 Motivar a los empleados

La motivación humana ha sido estudio de las primeras teorías de la administración, los Clásicos Taylos y Fayol ya se preguntaban ¿Qué motiva al operario? Y en base a eso, elaboraban teorías para aumentar la productividad.

¿Qué es la motivación?

La voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Los elementos claves de la motivación son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

Motivar a los empleados para alcanzar altos niveles de rendimiento es una de las consideraciones organizacionales tan importante, que tanto los investigadores académicos como los administradores prácticos se han esforzado desde hace años por entender y explicar la motivación del empleado. Los primeros intentos de explicar la motivación fue Maslow con su pirámides, las teorías X e Y de Mc Gregor y la teoría de los dos factores de Herzberg. Estos estuvieron enfocados en el intento de averiguar que motiva a los individuos. No es objeto de este trabajo explicitar cada una de las teorías, sino centrarnos en la relación que existe entre la motivación en la GEO.

¿La Ética en la organización, es por sí solo, un factor de motivación en sus integrantes? Trabajar en organización con una cultura ética, es por sí sola un factor motivacional. Pero los que dirigen las mismas deben brindar, las herramientas necesarias, para que sus integrantes alcancen su autorrealización.

4.4.4 Liderazgo

La palabra líder es un anglicismo que se escribe “leader” en ingles; es sustantivación del verbo “to lead”, que significa encabezar, guiar o conducir. El líder es la cabeza de la organización, la voz cantante de su equipo y el que lo guía y lo conduce hacia la consecución de determinados objetivos.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo con el fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas.

Se ha escrito mucho sobre liderazgo, los primeros estudios tenían como objetivo definir la personalidad ideal del líder, valida universalmente. Para ello estudiaron grandes líderes de la historia tratando de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad innatos que eran comunes en todos ellos. Esto se debe a que partían del principio de que el líder nace y no se hace.

El liderazgo, igual que la motivación, es un tema referente al comportamiento organizacional y ha sido investigado con gran intensidad. Habiendo una gran cantidad de Teorías sobre el liderazgo. La GEO “*solo acepta*” en sus organizaciones el liderazgo Ético.

Es importante hacer mención a un nuevo concepto de “liderazgo compartido”, significa repartir responsabilidades entre dos o más personas, de cualquier nivel de la organización y darles una oportunidad de tomar la conducción. Es considerada por algunos expertos como una manera de promover la agilidad, proactividad y la

autonomía: "El liderazgo compartido promueve un ambiente que responde con agilidad a lo nuevo. Promueve también un grado mayor de creatividad y racionalidad. Habilita a todos los individuos de la organización a probar sus ideas en lugar de esperar a que les bajen ideas y decisiones a través de las diferentes jerarquías. El verdadero liderazgo compartido puede ocurrir en cualquier parte de la organización" (Deiss and Soete, 1997).

¿Por qué se realiza esta diferenciación? El líder que básicamente se concentra en si mismo probablemente no conducirá en la dirección correcta. Lo que importa no centrarse en el carisma del líder, porque el liderazgo no se base en una personalidad magnética, que puede ser solo demagógica, ni tampoco influyente, eso puede llevar a la adulación.

Liderar es elevar la visión de un hombre hacia panoramas más altos, elevar el desempeño de un hombre a un estándar más alto, forjar su personalidad más allá de sus limitaciones normales. Nada prepara mejor las bases de un liderazgo que un espíritu gerencial que confirma, en prácticas cotidianas de la organización, principios estrictos de conducta y responsabilidad, altos estándares de desempeño y respeto por el individuo y su trabajo.

Para Salomón "el espíritu" de una organización se crea desde arriba; la prueba de la sinceridad y seriedad de cualquier gestión es un énfasis puesto en la integridad del carácter. Esto se tiene que reflejar en las decisiones gerenciales que afecta a la gente, porque es a través del carácter que se ejercita el liderazgo, y lo que no se puede engañar a la gente. El personal de una organización, en el corto plazo, se da cuenta si una persona tiene integridad, o no. Drucker afirma que: "los integrantes de una organización puede perdonar muchas cosas en una persona: incompetencia, ignorancia, inseguridad o malas maneras, pero no le perdonaran la falta de integridad, ni perdonaran a los altos directivos por haberla escogido".

Esto es especialmente cierto con respecto a quienes están a la cúpula de una organización, como dice el proverbio "los árboles mueren de arriba abajo". Por eso antes de nombrar un cargo directivo en algún puesto de la organización se debe evaluar además de las capacidades de técnicas, de liderazgo, las éticas.

Pat Lencioni consultor, disertante y autor, es hoy uno de los mayores expertos en trabajo en equipo, liderazgo y alto rendimiento. En una nota sobre "*el liderazgo y el nuevo Papa*"; aunque el Papado es una posición singular, única, una que realmente no se puede comparar con ningún otro papel de liderazgo, establece un paralelo de las cualidades que todos los verdaderos líderes deben poseer.

A Salomón le parece interesante identificar esas virtudes que tienen en común estos Líderes Éticos; si se quiere ser un líder exitoso, deberá poseer la mayor cantidad. Si existe voluntad, se pueden ir adquiriendo, ya que las virtudes no se heredan, sino que se forman, se adquieren

¿Quiénes son estos líderes? En la historia podemos identificar a Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Teresa de Calcuta, José de San Martín, Juan Pablo II, René Favaloro, Lula Da Silva, Deodoro Roca

Me parece interesante identificar las virtudes comunes a estos Líderes Éticos, que sirvan como referencia para líderes éticos organizacionales.

La RAE define a la virtud como “*Hábito de obrar bien, independientemente de los preceptos de la ley, por sola la bondad de la operación y conformidad con la razón natural*”.

Según el diccionario de filosofía de José Ferrater Mora, “virtud significa propiamente fuerza, eficacia... ya desde muy pronto la virtud fue atendida en el sentido del hábito o manera de ser, de quien obra correctamente”. Por eso la virtud se compone con el valor, que hacen al “carácter específico del ser humano, cual mejor reconocimiento para uno, siempre es ser destacado como un “virtuoso”

A continuación mencionaremos estos tipos de virtudes comunes, que con el tiempo se puede ir incorporando nuevas virtudes.



FUENTE: Elaboración Propia basado en la única forma de liderazgo aceptada por la GEO el "LIDERAZGO ETICO"

Figura N° 28

- ❖ **Humildad:** es la característica que define a una persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que los demás en ningún aspecto. Humildad no es sinónimo de debilidad, sino todo lo contrario, de grandeza. Actuar con humildad el líder ganara el respeto de los demás.
- ❖ **Sacrificio:** El término sacrificio es el que se utiliza normalmente para designar a todo acto que implique un esfuerzo en pos de un objetivo específico. Gandhi poseía la firme convicción de que “la recompensa se encontraba en el esfuerzo y no en el resultado; que un esfuerzo total era una victoria completa”.
- ❖ **Coherencia:** El líder debe ser coherente en su actuar. No puede romper las reglas que el mismo fijo en un principio. La coherencia del líder influirá en su credibilidad como tal. El autentico líder es una persona de palabra.
- ❖ **Ejemplaridad:** el líder debe dar ejemplo con sus actitudes y acciones personales al resto de la organización. El líder es una persona observada por los demás, y donde muchos imitan su forma de actuar.
- ❖ **Confianza:** es la virtud que forja la capacidad de influir en los demás. El líder debe tener confianza en si mismo para verse capaz de alcanzar los objetivos que

se propone, y en los demás, delegando en ellos responsabilidades. Si se rompe la confianza es muy difícil que en un futuro se vuelva a recomponer.

- *Abnegación*: Sacrificio que alguien hace de su voluntad, de sus afectos o de sus intereses, generalmente por motivos religiosos o por altruismo.
- *Carisma*: terminología griega proveniente de “don divino”. Puede ser definido como una capacidad innata del líder de hacerse querer, entusiasmar a sus dirigidos, de transmitir sus valores.
- *Inteligencia emocional*: el auténtico líder es aquel capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos difíciles. Daniel Goleman, doctor en filosofía, autor de varios ensayos sobre inteligencia emocional, sostiene que “permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindara más posibilidades de desarrollo personal.
- *Visión de futuro*: El líder ha de tener capacidad para visualizar hacia donde quiere encaminar la organización y para ver los posibles problemas que puedan surgir como retos y oportunidades de éxito futuro. Asimismo, el líder debe ser capaz de diseñar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y de defender sus convicciones con coraje y perseverancia.
- *Saber comunicar*: El líder debe compartir su misión, visión y expectativas con los demás miembros de la organización para que todos cooperen en el logro de las metas. Para ello la comunicación ha de ser clara, concisa y veraz. Un buen líder tiene habilidad de decir lo que tiene que decir en el momento preciso y de la mejor manera posible.
- *Saber escuchar*: El líder se caracteriza por saber escuchar, que es la base de la comunicación.
- *Prudencia*: es la virtud por excelencia. Ha de regir en todo momento la conducta del líder. Ser prudente no es sinónimo de no asumir riesgos ni de ser pasivo, sino de ser sensato a la hora de tomar decisiones, aventurándose al cambio siempre que sea necesario y se hayan analizado concienzudamente las posibles repercusiones de dichas acciones por parte del equipo.

Este conjunto de virtudes enunciadas anteriormente hacen que un líder ético sea “*un virtuoso*” para conducir eficientemente al personal. Es importante y muy poco visto que las organizaciones se centren en las virtudes de sus Gerentes y se realicen talleres de capacitación. Una actividad importante de incorporar para el Departamento de Ética.

El fracaso del liderazgo ético. Líderes organizacionales puede fallar y fallan cuando sus decisiones carecen de valor moral. Es frecuente observar en diarios y revistas especializadas, actos de corrupción en empresas; donde sus líderes violaron sus responsabilidades legales y éticas. Micky Monus, ex director de la compañía Phar-Mor

(cadena de farmacias minorista de descuento fallida que intento desafiar a Wal-Mart), fue sentenciado a 20 años en prisión y multado con un millón de dólares, cuando fue encontrado culpable de todos los cargos de una acusación de 109 cargos de conspiración para cometer fraude por correspondencia, fraude por teléfono, fraude bancario y transportación de fondos obtenidos por robo o fraude. Monus fue aclamado como un héroe de la comunidad en Youngstown, Ohio, cuando condujo Phar-Mor a un crecimiento histórico. Su personalidad y liderazgo empresariales carismáticos tenían un lado de administración de finanzas al robo masivo, fraude y encubrimiento.

Joseph W. Weiss, en su libro de Ética en los negocios, establece siete síntomas del fracaso del liderazgo ético que proporcionan una lente práctica para examinar la falta de visión de un líder.³³ Ellos son:

1. Ceguera ética: no perciben los casos éticos debido a falta de atención o incapacidad.
2. Mutismo ético: no tienen o no usan un lenguaje o principios éticos. “Hablan, pero no practican lo que dicen” sobre los valores.
3. Incoherencia ética: no son capaces de ver inconsistencias entre valores que dicen que siguen; por ejemplo, dicen que valoran las responsabilidades pero recompensan el desempeño como base solo en números.
4. Parálisis Ética: son incapaces de actuar de acuerdo con sus valores pro falta de conocimiento o temor de las consecuencias de sus acciones.
5. Hipocresía ética: no están comprometidos con sus valores adoptados. Delegan las cosas que no están dispuestos o no pueden hacer por sí mismo.
6. Esquizofrenia ética: no tienen un conjunto de valores coherentes; actúan en el trabajo de una manera y el hogar de otra manera
7. Autocomplacencia ética: creen que no pueden hacer ningún mal debido a quienes son. Creen que son inmunes a ser poco éticos.

El liderazgo ya sea formal o informal, es muy importante para cualquier organización, el que lo desempeñe tendrá la responsabilidad de realizarlo éticamente. Anteriormente mencionábamos a Líderes Éticos que fueron grandes protagonistas de la historia de la humanidad. Existen muchos de Líderes Éticos “*anónimos*” que se desempeñan diariamente en distintas organizaciones, que realizan su trabajo con gran compromiso y sentido ético. Aunque su labor no se publica en medios de comunicación, en sus organizaciones producen grandes cambios y tienen la mejor de las recompensas: el reconocimiento de sus compañeros, por su labor y ser *Personas de Bien*.

³³ Joseph W. Weiss – ETICA EN LOS NEGOCIOS, 4 ta Edición; THOMSON. Pág. 300.

4.5 CONTROL

El control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.

4.5.1 Fundamentos del Control

¿Por qué es importante el control? Porque, aun cuando la planificación se pueda llevar a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos, y los empleados sean bien dirigidos y motivados, no se tendrá la seguridad de que las actividades vayan a desarrollarse según lo planificado, ni de que las metas que persiguen los gerentes vayan a ser alcanzadas en realidad. Por lo tanto, el control es importante porque constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación.

Siguiendo con esta temática no nos centraremos en el control de Procesos, que es de suma importancia en las organizaciones; donde en la actualidad muchas son conscientes que gracias al control se observan desviaciones, y en base a ello se realizan los ajustes pertinentes para cumplir con lo planificado. A continuación desarrollaremos el Control relacionado con la Ética y el Departamento liderado por Salomón.

En la actualidad para los controles operativos existen sofisticados medios técnicos, no teniéndose en cuenta muchas veces que las personas son las piezas fundamentales en cualquier organización y que, en consecuencia, los comportamientos del personal tienen suma incidencia en la organización.

El Departamento de ética no solo tiene la responsabilidad de la implementación y desarrollo de la GEO, sino también de identificar elementos, acciones o comportamientos indebidos, que perturban su funcionamiento y actuar en consecuencia.

A continuación describimos situaciones de comportamientos y acciones indebidas (acciones no éticas).

- a) Aceptar sobornos a cambio de contrapartidas, que pueden consistir en conceder o en influir para que se obtengan permisos, concesiones, información, adjudicaciones de obra o servicios, subvenciones.
- b) El maltrato, tanto a sus compañeros como a sus subordinados, cualquiera sea su status y con mayor razón si se encuentra en un puesto clave, por la responsabilidad del rol que desempeña.
- c) Burlarse de compañeros de trabajo; burla es aquella acción o las palabras a través de la cuales se ridiculizara a personas o cosas. La misión fundamental será buscar el ridículo de esa persona, por diversión o por el simple hecho de hacerla sentir mal, ya que no resulta ser de su agrado, incomodando al burlado.

- d) El uso de información privilegiada; entendida como aquella que tiene una persona en situación de confidencialidad por parte de la organización, que puede producir beneficios extraordinarios si se la suministra a un tercero.
- e) Realizar su actividad laboral negligentemente agrede de la organización.
- f) Destrozar intencionalmente el material de trabajo o su uso desmedida de medios de la organización.
- g) Aprovechar la confianza de los superiores y compañeros para lucrar o incluso cometer actos fraudulentos, para que pasen desapercibidos.
- h) Ocupaciones complementarias en negocios sin consentimientos de niveles superiores de la organización.
- i) Utilizar medios de la empresa para actividades privadas.

Estas actitudes se deben considerar como perjudiciales y varias de ellas, fraudes no solo hacia la organización, sino también como fraude a la sociedad.

Por el año 2005 el Cardenal de Buenos Aires, Jorge Bergoglio escribió un libro llamado "*Corrupción y Pecado*"; donde opina sobre la corrupción, y me parece interesante por su aplicabilidad a cualquier ámbito organizacional, señalar algunas de sus consideraciones:

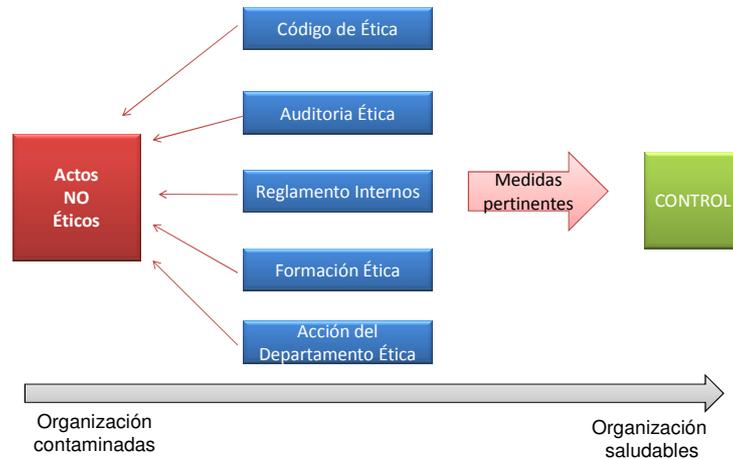
- "Toda corrupción crece y -a la vez- se expresa en atmósfera de triunfalismo"
- "El corrupto tiene cara de yo no fui"
- "Ante cualquier crítica el corrupto descalifica a la persona"
- "El corrupto se erige en juez de los demás"
- "El corrupto se siente un ganador"
- "El corrupto no conoce la amistad, sino la complicidad"
- "El corrupto no tiene esperanza. El pecador espera perdón"
- "La corrupción lleva a perder el pudor que custodia la verdad"

La corrupción en las organizaciones trae nefastas consecuencias; es por ello que debe ser combatida, si se quiere tener una organización sana y transparente.

4.5.2 Herramientas de Control de acciones "No Éticas"

Los controles éticos internos tienen como finalidad identificar y combatir conductas y acciones no éticas. Estos tipos de Controles para que sean efectivos deben realizarse en todos los niveles organizacionales y ¿Cómo se combaten estos comportamientos "no éticos"? Con las Prácticas de la GEO descritas en el Capítulo 3. Es importante aclarar que es importante que haya voluntad para luchar contra este tipo de actos.

Herramientas de CONTROL



FUENTE: Elaboración propia; Las herramientas de control en la GEO

Fuente N° 29

Para llegar a ser una organización saludable, no debe haber ninguna acción ni comportamiento indebido o no ético, que haga fracasar el desarrollo de la GEO. Si se identifica alguna acción no deseada, la organización cuenta con normativas claras, y canales para realizar las denuncias correspondientes con total reserva y anonimato para resguardar al denunciante de posibles represarías que pudieran suceder.

El caso de la Ley “*Foreign Corrupt Practices Act*” (FCPA)

La corrupción, entre otros impactos, disminuye la inversión, aumenta la incertidumbre para realizar transacciones comerciales e incrementa los costos de operación de las organizaciones.

Frente a este fenómeno, Estados Unidos emitió la Ley para Prevenir Prácticas de Corrupción en el Extranjero; las *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA por sus siglas en inglés), la cual establece que toda empresa con operaciones en su territorio que realice ofrecimientos o efectúe algún pago a servidores públicos en el extranjero está sujeta a fuertes sanciones que pueden ir desde multas económicas, descalificación temporal o permanente para participar en ventas al sector gobierno o para desempeñar otras actividades comerciales, hasta permanecer por un período prolongado de tiempo bajo supervisión judicial o la liquidación del negocio por orden judicial.

En este contexto es fundamental que las organizaciones, principalmente aquellas que hayan realizado o estén por realizar asociaciones, fusiones o adquisiciones con empresas extranjeras, cuenten con mecanismos de prevención y diagnósticos confiables para minimizar sus riesgos, ya que cuando uno de los socios comerciales o capitalistas viola alguna de las disposiciones anticorrupción de la FCPA, las autoridades podrán iniciar investigaciones a pesar de que el otro socio no haya participado.

Identificar el problema a tiempo, puede evitarle inconvenientes. Semejante a un iceberg, en dónde una pequeña isla de hielo puede constituir un enorme peligro para la navegación, una pequeña acción u omisión puede representar un enorme riesgo para la

organización si no se tiene un diagnóstico completo de lo que puede existir por debajo del agua.

Las ayudan a investigar e identificar áreas vulnerables a actos de corrupción, así como a minimizar las consecuencias de dichos actos y desarrollar sistemas de administración y control dirigidos a la prevención y mitigación de muchos de los riesgos relacionados. Para ello se establecen los Comités de Compliance para cumplimentar lo dispuesto en las FCPA.

Diferencias entre el Departamento de Ética y el Comité de Compliance

Departamento de Ética	Comité Compliance
Órgano asesor de Directivo/Gerente en total autonomía. Equipo multidisciplinario con un coordinador de la rama de la Licenciatura en Administración	Formado por Gerente/Director, Gerente RRHH, Gerente Legales sugiriéndose la conducción y asesoramiento de un profesional de la abogacía por enmarcarse exclusivamente en lo legal
Su labor es diaria	Se reúnen una vez al mes, o ante alguna situación de urgencia
visión integral sobre la cultura organizacional, que supera el marco meramente normativo, promoviendo principios y valores	visión de cumplimiento de normas Foreign Corrupt Practices Act. (FCPA), que solo se relaciona con el "soborno" ocupándose de establecer medios de "prevención" para evitar el cohecho, que significa sanciones a la organización
Su objetivo es el desarrollo de la GEO; es decir, lograr una línea de trabajo cuya filosofía esta enrolada en el "bien hacer", como cultura de la organización	objetivo: evitar la aplicación de sanciones teniendo en cuenta la FCPA, por lo que su preocupación y ocupación es adoptar los medios de prevención de actos de sobornos o corrupción.
actividades propias del Departamento de Ética sin superponerse con los demás	las actividades de sus respectivas aéreas, se superponen con las del Comité

Cuadro N° 5

Como se observa en el Cuadro N° 5, hay marcadas diferencias entre el Departamento de Ética y el Comité de Compliance; la principal es el “sentido de la existencia” de cada una, mientras la primera busca la excelencia, comprometiéndose en la formación de valores de sus integrantes, desarrollando practicas de la GEO, integrando e interactuando con los demás aéreas de la organización para establecer una “ética integral”. El segundo, el Comité tiene por fin un cumplimiento normativo por adhesión a las FCPA, a fin de evitar duras sanciones a los que no cumplan lo dispuesto.

Las organizaciones que deseen desarrollar políticas de RS, deben enfocarse en acciones de ética integral y solo se consigue gracias al Departamento de Ético; caso contrario, se estaría “*subutilizando*” la ética en la organización, perdiendo eficacia e eficiencia en los procesos.

Para terminar este capítulo, se adjunta un cuadro donde se indican algunos problemas éticos que comúnmente observamos en las organizaciones, y en base a las herramientas de la GEO su propuesta de mejora.

Problemas observados	Propuestas de solución
Se observan conductas no éticas en la organización.	Elaboración de un Código de Ética
	Formación Ética
	Auditoria Ética
Falta de desarrollo personal en los integrantes de la organización	Acciones conjuntas entre el Dpto. de Ética y RRHH en capacitación
	Formación Ética
Programas sustentables de ética	Practicas de RS
	Auditoria Ética
Acoso laboral (mobbing)	Se denuncia en el Departamento de Ética
	se sanciona bajo el Reglamento Interno y el Código de Ética
No se comunicaban las actividades organizacionales a los grupos de interés.	Elaboración de Informes de RS.
Conflicto de intereses entre diferentes áreas organizacionales	Departamento de Ética como órgano asesor.
No se fomenta una Cultura Ética	Humanizar la organización; aplicar la GEO
Actos de Corrupción dentro de la organización.	Reglamento Interno
	Código de Ética
	Formación Ética
Alto índice de despidos y rotacion	Reveer los procesos de selección
	El Departamento de Etica puede proponer acciones como organo consultor

Cuadro 6

Siguiendo, como cierre de este capítulo, el pensamiento del Doctor de filosofía Omar Franca³⁴, se debe buscar y percibir en las organizaciones un clima en la esfera ética, a través de las políticas organizacionales descritas precedentemente y las motivaciones y capacitación a todos los niveles.

Por eso compartimos la necesidad de entablar patrones eficaces de ética a fines de generar predisposiciones éticas preventivas y positivas en las organizaciones, como las señaladas (Código de Ética, Formación Ética, Auditoria, etc.) que frente a los problemas que se presentan de las características específicas en el cuadro 6 en ellas encontraremos las soluciones.

³⁴ FRANCA, Omar; “Ética Empresarial y laboral” – Grupo Mago editores, Universidad Católica del Uruguay

El citado autor expreso que: “La conciencia ética es el instrumento fundamental con que cuenta el ser humano para realizarse como persona”

Conclusiones del Capítulo

Cualquier estrategia que hace que una ética aplicada en el seno de la empresa deberá apuntar necesariamente a aguardar a la “formación de la conciencia moral de los vínculos de las organizaciones” que nosotros le aseguramos como una de los objetivos principales del Departamento de Ética a través del desarrollo de la GEO.

Estamos convencidos de la necesidad de crear esta atmosfera ética en las organizaciones, porque partimos de la premisa de que “Ninguna persona puede desarrollarse contradiciendo los valores éticos que ha decidido darse a si misma”. Ella es totalmente aplicable a las organizaciones, cuando estas hacen conocer y adoptar a sus miembros los valores éticos de la organización, que permitió que sus integrantes se desempeñen no contradiciendo los mismos.

Capítulo 5

Relevamiento sobre la Ética Organización en la
Provincia de Córdoba

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho”.

Antoine de Saint - Exupery

5.1 Introducción

Es muy común encontrar en revistas de negocio y diarios (Mercado, Punto a Punto, Ámbito Financiero) el ranking de las empresas que más facturan o ranking de prestigio de empresas o marcas. Donde muchos de sus CEOs tenían por anhelo figurar en dichos ranking, para ello enfocaban sus esfuerzos en alcanzar esos objetivos y superarse año tras año.

La misma revista Mercado hace un tiempo realiza anualmente el Libro Blanco de la Responsabilidad Social Empresaria; un informe de las 100 empresas que residen en el país; más responsables y con mejor gobierno corporativo. Los puntos evaluados son: Comportamiento Ético, Transparencia y buen gobierno, Importancia del talento, El medio ambiente y Aporte a la comunidad.

Este informe resulta muy interesante, al cambiar el foco de la misma; atento al fin que persigue la organización: del económico (facturación) al RSE (ético). Como se estableció en este trabajo si los esfuerzos se encaminan solo en un fin económico, sin incorporar políticas éticas en sus procesos, las organizaciones tendrán fecha de vencimiento. El libro blanco de la RSE, hace que las organizaciones se esfuercen en sus políticas éticas para ir mejorando año tras año y figurar en esos informes.

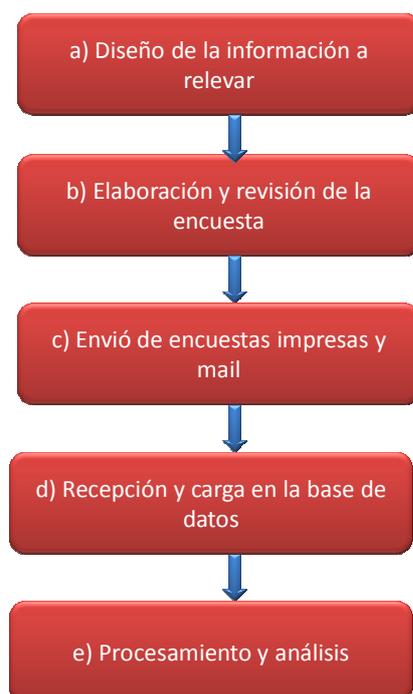
Al no encontrar en revistas, diarios, libros y publicaciones; un relevamiento actual, sobre la ética en las organizaciones de Córdoba, que aportara información al Proyecto de Grado, surgió la pregunta ¿Se justifica realizar un relevamiento sobre la actualidad ética en la Provincia de Córdoba? El desafío de realizarlo nos pareció importante y el esfuerzo estaba más que justificado con la información que se iba a obtener de la misma.

5.2 Metodología

La encuesta que se puede observar en el Anexo N°2, consta de dos pilares fundamentales: la Parte I – Información socio-demográfica y la Parte II la ética en la organización. Considerando que la información obtenida nos brindara:

- Conocer la actualidad demográfica de las organizaciones
- Si la organización que se desempeñan promueven políticas éticas
- Que significa para ellos la GEO
- Que percepción tienen que es una empresa socialmente responsable
- Si en la organización observa conductas NO éticas y si se denuncian
- Que valores personales aporta a la organización

El proceso metodológico seguido consta, por orden cronológico, de los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración Propia. Proceso metodológico de las encuestas

Figura N° 30

a) Diseño de la Información a relevar

La información que se quiere relevar es cualitativa. Se trata de realizarlo a personas que se desempeñen en distintas organizaciones, y con distintos fines y que se encuentren en diferentes niveles de la organización. Así se puede obtener una visión más amplia de la información pretendida. Como dijimos en la introducción, lo que se quiere obtener es la implementación de políticas éticas en las organizaciones de la provincia de Córdoba.

b) Elaboración y revisión de la encuesta

Para desarrollar el cuestionario definitivo partimos de los objetivos de la información a relevar y el tipo de información que esperamos obtener por cada pregunta. Así, se elaboró una encuesta con preguntas estructuradas y semi-estructuradas; divididas en dos partes, como se mencionó en la metodología de este capítulo. Donde el Tutor realizó las observaciones y correcciones pertinentes, antes de ser enviadas.

c) Envío de encuestas impresas y por mail

Antes de enviar las encuestas se realizó un esquema de las personas que trabajan en diferentes organizaciones según los tipos (multinacionales, pymes, organismos públicos, clubes, ONG); y que se encuentren los entrevistados desempeñándose en diferentes niveles jerárquicos en la organización (Alta Gerencia, Supervisor, Administrativo, Operario). Para así cumplimentar con el objetivo de una información amplia y general.

Las formas del envío de las mismas fueron de dos maneras:

- Por mail, desde la casilla de mail *jbrandi941@alumnos.iua.edu.ar*
- Impresas en papel.

Al enviar la encuesta se le comunica al encuestado que la presente forma parte de los Anexos de investigación del Trabajo de Grado de la carrera de Licenciado en Administración del IUA, cuya denominación es Gestión Ética Organizacional (GEO). Además se informa que este instrumento le he asignado significativa relevancia por cuanto el procesamiento y análisis de las respuestas receptadas me permitirán alcanzar los objetivos generales del presente trabajo, cuyo eje directriz es la importancia de la ética en las organizaciones, que considero se verá potenciada a través de un nuevo modelo de gestión, procurando lograr la excelencia organizacional partiendo de la premisa de que la organización es formadora de valores. Esta aclaración me pareció de gran importancia para que no haya ningún tipo de presión ni influencia para las respuestas.

Por último, se describe brevemente un marco conceptual de la GEO, ética y RSE.

d) Recepción y carga en la base de datos

El proceso de las entrevistas se inicia con el envío de las encuestas. El tiempo de duración del envío y devolución de las encuestas fue de 101 días, debiendo en muchos casos, ante la falta de respuesta, reenviar dicho mail y contactarse con estas personas para recordarle sobre la importancia de sus respuestas. En total se relevaron 59 casos.

La encuesta, como se puede observar en el Anexo N° 2, constan de dos partes. La primera descriptiva (preguntas 1 a 7); nos permite reflejar la información sobre las características de las personas relevadas como por ejemplo: género y edad, estudios cursados, tamaño de la organización donde se desempeña, antigüedad y puesto que ocupa.

En la segunda parte (preguntas 8 a 19) se reflejan los resultados de acuerdo a la opinión de los encuestados sobre la ética en la organización; en algunos casos segmentados según género, edad o nivel que ocupa en la organización, ya que los resultados se vuelven más relevantes.

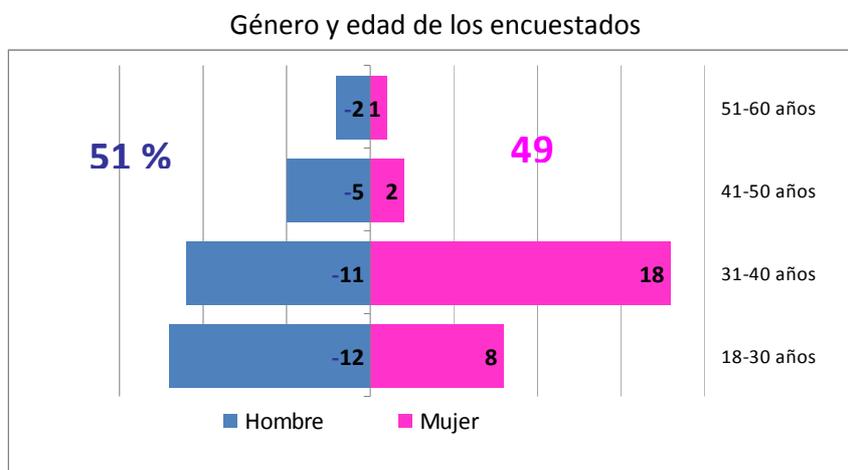


Gráfico A

Como se puede observar en el Grafico A la distinción de géneros es homogénea, donde el 49% tiene entre 31 a 40 años; y solo el 5% de 51 a 60 años. Lo curioso es que no se registraron edades mayores a los 60 años; siendo la edad jubilatoria a los 65 para los hombres y a los 60 para las mujeres.

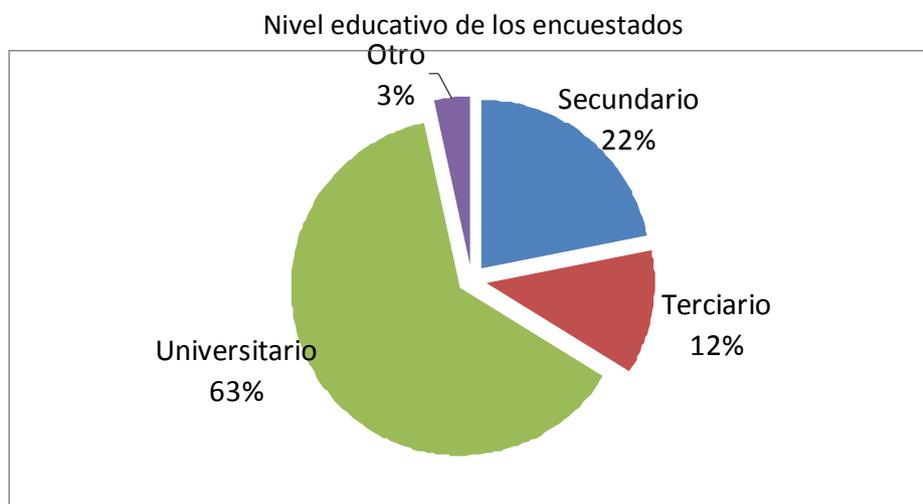


Gráfico B

En el Gráfico B muestra que 7 de cada 10 de los encuestados alcanza un nivel de instrucción superior. Ante esta caracterización, es posible suponer que si estas personas obtuvieron su título de grado hayan recibido una formación ética. Pero ¿Cuan presente está la ética en las carreras de grado?

Para dar cuenta en qué medida están presentes los temas referidos a Ética, Deontología o Responsabilidad Social como asignaturas de plan de estudios, tomamos como ejemplo la Carrera Administración en diferentes Instituciones educativas en Ciencias Económicas en Argentina. Las unidades de análisis son los planes de estudio de las distintas carreras. Los mismos fueron tomados de las páginas Web de cada una de las Universidades que se especifican en el cuadro siguiente:

Institucion	Materia Obligatoria	Materia Optativa
IUA	Ética y Actuación Profesional	
UNC		Responsabilidad Social Empresaria
UCC	Filosofía y Teología *	
UBP	Ética Profesional y Responsabilidad Social de la Empresa	
Universidad Siglo XXI	Practica Profesional de Administracion	
Universidad Moron (Instituto Cervantes)	Ética Profesional y Cultura Organizacional	
UBA	Filosofico y etico *	
Universidad Palermo		Ética profesional y gestion de la responsabilidad social empresaria
Universidad de San Andres		RSE I y II; La RSE como estrategia de Internacionalizacion
Universidad Nacional Cuyo	RSE	

* lo ubican dentro de su eje tematico

Cuadro N° 7

Como se puede observar en la tabla, el 70% de las Instituciones Académicas tienen la enseñanza ética, a través de las materias obligatorias, según la temática que se observan en sus programas de estudios. Lo que se supone que un profesional tiene los conocimientos básicos de ética.

Tamaño de la empresa en la que trabajan los encuestados

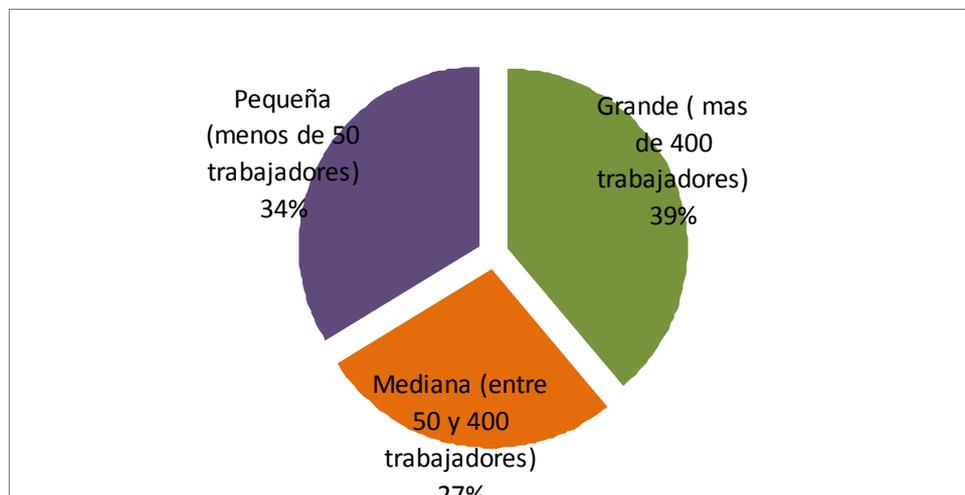


Gráfico C

Una de las condiciones, cuando se seleccionaron las personas a encuestar, fue que trabajaran en organizaciones de distinto tamaño. Como se observa en el Gráfico C, hay una proporcionalidad en los mismos.

Género y antigüedad en la empresa de los encuestados

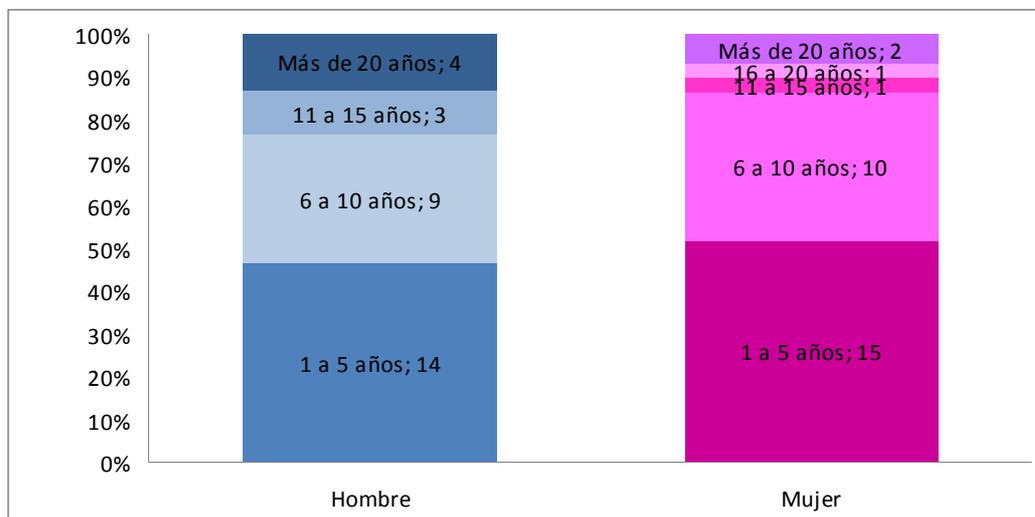


Gráfico D

Observamos en el Gráfico D que 8 de cada 10 personas tienen menos de 10 años de antigüedad en la organización, indiferente al género de los mismos, donde solo el 10% tiene más de 20 años de antigüedad. Unas de las causas de la baja antigüedad de los trabajadores se deben a “la rotación de personal”.

Según Idalberto Chiavenato dice que “La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el

intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda, donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir; es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

¿Qué relación existe entre la GEO y la rotación laboral?

Uno de los objetivos de la GEO es que la organización contenga a sus trabajadores, que en base a los valores y principios de la misma sus integrantes se sientan identificados y que se le brindes las herramientas para que cada uno puedan cumplimentar con los niveles motivacionales (Fisiológicas, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento, Capacitación y Autorrealización). “Si se implementa la GEO en la organización, afirmamos que la rotación laboral va a disminuir, ya que dicha continuidad laboral no depende exclusivamente del factor económico – remunerativo, sino por todos los antes descriptos”.



Grafico E

En el Grafico E se observa que se consideraron todos los sectores lo que nos aseguran que las respuestas nos brinden una visión integral de los mismos.

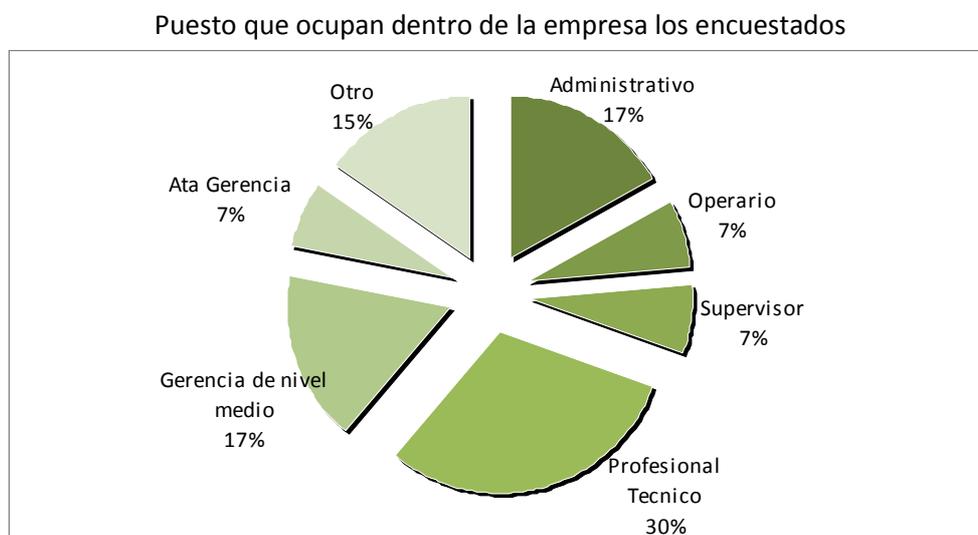


Grafico F

En general se observa en el Grafico F una distribución proporcional en cuanto al nivel de jerarquía dentro de la organización, que tampoco constituye un aspecto que hace que la muestra sea representativa de los mencionados niveles de decisión y participación en las organizaciones.

8) ¿La empresa en que Ud. trabaja?



Grafico G

En las organizaciones de la provincia de Córdoba no es común ver que las mismas cuentan con un personal encargado del manejo de los asuntos éticos; generalmente esta actividad está a cargo del Departamento de RRHH o en otros casos de Asuntos Legales. Solo el 34% incorpora dichos aspectos en la evaluación de personal. Dato curioso, si nos valemos que más del 70% de los requisitos a cumplir por una persona para formar parte de una organización sean determinadas actitudes, virtudes y valores. Sin embargo,

en general, solo se solicita en el reclutamiento el 30% restante, que son conocimientos y habilidades operativas. No obstante, más del 90% de las causas de despido son faltas a esas actitudes, hábitos y valores.

Cuando se consulta sobre el buen ejemplo de conducta ética, hay mayor aceptación que los empleados la cumplen en mayor grado que el nivel gerencial.

Otro de los aspectos destacado es que la mayoría de las organizaciones sanciona las conductas no éticas (71%) y posee controles ante estas posibles prácticas, pero no se premia al desempeño ético en el trabajo. En otras palabras, se castiga un comportamiento no ético, pero no se premia un comportamiento ético.

9) Conocimiento de prácticas éticas dentro de la organización según tamaño de ésta

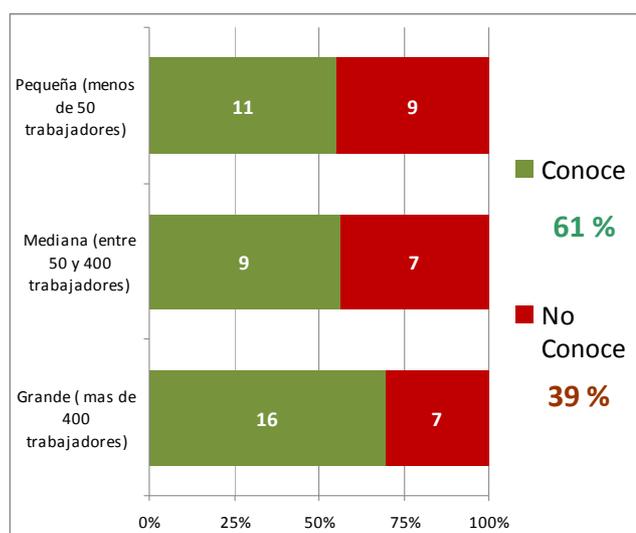


Gráfico H

De nada sirve tener políticas de ética si solo queda en un papel o colgadas en la página de Internet. La GEO tiene el desafío de implementar políticas éticas diarias que involucren a todos los integrantes de la organización, como se expuso en el Capítulo 3. En el gráfico H se observa que hay mayor información en grandes empresas; un dato no menor es que aproximadamente 4 de cada 10 personas no conoce las políticas de ética en su organización. Al respecto nos preguntamos si responde a que ¿no cuenta con políticas éticas?, o ¿no los informa? Hay un mayor desconocimiento en las pequeñas y medianas empresas. En cuanto a si: ¿es eficaz la ética para estas organizaciones? La respuesta es más que obvia; no importa ni el tamaño ni el fin de la misma; la ética puede ser aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

10) ¿Para Ud. que es la Gestión Ética Organizacional (GEO)? (Múltiples respuestas)

Al ser la GEO un “nuevo término”, se pretende averiguar cuáles son aquellas variables con las que se vincula. Como vinimos desarrollando a lo largo de los capítulos, la GEO abarca todas las opciones (compromiso con la sociedad, responsabilidad con los trabajadores, responsabilidad frente terceros, responsabilidad con los clientes, ética, calidad de producto, medio ambiente e integración de culturas).

Su terminología es clara; solo el 5% no lo asoció a las características descritas.

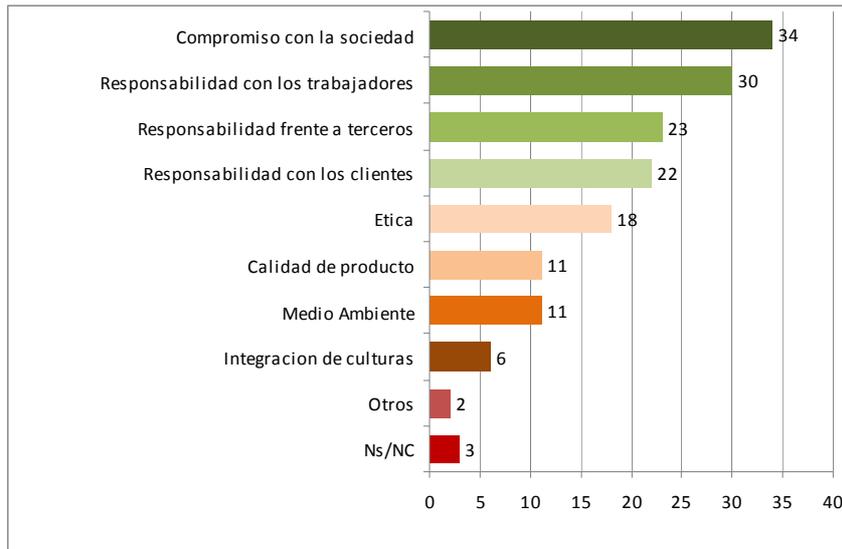


Grafico I

Para más del 50% de los encuestados la Gestión Ética Organizacional es "Compromiso" y/o "Responsabilidad con la sociedad y los trabajadores". Hubiésemos tenido una visión más amplia si esta pregunta era abierta, que por cuestiones de proceso y análisis hicieron imposible realizarla de esa manera.

11) Para considerar una empresa socialmente responsable:

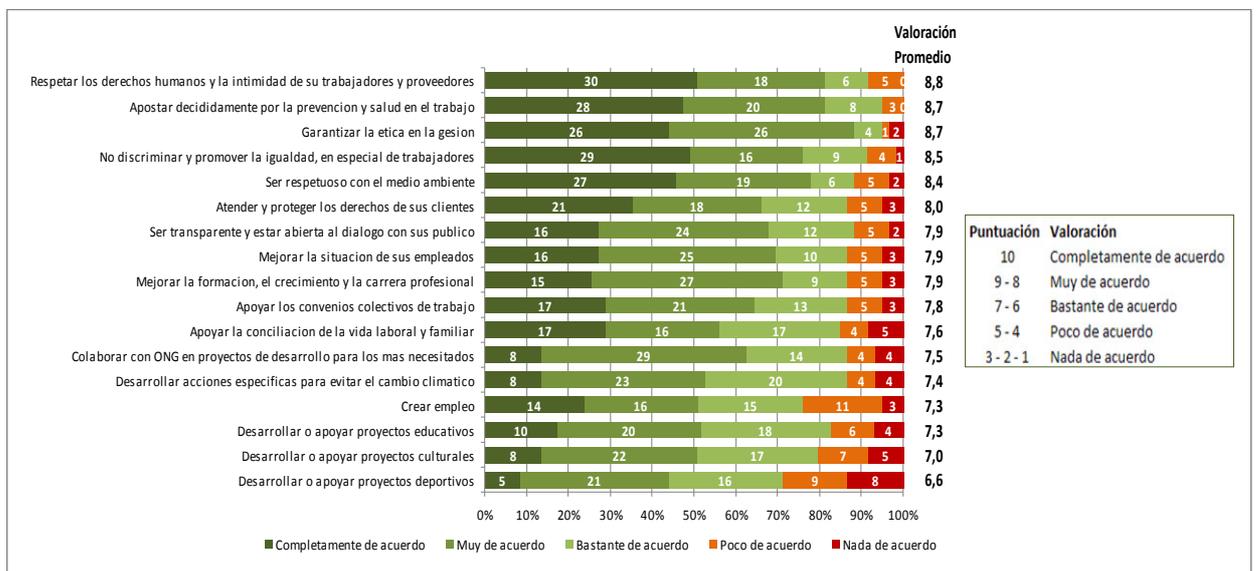


Grafico J

Se seleccionaron 17 variables donde el encuestado debía realizar una puntuación; estas variables son valoradas del 1 al 10 en función de su importancia a la hora de conformar el comportamiento responsable de una empresa

➡ 10 variables directamente asociadas a la gestión organizacional. Las prioridades de gestión son aquellas que afectan a la estructura de la organización de manera general.

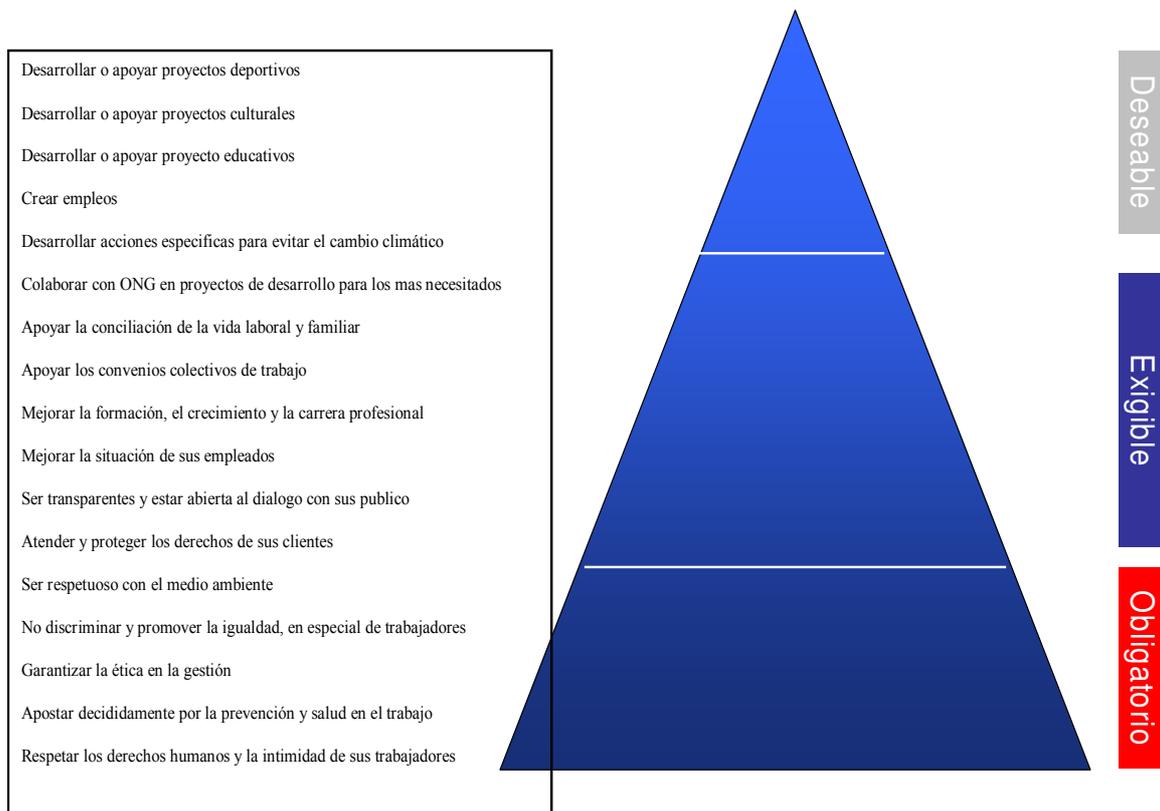
➤ 5 a la acción social. Se han integrado en acción social aquellas prácticas que tienen como objetivo realizar proyectos de carácter filantrópico o que están enfocadas a colectivos específicos.

➤ 2 relativas a la gestión medioambiental. La gestión medioambiental incluye el respeto al medioambiente y el desarrollo de acciones frente al cambio climático.

Como se puede observar, se consolida la tendencia de que las variables asociadas a la gestión son prioridad, por encima de variables ambientales o las relacionadas a acción social, que llamativamente fueron las más bajas.

Una vez obtenida la valoración promedio, se puede observar una escala de acciones que hacen a una empresa socialmente responsable. Como los recursos son limitados, los directivos que estén interesados en desarrollar esta política de RS, deberán tener en cuenta las acciones desde la base hacia arriba.

Pirámide Jerárquica de Prioridades de RS



FUENTE: Elaboración propia, en base a la pregunta 11 de la encuesta sobre Relevamiento sobre la Ética Organización en la Provincia de Córdoba

Figura N° 31

12) Importancia de la Ética en la organización en los próximos años

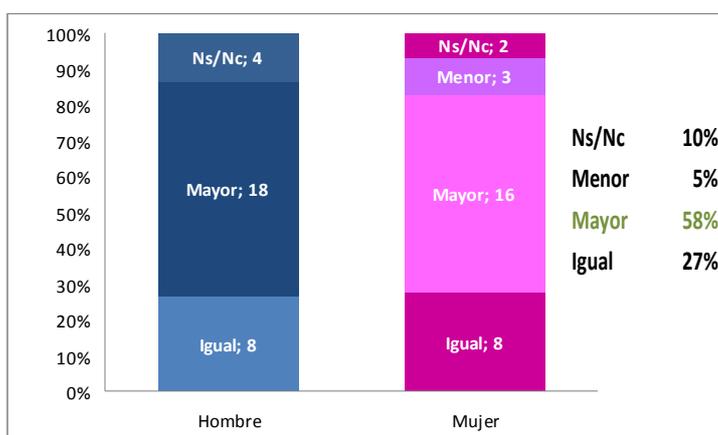


Gráfico K

Cabe destacar que 6 de cada 10 encuestados, sin distinción de sexo y edad, la Ética en la organización en los próximos años tomará “mayor importancia”. Este dato no menor, nos permite inferir que en general se percibe que la ética dentro de la organización va a ser un requisito indispensable para su funcionamiento.

Cuando al comenzar el trabajo hablamos de un rol más comprometido y responsable de la organización, este resultado optimista avala aquella afirmación.

13) Implementación de programas de Ética Empresarial (RSE) en su organización:

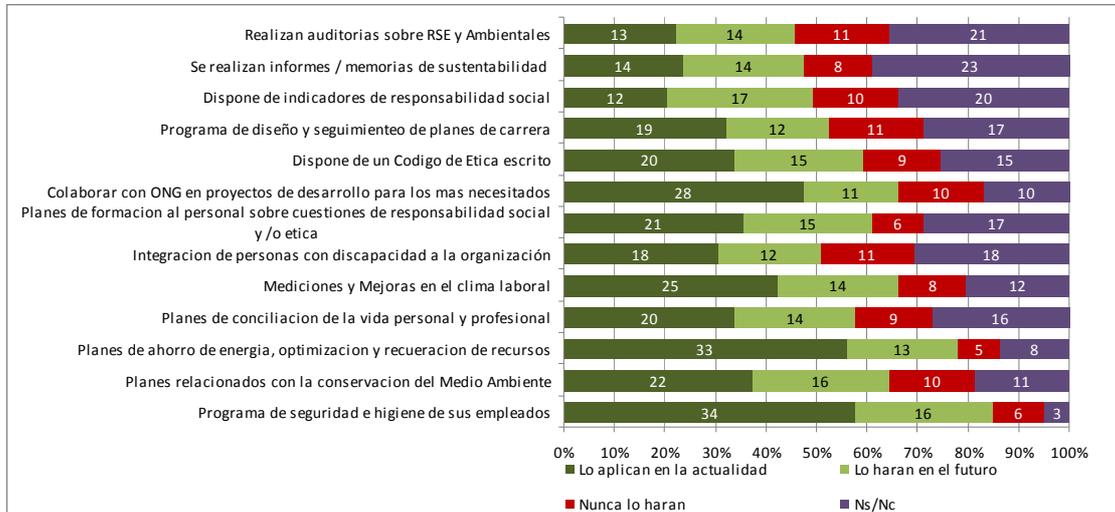


Gráfico L

Que aproximadamente el 20% de los encuestados, en su organización realicen Auditoría sobre RS, Indicadores e Informes de Sustentabilidad, constituye un porcentaje muy bajo. La GEO fomenta dentro de la organización estas prácticas, no solo para los integrantes de la misma, sino para los grupos de interés. Drucker afirma que: “lo que no se puede medir, no se puede controlar”, y la mejora continua de la GEO necesita de indicadores para ir desarrollándose y corrigiendo los desvíos, que pudieran existir.

Discapacidad

El 30% integra personas con discapacidad en la organización; de los encuestados 3 de cada 10 poseen desconocimiento del tema.

El 20% cree que su organización integrara a personas con discapacidad (pcd), mientras que el 18% creen que nunca lo harán.

Cabe destacar que el tema de la inserción laboral de las personas con discapacidad, hasta a nivel mundial, recién se está conociendo, porque se observa a ellas como persona que no reunían condiciones para la empleabilidad. Más aun, persisten prejuicios, tales como: de que no están preparadas para trabajar con las (pcd); por causas de su “enfermedad”, registran mayores niveles de ausentismo; que son menos productivos y, hasta se piensa que si se emplean pcd “seguramente terminarían con problemas por juicios por discriminación”.

Como así también, las que podemos llamar “barreras” que la propia sociedad pone y que las organizaciones las posee: el temor al cambio y su desconocimiento. Actitud y prejuicios de potenciales empleadores y su propia estructuración,

No se puede negar que: “la inserción laboral de pcd supone un desafío para el cual debemos prepararnos, como así también que: “las organizaciones que cuentan con pcd entre sus recursos humanos, se ve revitalizado”; está comprobado que aumentan los índices de productividad y ventaja competitiva. Que ellas transmiten valores de responsabilidad, puntualidad y calidad”, entre otras tantos beneficios para las organizaciones.

Para las pcd, mejora su autoestima y participación social, facilitándoles su independencia económica y su desarrollo personal, profesional y laboral, que para toda organización que valora su responsabilidad social, no puede dejar de comprometerse.³⁵

Higiene y seguridad

El 57% de los encuestados trabajan en organizaciones que poseen programas de Seguridad e Higiene laboral. La higiene y seguridad en el trabajo son entonces el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse en ciertos aspectos sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad. En la actualidad en nuestro país, la ley vigente sobre Higiene y Seguridad son la 24.557 y la 26.773; esta última vigente desde el año 2012. Todas las organizaciones tiene la obligación de cumplir estas normas; capacitando a sus integrantes sobre la importancia y condiciones de la misma. Si esto no sucediera, es responsabilidad del Departamento de Ética conjuntamente con el de RRHH en establecer medidas de implementación para su desarrollo.

³⁵ Reflexiones realizadas en el “Taller de Sensibilización” coorganizado por el Club de Empresas Comprometidas y el Consejo Profesional de Cs. Económicas de Córdoba.

Código de Ética

Solo el 33% dispone de un Código de Ética, que constituye preocupantemente un porcentaje muy bajo, ya que éste establece el marco normativo y de orientación de su cultura organizacional. Este documento caracteriza los deberes éticos y resuelve conflictos éticos que puedan presentarse en la organización.

Ahora bien, nos preguntamos:

¿Un Código de Ética en la organización garantiza que no se observen actos no éticos en la misma?

Para responder esta pregunta, se relacionó la pregunta 13 con la 15. La primera se consultaba si su organización posee un código de ética y en la restante si ha observado conductas no éticas dentro de la organización.

Como se puede observar en el grafico precedente (grafico M); del 66% de los que observaron estas conductas no éticas, el 38% dispone de un código. Lo que demuestra que si no hay un seguimiento, capacitación y demás prácticas éticas, como lo define la GEO, no esta indicado que la organización aunque disponga de un Código de Ética no garantiza que en la misma no se observen conductas no éticas.

Esta realidad podría ser contraria a lo que afirman sobre la necesidad de que cada organización cuente con sus estándares de valor y principios explicitados en este instrumento.

Sin poder afirmar con total precisión, que hubiese requerido incluir varias consulotas sobre este tema, esta realidad descrita, puede responder a varios factores; fundamentalmente a si existió participaciones de los integrantes de la organización en su elaboración. También, que grado de aceptación y cumplimiento de parte de los mandos superiores (que acabamos de analizar) y que conocimiento y capacitación se brinda con respecto a este instrumento.

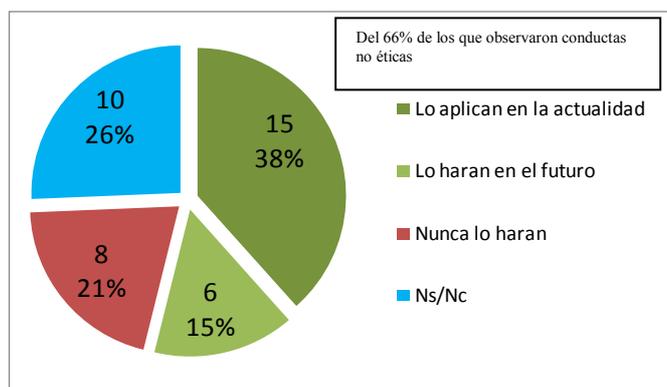


Gráfico M

14) Para Ud. ¿Qué organización implementa con mayor énfasis una Gestión Ética? (Múltiples respuestas).

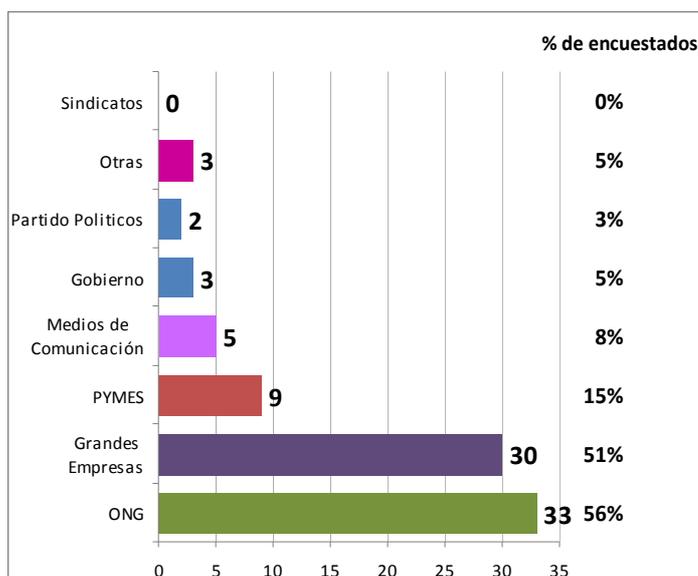


Grafico N

Según la percepción de los entrevistados, las ONG siguen liderando las menciones positivas sobre la organización que implementa con mayor énfasis una Gestión Ética con un 56%. En segundo lugar se ubica las Grandes Empresas con el 51%

Es para reflexionar: ¿Porque organismos como los Sindicatos, Partidos Políticos, Gobierno y Medios de Comunicación, tengan tan baja consideración en implementación de la Gestión Ética? ¿Cómo se puede revertir esta situación por parte de estas organizaciones?

Para responder estos interrogantes se entrevisto al periodista Pablo Rossi quien apor lo siguiente: *“Creo que en la actualidad hay una desconfianza innata de la gente en los actores públicos, debido al desempeño realizado últimamente por parte de estos. No ocurre lo mismo con las ONG y grandes empresas donde hay una ética visible en su gestión. En cuanto a los demás actores (sindicato, partido político, gobierno, medios de comunicación) existe una atmosfera de gran desconfianza, debido a que el público reconoce acciones corruptas y estas no han tenido una autocrítica de sus actos”.*

“Que los medios de comunicación tengan tan baja consideración, se debe en gran parte a la responsabilidad del gobierno, que en su relato oficial los desprestigia, indicándolos como corporaciones que actúan bajo intereses; y que el actuar del gobierno no es por interés sino por ideología; e incluso existen varios medios

Sin querer inducir la respuesta que cada uno puede dar a estos interrogantes, por todo lo desarrollado sobre la cultura organizacional, la visión y misión de las entidades, por los menos una de las razones seguramente la encontraremos como tiene interiorizado su condición de “entes sociales” y por consiguiente, asumiendo su rol protagónico ante la sociedad.

15) ¿Ha observado conductas no éticas dentro de su empresa?

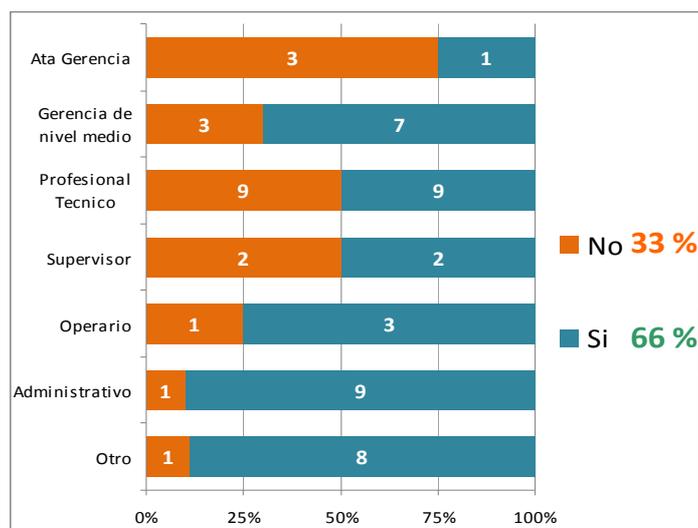


Gráfico O

Los que dirigen las organizaciones son pocos los que analizan esta cuestión, que es de suma importancia en la gestión diaria. De los encuestados, el 66 % observó conductas no éticas; que es un elevado porcentaje, si lo que se quiere para la organización es la Excelencia. En los puestos más bajos se perciben más las conductas no éticas. Nos hubiese gustado obtener la respuesta al siguiente interrogante: ¿A que se debe este fenómeno? Como no son respuestas abiertas, no se puede conocer las razones de esta realidad, que denominamos “fenómeno”, que debe ser motivo de preocupación en las organizaciones que enfrentan esta realidad.

Sin embargo realizando un análisis conjunto con las otras preguntas me permito considerar que una de las razones responde a que estas Conductas se deben a que las organizaciones no consideran una ética integral en sus procesos administrativos

16) ¿Informe esas conductas no éticas observadas?

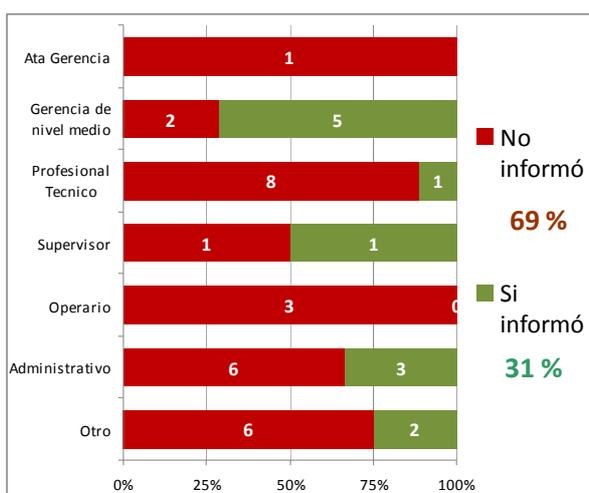


Gráfico P

Al ver que 7 de cada 10 personas que observaron conductas no éticas, no lo informó, vemos en primer lugar, que no lo hicieron por:

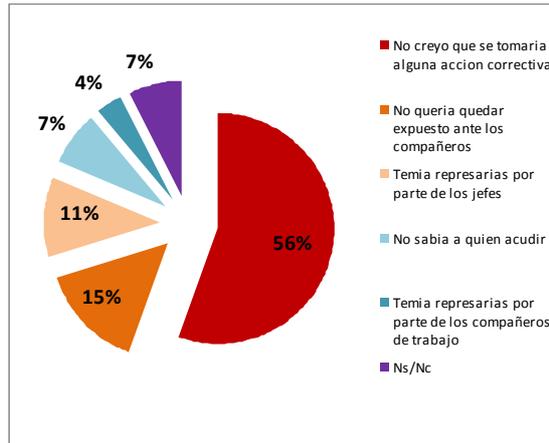


Gráfico Q

Es por ello que podemos aseverar que estas causas se resolverían si la organización cuenta con un Departamento de Ética, teniendo en cuenta sus objetivos y funciones, como así también su independencia y autonomía, que a continuación se establece:

- El Departamento de Ética asegura, el tratamiento y solución a estas conductas no éticas, porque su mayor compromiso es la ética.
- Es el lugar donde se recepciona cualquier denuncia de este tipo.
- El Departamento garantiza el anonimato y la mayor reserva a las denuncias realizadas.

En cuanto, por qué no informó según el puesto:

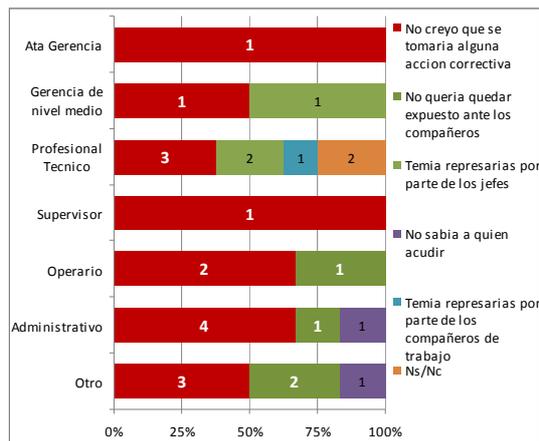


Gráfico R

17) En su trabajo; ¿Se ha sentido presionado a incurrir en una conducta no Ética?

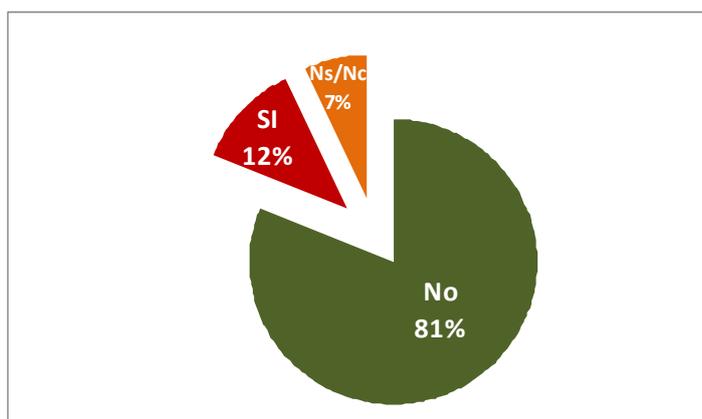


Gráfico S

Es alentador que solo el 12% se sintió presionado a incurrir en una conducta no ética. Desagregado por puesto que ocupa en la organización no marca una tendencia. Con respecto a edad, nivel de estudio, como tampoco con respecto al género. Sin embargo, por edad la mayoría está en el rango de 31 a 40 años, con nivel de instrucción universitaria. En cuanto a la antigüedad en la organización se concentra de los 6 a 10 años.

18) ¿Está Ud. de acuerdo con las siguientes manifestaciones sobre la ética en las organizaciones?

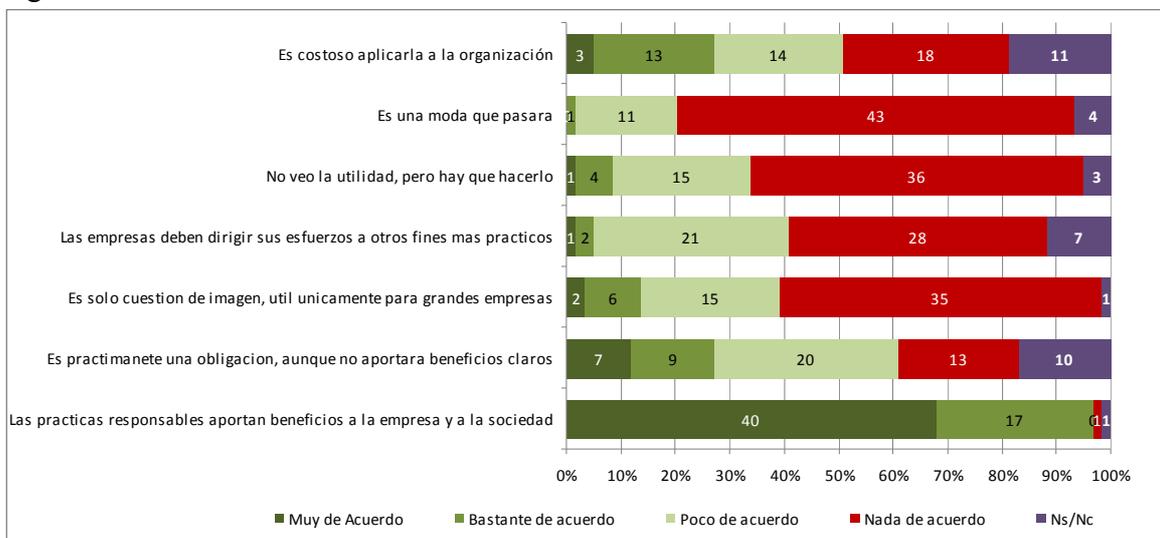


Gráfico T

El 97% de los encuestados está de acuerdo con que las prácticas responsables aportan beneficios a la empresa y a la sociedad. Sobre esta manifestación no queda duda alguna en que las organizaciones que implementen políticas éticas recibirán beneficios más allá de los económicos. Atento a la necesidad de las organizaciones en incorporar a la ética, ¿es un tema de moda?, la respuesta negativa fue significativamente mayoritaria, ya que el 73% consideró que no lo es. Sin embargo, resulta llamativo que 7 de cada 10. Encuestados no ve la utilidad de la ética en la organización; aunque interpretamos que se debe a la desinformación que existe sobre el tema, como así también, a la practicidad de gestionar la ética en la organización. Con Información y capacitación dentro de las

organizaciones sobre la importancia de la ética, estamos seguro que no solo su respuesta cambiaria, sino que fundamentalmente adquiriría una mayor importancia

19) Cual de estos valores Ud. cree que aporta a su organización (puede seleccionar más de uno).

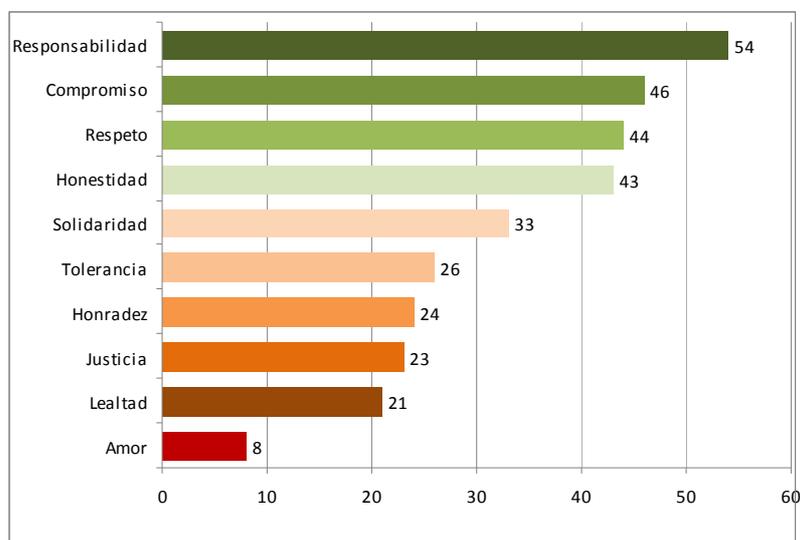


Gráfico U

Cuando se le pregunto cuales valores aporta a sus organizaciones, todos por lo menos respondieron uno. Más del 90%de los encuestados afirman que aporta Responsabilidad. De cada 10 encuestados, para:

- 8 aporta “Compromiso”
- 7 aporta “Honestidad y Respeto”
- 5 aporta “Solidaridad”

Por consiguiente, los valores éticos tienen importancia decisiva en la conducta de las personas, y éstos aportan a la organización una fuente de energía vital para su funcionamiento. Lo que nos permite esclarecer la observada falta de coherencia entre las respuesta del orden del 70% de que la ética no es de utilidad para las organizaciones y este elevadísimo porcentaje de que los encuestados aportan valores. Una de las lecturas que podemos hacer, como lo hemos ya expresado es la carencia de conocimiento de que es la ética y, especialmente, ética empresarial. Solo las organizaciones que estén alineadas en esta línea de pensamiento y acción, pueden receptar y potenciar los valores que sus recursos humanos le aportan.

Al respecto, Bernardo Kliksberg en su libro “Valores Éticos y Vida Cotidiana” expresa: *La ética puede mover montañas. Las movió en la Argentina hace poco. En medio de la crisis económica que llevó la pobreza a niveles pico en el 2002 (58 %), resultado de las políticas que se aplicaron en los años 90, la gente tenía todos los motivos para tener comportamientos egoístas, para preocuparse por sí mismo. Las clases medias se cayeron, porque toda la sociedad estaba empobrecida. Sin embargo, hubo más voluntarios que nunca. Más personas que ayudaron a los demás que nunca. Según las encuestas Galup, del 2000 al 2002 se duplicó el número de voluntarios en la Argentina. Casi ocho millones de personas hacían trabajo voluntario. ¿Qué mueve eso? ¿En medio de la crisis económica la gente ayudando activamente unos a otros? La ética. La ética es muy importante. La ética puede lograr cambios formidables. Recoger estos ejemplos está al alcance de cada uno. Cada uno de nosotros puede hacer algo significativo a*

través de sus instituciones, ayudando a las políticas públicas, aportando a todo tipo de causas nobles. Debemos fortalecer los valores éticos, base de una sociedad de calidad humana.

Un dato que llama poderosamente la atención es que solo el 13% eligió al “Amor” como valor aportado a la organización. La Madre Teresa de Calcuta expresó “*Lo que importa es cuanto AMOR ponemos en el trabajo que realizamos*”. El amor en cualquier acto de nuestras vidas nos hará virtuosos, y eso provocará satisfacción; en cambio el desamor nos hace mediocres y esto repercute en el accionar y el modo de relacionarse con los terceros. Una persona que ama su trabajo, se distingue sobremanera de las demás. Pero para que esto se produzca es requisito esencial que la organización provee a todos sus integrantes de estructuras éticas, para que puedan desarrollar estos valores.

También aquí debemos realizar una lectura del motivo de esta bajo porcentaje de encuestados que reconoce al Amor como un valor que aportan a las organizaciones y, a su vez, que deben tener quienes en ellas se desempeñan.

Esta lectura es justamente interpretar que su “significado” le asignase a dicho valor, que seguramente no es el que le atribuimos de nuestra parte, que es “el sentimiento que debe tener toda persona que reconoce y respeta al otro como sujeto y, por ende, procura la convivencia, la comunicación y la interrelación.

Es decir, es un valor constructivo, en beneficio propio, de los demás, de las organizaciones y, en definitiva, de la sociedad.

En muy sencillas palabras, valorizar y apreciar al trabajo; reconoce la importancia para nuestra realización personal. Como así también, de parte de las organizaciones, motivar y favorecer el clima adecuado para dicho desempeño y convivencia.

Por último, además de los valores, otro factor clave en la organización es “el diálogo”; él es imprescindible en cualquier organización, ya que el dialogo construye. Sobre esto el Papa Francisco dice: "El diálogo es muy importante para la propia madurez, porque en el encuentro con la otra persona y las otras culturas, uno crece y madura".

Conclusiones del Capítulo

Este relevamiento nace por la necesidad de no encontrar información disponible sobre la actualidad de la ética organizacional en la Provincia de Córdoba; sabíamos del desafío que significaba realizarlo, pero que sus frutos iban a ser resultados enriquecedores no solo para este Trabajo de Grado, sino para relevamientos futuros.

De este relevamiento observamos la necesidad de que cada organización cuente con un Departamento de Ética, no solo para denunciar los actos no éticos y actuar en consecuencia, sino para desarrollar las prácticas de la GEO dentro de las organizaciones en busca de su excelencia.

Conclusiones

Nunca te detengas

Siempre ten presente que la piel se arruga,

el pelo se vuelve blanco,

los días se convierten en años...

Pero lo importante no cambia;

tu fuerza y tu convicción no tienen edad.

Tu espíritu es el plumero de cualquier tela de araña.

Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida.

Detrás de cada logro, hay otro desafío.

Mientras estés viva, siéntete viva.

Si extrañas lo que hacías, vuelve a hacerlo.

No vivas de fotos amarillas...

Sigue aunque todos esperen que abandones.

No dejes que se oxide el hierro que hay en ti.

Haz que en vez de lástima, te tengan respeto.

Cuando por los años no puedas correr, trota.

Cuando no puedas trotar, camina.

Cuando no puedas caminar, usa el bastón.

¡Pero nunca te detengas!

Madre Teresa de Calcuta

Conclusiones del Trabajo

El objetivo principal de este trabajo es la incorporación de la ética integral en los procesos administrativos (planear, dirigir, coordinar y controlar) de las organizaciones. Por ello, se desarrolló un nuevo concepto de gestión, denominado Gestión Ética Organizacional “GEO”, que fomenta la Cultura Ética y plantea un cambio profundo en las mismas.

La GEO busca humanizar las organizaciones; es por ello que dicho cambio corresponde mucho más que modificar sus estructuras, tecnología y capacidades para el logro y sus capacidades para el logro y concreción de sus objetivos. Este humanizar, no es otra cosa que “hacer más humano” su gestión, que se inicia con el primer cambio indispensable a nivel de la cultura organizacional.

Descubrir, hacerlos propios y ser formador de valores, que justamente regirán y orientarán el accionar de las organizaciones y de “su capital humano”

Al haber una limitada literatura sobre estos temas, se decidió realizar diferentes entrevistas a personalidades especializadas, que nos brindaron una visión y conceptos de gran utilidad, enriqueciendo este trabajo.

Las conclusiones arribadas son las siguientes:

La GEO impacta de manera diaria y directa en los procesos administrativos de la organización, como se desarrollo en este trabajo, aplicarla en la organización no descuida los demás objetivos que esta puede tener, debido a que la GEO forma parte de dichos procesos y no es un fin. Además es indispensable para afrontar de manera continua las necesidades tanto organizacionales como los de sus grupos de interés:

- Actúa teniendo en cuenta: los principios éticos, la misión, los valores, las normas, los juicios, los procesos y acciones, como así también, las consecuencias y la experiencias.
- No antepone el fin a los principios; por consiguiente, las normas que rigen sus accionar deben cimentarse en los valores y principios que así asegura su desarrollo organizacional.
- Los actos legales tienen su límite en la ética; atento a que existen actividades que no están prohibidas por la ley, y sin embargo, si pueden ser opuestas a la ética.
- Humanizar el trabajo es hablar de respeto hacia los demás y de cualidades, tales como la flexibilidad, sinceridad, transparencia, orden, optimismo, lealtad y generosidad. Este tipo de comportamiento tiene una repercusión directa sobre el propio trabajador, pues lo hace crecer como persona y tiene una repercusión directa sobre aquellos que lo rodean. Uno de los efectos más importantes que produce este accionar ético es precisamente la construcción de la confianza.
- Busca el “*bien común*”: conjunto de condiciones sociales que permiten y favorecen a los empleados el desarrollo integral de su persona.
- La demanda de ética por parte de los empleados es cada vez más relevante en la gestión de las organizaciones y de sus integrantes.
- La GEO es el camino a la “Excelencia Organizacional”, entendiéndola por ella el mayor grado de crecimiento que una organización puede alcanzar.

La inclusión del Departamento de Ética en la estructura organizativa proveerá:

- Ubicar dicho Departamento como órgano asesor, independiente de cualquier área, para que no se superpongan objetivos y recursos.
- Especialización en Ética organizacional, centrándose en la GEO y de sus beneficios.
- Conoce y participa de la gestión diaria de la organización y, al mismo tiempo, tiene impacto en toda la organización, conociendo las fortalezas y debilidades que permitirán corregir las desviaciones que puedan ir surgiendo en su accionar.
- Lugar de exclusiva reserva, donde cualquier integrante de la organización puede denunciar actos “no éticos” con exclusiva discreción, proveyendo este Departamento los canales para realizarla, dando las garantías de anonimato, por posible represarías de terceros.
- No hay plazo de la GEO en la organización; su construcción y desarrollo se cimentan diariamente y durante toda la vida de las organizaciones.

La dirección del Departamento de Ética debe estar a cargo de un Licenciado en Administración:

- Es el profesional capacitado para dirigir, desarrollar y coordinar la GEO con las funciones de planeamiento, organización, dirección y control.
- Posee conocimientos interdisciplinarios, tales como en: derecho, contabilidad, ingeniería, RRHH, estadística, finanzas, economía y fundamentalmente en gestión organizacional.
- Quien esté al frente del Departamento de Ética debe ser un “líder ético”, como requisito excluyente.

En nuestro trabajo, a este líder lo personificamos bajo el nombre de Salomón. Etimológicamente, Salomón significa "*pacífico*"; es de origen hebreo y deriva del nombre "*Shelam*" que significa "*Aquel con sabiduría y conocimiento*". Personaje bíblico, hijo del rey David de Israel, que hizo de Jerusalén la ciudad de la **justicia y de la paz**, destacándose por su **buen gobierno**.

Todos los que nos desempeñamos en los diferentes niveles de una organización, cualquiera sea su fin, podemos ocupar el rol de Salomón, y desde donde nos desempeñamos, producir grandes cambios, que sin lugar a dudas, dejará una huella de lo andado.

Desempeñar un liderazgo ético nos hará virtuosos; a cambio, recibiremos el reconocimiento de los integrantes de la organización por desempeñarnos con principios y valores, alcanzando la “Autorrealización” en el nivel más alto de la pirámide de Maslow.

En la actualidad es evidente la necesidad de revisar el concepto de éxito organizacional; para ello, es preciso redefinir los objetivos de las organizaciones. La conveniencia de integrar la ética en la gestión diaria para alcanzar dicho éxito, que solo puede concebirse con la implementación de la GEO.

Como se mencionó al iniciar el trabajo, aplicar la GEO en las organizaciones no es tarea fácil; se va a tener que sortear varios obstáculos para conseguirlo.

En la mitología Griega, según cuenta la leyenda, el rey Sisifo, tras desafiar al dios Zeus, fue condenado al Ades (infierno) por toda la eternidad. A Sisifo se le impuso un castigo mayor que el de estar solamente en el Ades; dicho castigo consistía en subir una pesada roca a través de una enorme montaña. Cuando Sisifo conseguía subir la pesada roca a la cima, la roca caía ladera abajo. Ese fue su castigo; día tras día el mismo trabajo; subir la roca pesada hasta la cima y cuando creía que lo había conseguido, Sisifo veía como la misma rodaba hacia abajo, una vez y otra vez.

La GEO es como la roca de Sisifo; día tras días habrá que enfrentarse a distintos factores incompatibles con la ética, y muchas veces nos encontraremos en el lugar en donde empezamos. Este posible reiniciar diario, no tan solo no nos puede significar desánimo o frustración, sino por el contrario, nos debe dar la fortaleza necesaria para volver a comenzar, con mayor compromiso, honestidad y valor.

Porque estoy convencido, que va a llegar ese día, después de tanto esfuerzo, que la roca se detendrá en la cima y ya nada volverá a ser igual.

Ahí si podremos afirmar que esta organización ha alcanzado el EXITO; que ha encontrado la EXCELENCIA.

Este trabajo plantea la necesidad a que las organizaciones cumplan un rol muchos más activo en la sociedad, desempeñándose con un mayor compromiso en sus decisiones y una cultura organizacional formadora de valores. En los últimos años existe una crisis dentro de estas, perdiendo en muchos casos el sentido de la misma. La GEO no es una utopía, sino un requerimiento de la sociedad, que es posible implementar en la medida que se tenga decisiones y voluntad; solo debemos animarnos a esta nueva manera de gestión.

BIBLIOGRAFIA

- ARGANDOÑA, Antonio: "La Ética Empresarial" Documento de investigación N°109 – IESE, Barcelona 1994
- ARISTOTELES, "Ética a Nicomaco" Pensadores Universales (2005) Gradifco
- BARYLKO, Jaime "En busca de los valores perdidos" - Santillana (1996)
- BERGOGLIO, Jorge M. "Corrupción y pecado" - Editorial Claretiana (2005)
- CANAVESIO, Carlos H - apunte Seminario de Ética y Deontológica Profesional
- CENAGACE- Learning "Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Competitiva", Ed.
- CHIAVENATO; Idalberto (2001). Administración de RRHH – Mc. Graw Hill
- CHINCHILLA, Nuria "Ser una empresa familiarmente responsable" Prentice Hall (2007)
- COHEN AGREST, Diana "Inteligencia Ética para la vida cotidiana, Editorial Sudamericana (2006)
- DRUCKER, Peter F. "Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI - Sudamericana (1999)
- ESCOBAR, G. - Ética. Introducción a su problemática y su historia; Mc Graw Hill (2004) 5ta ed.
- GOLEMAN, Daniel "La inteligencia emocional en la empresa" - Vergara (2006)
- GUILLEN PARRA, Manuel "Ética en las Organizaciones" Construyendo confianza
- HUPPERTS, Pierre "El tango de la sostenibilidad" TEMAS (2008)
- KLISKSBERG, Bernardo "Valores Éticos y Vida Cotidiana" , Colección Ensayos (2005)
- MAQUIAVELO, Nicolás "El Príncipe" – MILENIO –Editorial Planeta (1995)
- NOVAK, Michael "Los negocios como vocación" - EMECÉ (1998)
- Políticas Publicas e iniciativa privada en la RSE- Revista del Ministerio de Trabajo e Ingeniería de España N°66 – Enero 2007
- ROBBINS-COULTER "Administración" (2000), Prentice Hall - 6ta ed.
- SINAY, Sergio "La Vida Plena, vivir con valores, vivir con sentido" B de Bolsillo (2012)
- VETERI, Liliana J. Sistema Contables II, Guía IUA, edición 2003
- W. B. Werther y K. Davis; "Administración de Personal y Recursos Humanos"; Mc Graw Hill, cuarta edición
- Walter Isaacson, "Steve Jobs". Editorial Debate (2011)
- WEISS, Joseph W. – ETICA EN LOS NEGOCIOS, 4 ta Edición; THOMSON

CITAS

1. Ética a Nicomaco Pensadores Universales - Gradifco
2. <http://www.rae.es/rae.html>
3. CANAVESIO, Carlos H - apunte Seminario de Ética y Deontológica Profesional
4. ESCOBAR, G. - Ética. Introducción a su problemática y su historia; Mc Graw Hill (2004) 5ta ed.
5. CANAVESIO, Carlos H - apunte Seminario de Ética y Deontológica Profesional
6. <http://definicion.de/gestion/>
7. Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Competitiva, Ed. CENAGACE- Learning
8. Argandoña, Antonio: "La Ética Empresarial" Documento de investigación N°109 – IESE, Barcelona 1994
9. <http://www.greatplacetowork.com.ar>
10. CHIAVENATO; Idalberto (2001). Administración de RRHH – Mc. Graw Hill
11. www.rsevenexuela.com – Helena Arcos Franco
12. Políticas Públicas e iniciativa privada en la RSE- Revista del Ministerio de Trabajo e Ingeniería de España N°66 – Enero 2007
13. informaciongt.info/juridico-sind/guías/guia.accion-sindical.pdf
14. <http://lema.rae.es/drae/?val=excelencia>
15. Nicolás Maquiavelo "El Príncipe" – MILENIO –Editorial Planeta (1995)
16. Este caso se encuentra citado en la mayor parte de manuales de ética empresarial, y en buena parte de textos de organización de empresas. Ha pasado a ser también un ejemplo paradigmático en aéreas como la de resolución de crisis y de estrategias de comunicación. La cita textual procede de Robbins, S.P.: Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall, Pearson. Mexico. 2004. (10ª edición), pag 538.
17. CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" – Quinta Edición MC Graw Hill pág. 2 y 3
18. Willam B. Werther y Heith Davis, AMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Pág. 110.
19. <http://www.greatplacetowork.com.ar/>
20. W. B. Werther y K. Davis; "Administración de Personal y Recursos Humanos"; Mc Graw Hill, cuarta edición, pág. 231
21. CHIAVENATO, I Op. cit, pag, 205.
22. CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ª edición, pág. 557
23. Veteri, Liliana J. Sistema Contables II, Guía IUA, edición 2003 pág. 23
24. <http://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/el-caso-enron-y-los-excesos-de-la-desregulacion-financiera>
25. Manuel Guillen Parra "Ética en las Organizaciones" Construyendo confianza
26. <http://management.iprofesional.com/notas/53077-Reglamento-interno-herramienta-indispensable-en-las-empresas.html>
27. <http://en.wikipedia.org.es/mk/gd/wiki/Audit>
28. <http://www.pactomundial.org>
29. ROBBINS-COULTER – Administración – Sexta Edición Pág. 8
30. Walter Isaacson, "Steve Jobs". Editorial Debate – Capitulo 29; El centro digital; pág. 476
31. COHEN AGREST, Diana "Inteligencia Ética para la vida cotidiana"; Ed. Sudamericana (2006)
32. Sergio Sinay; "Conectados al Vacío"; Ed. Ediciones B; pág. 11
33. Joseph W. Weiss – ETICA EN LOS NEGOCIOS, 4 ta Edición; THOMSON. Pág. 300.
34. FRANCA, Omar; "Ética Empresarial y laboral" – Grupo Mago editores, Universidad Católica del Uruguay
35. Reflexiones realizadas en el "Taller de Sensibilización" coorganizado por el Club de Empresas Comprometidas y el Consejo Profesional de Cs. Económicas de Córdoba.

Anexo 1

Entrevistas

1. Entrevistas a los mandos medios

Preguntas relacionadas con el ambiente laboral

1. Las relaciones entre el personal de la organización y quienes la dirigen, y el modo de realizar sus funciones ¿le brindan un ambiente laboral agradable para el desarrollo de su trabajo?
2. ¿Se lleva Ud. Bien con sus compañeros de trabajo? ¿Tiene problemas con alguno de ellos?.

Preguntas relacionadas con la gestión del personal

3. ¿Considera que en los procedimientos para realizar ascensos existe discriminación o algún factor externo no relacionado con el trabajo?
4. ¿Se siente Ud. satisfecho respecto a las prácticas de los recursos humanos?
5. ¿Conoce Ud. algún evento o situación en donde se hayan tomado decisiones consideradas no éticas en referencia a las prácticas de personal?

Preguntas relacionadas con la comunicación

6. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba abajo?
7. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba?

Preguntas relacionadas con la gerencia

8. ¿El gerente trata normalmente bien, con amabilidad y respeto?
9. ¿Considera que el gerente escucha las sugerencias del personal de la organización y tiene en consideración las iniciativas personales?
10. ¿Cree que la gerencia suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?
11. ¿Conoce Ud. algún evento en que el gerente en su posición haya hecho insinuaciones y sugerencias inapropiadas a empleados de la organización?
12. ¿Cree Ud. que en la organización se procede con justicia para con cualquier empleado en caso de que este denuncie alguna conducta ilegal por parte de la Institución?

Preguntas relacionadas con la gestión ética

13. ¿Cree Ud. que el organización se toman las decisiones con base en altos estaderas éticos?
14. ¿La organización ha promocionado actividades en donde inculque en sus miembros un sentido de responsabilidad y ética para evitar que se actué en forma nociva?
15. ¿Considera Ud. que la organización ha hecho los esfuerzos necesarios para promover en el interior de la Institución una cultura con base en la ética y los valores?
16. ¿Cual es su opinión sobre la gerencia como “modelo” de la práctica de valores morales?

Preguntas relacionadas con la actividad de la organización

17. ¿Cree Ud. que sus compañeros respetan y cumplen con el Reglamento Interno?
18. Con respecto al desarrollo de su actividad. ¿Ud. se ha capacitado últimamente? ¿De qué forma?
19. ¿Considera Ud. que sus compañeros aceptan la responsabilidad como parte de sus acciones?

Preguntas relacionadas con el manejo de las relaciones de poder

20. ¿Piensa Ud. que existe una “lucha” entre diferentes áreas de la organización?
21. ¿Considera Ud. que en la organización el gerente escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?
22. ¿Cree Ud. que en la organización se procede con justicia para con cualquier empleado en caso de que este denuncie alguna conducta ilegal por parte de la Institución?
23. ¿Como considera el trato ofrecido por Uds. a los niveles operativos de la organización?
24. ¿Como considera Ud. el trato ofrecido por la gerencia hacia Uds.?

2. Entrevistas a los niveles gerenciales

1. ¿Considera Ud. que los empleados tienen suficiente sentido de pertenencia con la Organización?
2. ¿Se lleva Ud. Bien con sus compañeros de trabajo? ¿Tiene problemas con alguno de ellos?.
3. ¿Considera que en los procedimientos para realizar ascensos existe discriminación o algún factor externo no relacionado con el trabajo?
4. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar los puestos de trabajo en la organización, según sexo, edad, ideología política y religiosa?
5. ¿Considera que los ascensos existe discriminación con base en características no relacionadas con el trabajo?
6. ¿Piensa Ud. que existe una “lucha” entre diferentes áreas de la organización?
7. ¿Cree Ud. que el organización se toman las decisiones con base en altos estándares éticos?
8. ¿La organización ha promocionado actividades en donde inculque en sus miembros un sentido de responsabilidad y ética para evitar que se actué en forma nociva?
9. ¿Considera Ud. que la organización ha hecho los esfuerzos necesarios para promover en el interior de la Institución una cultura con base en la ética y los valores?
10. ¿Cual es su opinión sobre la gerencia como “modelo” de la práctica de valores morales?
11. Cree Ud. que en la organización se procede con justicia para con cualquier empleado en caso de que este denuncie alguna conducta ilegal por parte de la Institución?

3. Entrevistas a los niveles operativos

1. ¿Considera que durante su capacitación para ingresar a la organización, ha adquirido y reforzado conceptos relacionados a la ética?

SI _____ NO _____

2. ¿Actualmente trabaja con alta responsabilidad e iniciativa en las tareas que debe desarrollar?

SI _____ NO _____

3. ¿Cuando ingreso a la organización, se lo notifico de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales?

SI _____ NO _____

4. ¿Desde la organización le dieron algún material sobre la importancia de un actuar ético en la misma?

SI _____ NO _____

5. Califique de 1 a 5 las siguientes preguntas (1 es el valor mas bajo y 5 el valor mas alto)

Distribución de Recursos: _____

¿Por que? _____

Respeto en el trato ofrecido: _____

¿Por que? _____

6. ¿Cree que la organización promueve la libertad de expresión y ofrece un respaldo que garantice su ejercicio?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

7. ¿Puede Ud. presentar quejas, reclamos y denuncias sin temor a represalias y con la confianza de que la organización obrara de manera justa en su accionar?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

8. ¿Cree Ud. que las decisiones que se toman en la organización son efectivas y eficientes?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

9. ¿Siente Ud. un compromiso con los objetivos?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

10. ¿Conoce y Aplica el reglamento interno de la organización?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

11. ¿Tiene Ud. en claro cuáles son los motivos causales de despido?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

12. ¿Se ha sentido alguna vez discriminado por su condición social, política y religiosa?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

13. ¿Se siente satisfecho con sus jefes?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

14. ¿Conoce Ud. algún caso en el que un jefe haya abusado de su autoridad?

SI _____ NO _____
Manifieste el hecho sin nombres propios _____

4. Entrevistas al Sindicato

1. ¿Considera Ud. que dispone de la autonomía suficiente para desempeñar su labor como representante Gremial o Sindical?
2. ¿Considera que la gerencia tiene en consideración los planteamientos y requerimientos del sindicato para la toma de decisiones?
3. ¿Cual es su opinión acerca de los proceso de comunicación que existen entre el sindicato y la gerencia?
4. ¿Conoce Ud. algún evento o situación en donde se hayan tomado decisiones consideradas no éticas con referencia a prácticas de personal?
5. ¿Conoce Ud. algún evento en que un Jefe en su posición, haya hecho insinuaciones y sugerencias inapropiadas a sus empleados?
6. ¿Cual es su opinión sobre la gerencia como “modelo” en la práctica de valores morales?
7. En su opinión. ¿En qué diferencias nota Ud. su accionar con los de la gerencia?
8. ¿Puede mencionar alguna acción ética dentro de la organización, que ayuda al desarrollo del personal?
9. ¿Puede mencionar alguna acción no ética dentro de la organización que obstruya al desarrollo del personal?

**Estas preguntas son para poder realizar informes de Auditoría Ética, para ello adaptamos los cuestionarios sobre Desarrollo de Clima Laboral por el Profesor Lic. Roberto Kerkebe Lamas y cuestionario sobre el comportamiento de personal realizado para la MEMORIA RRHH en el Informe Anual 2010 de la Caja de Jubilaciones Pensiones y Retiros de la Provincia de Córdoba.-*

Anexo 2

Encuesta

La ética en la Organización

Parte I Información Socio - demográfica

1) Edad

<input type="checkbox"/>	18-30 años
<input type="checkbox"/>	31-40 años
<input type="checkbox"/>	41-50 años
<input type="checkbox"/>	51-60 años

2) Genero

<input type="checkbox"/>	Hombre
<input type="checkbox"/>	Mujer

3) Estudios Cursados

<input type="checkbox"/>	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Primario
<input type="checkbox"/>	Secundario
<input type="checkbox"/>	Terciario
<input type="checkbox"/>	Universitario
<input type="checkbox"/>	Otro

4) Antigüedad en la Organización

<input type="checkbox"/>	1 a 5 años
<input type="checkbox"/>	6 a 10 años
<input type="checkbox"/>	11 a 15 años
<input type="checkbox"/>	16 a 20 años
<input type="checkbox"/>	mas de 20 años

5) Tamaño de la Empresa

<input type="checkbox"/>	Pequeña (menos de 50 trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Mediana (entre 50 y 400 trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Grande (mas de 400 trabajadores)

6) Rama de la actividad en la que trabaja

<input type="checkbox"/>	A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
<input type="checkbox"/>	B - Pesca y servicios conexos
<input type="checkbox"/>	C - Explotación de minas y canteras
<input type="checkbox"/>	D - Industria manufacturera
<input type="checkbox"/>	E - Electricidad, gas y agua
<input type="checkbox"/>	F - Construcción
<input type="checkbox"/>	G - Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas etc
<input type="checkbox"/>	H - Servicios de hotelería y restaurantes
<input type="checkbox"/>	I - Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones
<input type="checkbox"/>	J - Intermediación financiera y otros servicios financieros
<input type="checkbox"/>	K - Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler
<input type="checkbox"/>	L - Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria
<input type="checkbox"/>	M - Enseñanza
<input type="checkbox"/>	N - Servicios sociales y de salud
<input type="checkbox"/>	O - Informática y actividades conexas
<input type="checkbox"/>	P - Actividades de esparcimiento y servicios culturales y deportivos
<input type="checkbox"/>	Q - ONG
<input type="checkbox"/>	Z - Actividades no bien especificadas

7) Nivel del puesto que ocupa dentro de la organización

<input type="checkbox"/>	Ata Gerencia
<input type="checkbox"/>	Gerencia de nivel medio
<input type="checkbox"/>	Supervisor
<input type="checkbox"/>	Profesional Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo
<input type="checkbox"/>	Operario
<input type="checkbox"/>	Otro

Parte II - La ética en las organizaciones

8) La empresa en que Ud. trabaja?

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	NS/NC
Promueve entre los empleados altos estándares de comportamiento ético	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establece sus objetivos de acuerdo a los valores éticos deseados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posee políticas y/o normas que prohíben prácticas no éticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posee controles ante posibles prácticas de conducta no éticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay sanciones ante posibles prácticas de conductas no éticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorece la buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la misma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacita al personal en reacción a valores éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se premia al desempeño ético en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gerencia da un buen ejemplo de conducta ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con empleados que dan un buen ejemplo de conducta ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se valoran de la misma forma los objetivos éticos que los económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incorpora aspectos éticos en la evaluación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con un personal encargado del manejo de asuntos éticos en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Tiene conocimiento de la existencia de prácticas éticas dentro de su organización

<input type="checkbox"/>	Conoce
<input type="checkbox"/>	No Conoce

10) Para Ud. que es la Gestión Ética Organizacional (GEO)?

Compromiso con la sociedad	<input type="checkbox"/>
Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad con los trabajadores	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad con los clientes	<input type="checkbox"/>
Medio Ambiente	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad frente a terceros	<input type="checkbox"/>
Integración de culturas	<input type="checkbox"/>
Ns/NC	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

14) Para Ud. ¿Que organización implementa con mayor énfasis una Gestión Ética?

Gobierno	<input type="checkbox"/>
Partido Políticos	<input type="checkbox"/>
ONG	<input type="checkbox"/>
Sindicato	<input type="checkbox"/>
PYMES	<input type="checkbox"/>
Grandes Empresas	<input type="checkbox"/>
Medios de Comunicación	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

Cual/es?

15) En la organización que Ud. trabaja ¿Ha observado conductas no éticas?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

16) Si la respuesta anterior fue SI. ¿Informó esa conducta no ética?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No ==> ¿Por qué?

<input type="checkbox"/>	No sabia a quien acudir
<input type="checkbox"/>	No creo que se tomara alguna accion correctiva
<input type="checkbox"/>	No queria quedar expuesto ante los compañeros
<input type="checkbox"/>	Temia represarias por parte de los jefes
<input type="checkbox"/>	Temia represarias por parte de los compañeros de trabajo
<input type="checkbox"/>	Ns/Nc

17) En su trabajo;¿ Se ha sentido persionado a incurrir en una conducta no Ética?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Ns/Nc

18) ¿Esta Ud. de acuerdo con las siguientes manifestaciones sobre la ética en las organizaciones?

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Ns/Nc	Bastante de acuerdo	Muy de Acuerdo
Las practicas responsables aportan beneficios a la empresa y a la sociedad					
Es practimanete una obligacion, aunque no aportara beneficios claros					
Es solo cuestion de imagen, util unicamente para grandes empresas					
Las empresas deben dirigir sus esfuerzos a otros fines mas practicos					
No veo la utilidad, pero hay que hacerlo					
Es una moda que pasara					
Es costoso aplicarla a la organización					

19) Cual de estos valores Ud. cree que aporta a su organización (puede seleccionar mas de uno)

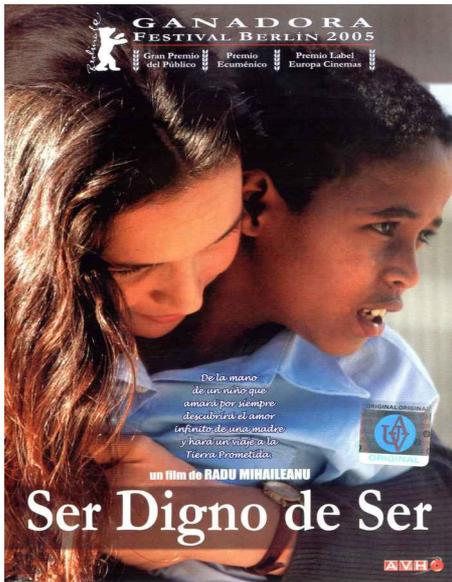
Justicia	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>
Amor	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Tolerancia	<input type="checkbox"/>
Honradez	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>
Lealtad	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>
otros	<input type="checkbox"/>

Cual/es?

Anexo 3

Películas Recomendadas

“Ser digno de ser”



Ficha

Dirección: Radu Mihaileanu

Guión: Alain-Michel Blanc Radu Mihaileanu

Estreno: (Argentina): 15 Junio 2006

Título Original: Va, vis et deviens

Género: Drama

Origen: Francia - Israel - Bélgica - Italia

Duración: 140 minutos

Sinopsis: El tema principal del film es la migración de africanos negros a Israel. Más allá de una cuestión religiosa, el “éxodo” de judíos etíopes a la Tierra Prometida, el film trata de uno de los tantos movimientos de población de pueblos desesperados en busca de una vida mejor en otro país o región.

La Operación Moisés, realizada en 1984, es un hecho histórico. La película nos informa sobre la tremenda marcha desde Etiopía a Sudán, donde los sobrevivientes son recogidos en aviones israelíes. En ella una madre obliga a su hijo de 9 años a embarcarse hacia Israel donde podrá “Ser digno de Ser”, mientras el niño pregunta si al llegar a destino podrá ser blanco.

Salomón, el nombre adoptado por el niño deberá ser cambiado por Schlomo, con ese nombre ingresará a la familia adoptiva, que le ofrecerá una nueva vida, aunque el recuerdo de su madre lo acompañe siempre, representado con la imagen de la luna.

La vida del protagonista transcurre en ámbitos educativos y universitarios, donde muchas veces es discriminado. Conoce a una joven judía blanca y termina sus estudios. Realiza, como profesional trabajos comunitarios.

Análisis de la Película:

1. ¿Qué características identifica de Schlomo de vivir dignamente?
2. Así como discriminaron a Schlomo en la escuela. ¿Ud. ha vivido alguna situación de discriminación en su organización? ¿Cómo procedió ante este problema?
3. Si Ud. fuera el empleado de migraciones. ¿Cómo sería su manera de proceder ante la situación planteada, teniendo en cuenta los deberes laborales y morales?

“Lula el hijo de Brasil”



Ficha

Dirección: Fabio Barreto

Guión: Daniel Tandler

Denise Paraná

Fernando Bonassi

Estreno (Argentina): 23 Septiembre 2010

Título Original: Lula, o filho do Brasil

Género: Drama

Origen: Brasil

Duración: 128 minutos

Clasificación: AM13

Distribuidora: Energía

Sinopsis: La película trata de la trayectoria personal de Lula, desde su nacimiento en 1945. En 1980, Lula se convierte en el más grande líder sindical del país y emerge con una fuerza política renovadora. Una vida marcada por las dificultades, pérdidas y una notable capacidad de superación. “Lula, el Hijo de Brasil” cuenta la historia de la familia Silva, igual que la historia de muchas otras familias Silva en Brasil.

Análisis de la Película:

1. Lula afirma que su forma de Gobernar, la imito a la que su madre los crío. ¿Qué opinión tiene al respecto?
2. ¿Se puede ser un buen Gerente en una organización sin estudios universitarios?
3. En base a lo observado en la película. ¿Qué opinión tiene en cerca del funcionamiento del Sindicato?
4. ¿Qué valores tiene que tener un Secretario Gremial para desempeñar correctamente su cargo? ¿Observa alguna diferencia con el perfil los sindicalistas argentinos?

“Invictus”



Título original: Invictus

Año: 2009

País: USA

Duración: 134 min.

Estreno en España: 29-01-2010

Director: Clint Eastwood,

Reparto: Morgan Freeman, Matt Damon, Tony Kgoroge, Julian Lewis Jones

Guión: Anthony Peckham

Música: Kyle Eastwood

Productora: Warner Bros Pictures

Género: Drama

Sinopsis: Es una película basada en la vida de Nelson Mandela y ambientada durante la Copa Mundial de Rugby de 1995 en Sudáfrica.

La Historia se desarrolla en el ambiente político y social de Sudáfrica, país en el cual a través de los años se han violado los derechos humanos, principalmente por conflictos de etnias y de clases sociales pero hubo un hombre con un corazón de oro con la capacidad de romper con todas esas barreras existentes entre las personas y crear nuevos aires de paz y prosperidad, su nombre es Nelson Mandela. Tras ser liberado de prisión en 1990, el líder activista llegó años después a la presidencia de Sudáfrica, y desde ese puesto se dispone a construir una política de reconciliación entre la mayoría negra que fue oprimida en el Apartheid, y la minoría blanca que se muestra temerosa de un posible revanchismo por parte del nuevo gobierno.

Para tal fin Mandela fija su atención en la selección sudafricana de rugby, conocida como "Springboks". Este equipo está envuelto en el fracaso, y no cuenta con el apoyo de su pueblo, debido a que este no se identificaba con los jugadores de color blanco que lo integraban, no querían que ellos representaran su país y querían que este equipo dejara de existir, también motivados por las constantes derrotas que la selección sufría. Pero el presidente decidió apoyar a muerte a los muchachos e hizo caso omiso a todas las intenciones de eliminar el equipo, más bien habló con el capitán de la selección y le ofreció todo su apoyo y les pidió que ganaran la copa mundial de rugby en 1995, con ese apoyo humanitario de Mandela los jugadores encontraron el éxito y se coronaron campeones.

Análisis de la Película:

1. Mandela transmite los valores y modelo de gestión a sus colaboradores más cercanos, sus guardaespaldas y sus ministros. Desde aquel momento, todas las decisiones estarían ancladas en estos valores, ¿Pudo identificar cuáles eran?
2. Si usted se encuentra en la dirección de una organización, ¿Cómo haría para “bajar” estos valores al resto de los integrantes de la organización?
3. Ante un conflicto entre partes, ¿Qué acciones implementaría para solucionarlo?

“La lista de Schindler”



Título original Schindler's List

Año 1993

Duración 195 min.

País Estados Unidos

Director Steven Spielberg

Guión Steven Zaillian

Música John Williams J

Fotografía: Janusz Kaminski (B&W)

Reparto: Liam Neeson, Ben Kingsley, Ralph Fiennes, Caroline Goodall, Jonathan Sagall, Embeth Davidtz, Norbert Weisser, Martin S. Bergmann

Productora: Universal Pictures / Amblin Entertainment

Género: Drama | Nazismo. Holocausto. Basado en hechos reales. II Guerra Mundial

Sinopsis: Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Oskar Schindler (Liam Neeson), un hombre de enorme astucia y talento para las relaciones públicas, organiza un ambicioso plan para ganarse la simpatía de los nazis. Después de la invasión de Polonia por los alemanes (1939), consigue, gracias a sus relaciones con los nazis, la propiedad de una fábrica de Cracovia. Allí emplea a cientos de operarios judíos, cuya explotación le hace prosperar rápidamente. Su gerente (Ben Kingsley), también judío, es el verdadero director en la sombra, pues Schindler carece completamente de conocimientos para dirigir una empresa. (FILMAFFINITY)

Análisis de la Película

1. ¿Schindler desempeño en su empresa un liderazgo ético? ¿Puede identificar los valores que apporto a su organización?
2. ¿Puede identificar en la película la GEO en el proceso administrativo?
3. Qué opinión tiene, en base a la película de la afirmación : “el fin justifica los medios”

Anexo 4

Lecturas Recomendadas

“Los Negocios como vocación”; Michel Novak, EMECÈ (1998).

Novak es un distinguido teólogo católico, amigo personal de Juan Pablo II, ex embajador de los Estados Unidos, ha sido profesor en Harvard y Stamford y es actualmente titular de la cátedra George Frederick Jewett en Religión y Políticas Públicas del American Enterprise Institute en Washington, D.C. Autor de más de veinticinco libros sobre filosofía, teología, economía y cultura, incluyendo *El espíritu del capitalismo democrático* (1982) y *Libertad con justicia* (1992), además escribe regularmente una columna para la revista Forbes.

Los negocios, sostiene Novak, no sirven solo para enriquecer materialmente a la gente y crear valiosas conexiones sociales. También pueden y deben servir como un medio de realización personal, de elevación moral. Se trata de dar al trabajo un sentido de vocación o de llamado. Con claridad y agudeza, Novak plantea los dilemas que enfrentan los empresarios y ejecutivos de hoy y presenta los ideales que constituyen el fundamento de la vocación por los negocios. Aceptar el desafío de llevar estos valores a la práctica supone un cambio en nuestra forma de vivir, pensar, trabajar y dar.

“En busca de los valores perdidos”; Jaime Barylko, Santillana (1997)

Jaime Barylko (1936-2002) nació en Buenos Aires en el seno de una familia Judía. Se recibió de Lic. en Letras y se doctoró en Filosofía. Fue profesor en la Universidad de Belgrano y asesor del Conicet y del Ministerio de Educación, fue experto en religiones comparadas y entre sus obras se destacan “Filosofía judía”, “el significado de la creación”, “Como ser persona en tiempo de crisis”, “Para quererte mejor” “Ética para argentinos” entre otros.

Barylko expresa en este libro que sin valores la vida no tiene sentido. Mientras el progreso de las cosas, de la ciencia, del mundo exterior del hombre ha ido avanzando prodigiosamente, el mundo de los fines, de los objetivos, es decir, el de los valores está tambaleando.

Los valores son modelos de existencia. Hoy prevalecen los ídolos, no los modelos. Hay una crisis de valores. No de los valores en sí, sino en su jerarquía, de su escala.

¿De dónde proviene esta crisis? La vida humana se convierte en verdadero dolor, en verdadero infierno solo donde dos épocas, dos culturas o religiones se entrecruzan.

El autor plantea que esta crisis de valores. Crisis de educación en valores. Vivir para algo que no sea meramente diversión. Eso es lo que falta, un horizonte superior, lejano, que nos guíe en la conducta, en el esfuerzo, en el amor. Vivir para algo es vivir con sentido. En este libro Barylko, responde a estos interrogantes y propone horizontes para la recuperación de los valores que están, pero están perdidos, confusos, desorientados.-

“El hombre en busca de sentido” Viktor Frankl, Herder, 2004

En esta obra, Viktor E. Frankl explica la experiencia que le llevó al descubrimiento de la logoterapia. Prisionero, durante mucho tiempo, en los desalmados campos de concentración, el mismo sintió en su propio ser lo que significaba una existencia desnuda. ¿Cómo pudo él – que todo lo había perdido, que había visto destruir todo lo que valía la pena, que padeció hambre, frío, brutalidades sin fin, que tantas veces estuvo a punto del exterminio-, como pudo aceptar que la vida fuera digna de ser vivida? El psiquiatra que personalmente ha tenido que enfrentarse a tales rigores merece que se le escuche, pues nadie como él para juzgar nuestra condición humana sabia y compasivamente. Las palabras del doctor Frankl alcanzan un temple sorprendentemente esperanzador sobre la capacidad humana de trascender sus dificultades y descubrir la verdad conveniente y orientadora. *El hombre en busca del sentido* ha sido traducido en más de veinte idiomas; la Library of Congress en Washinton la ha declarado como uno de los diez libros de mayor influencia en América.

“El negro Camilo Rodríguez o la rareza de la decencia” Jorge Tasin, Editorial A4, 2010

Biografía política de un sindicalista de Villa María. Camilo Rodríguez de origen muy humilde, su madre empleada domestica y su padre gallego anarquista que andaba por calles y pueblos afilando cuchillos. Camilo tuvo la típica infancia de un pibe pobre criado en unos de los barrios de Villa María de la década del 40. Fue canillita, vendió flores, repartió leche, luego cadete de almacén, hasta aprendió a arreglar motonetas. Ya empleado en la municipalidad como mecánico, muy pronto y por los típicos avatares de las dinámicas sindicales, sin la experiencia ni la formación adecuada, llegó por descarte a ser el jefe del gremio en Villa María. Pasados los sobresaltos iniciales, “el Negro” no solo fue creciendo como dirigente sino que se destacó por su capacidad negociadora, su aguda intuición, su sensibilidad política y su lealtad insobornable a sus compañeros; todo ello sin dobleces ni agachadas y sustentado en una decencia intachable.

Radical genético por parte de padre, quien se hizo radical por su amistad con Amadeo Sabattini, Camilo se afilió a la UCR casi de compromiso y producto de su prestigio gremial, relleno las últimas filas de las listas como candidato a diputado Provincial, diputado nacional, diputado constituyente, senador, pero siempre con la “candidatura testimonial”. Conoció a Raúl Alfonsín en la campaña para las elecciones del 83, quien le pidió que lo acompañara a la Renault de Córdoba: un radical yendo a buscar votos a la Renault, nos van a revolver con algún cigüeñal por la cabeza, pensó Camilo. De allí en más, acompañó toda la gestión presidencial alfonsinista como su asesor gremial. Sentado a la mesa chica de las decisiones, enfrentó a Nosiglia, lidiando con Lorenzo Miguel, coincidiendo y disintiendo con Ubaldini, orador en la OIT en Florencia, invitado por personalidades celebres y distinguida, encargado de misiones presidenciales específicas, “el Negro” no claudicó de sus ideales, ni violó sus principios; “El viejo Alfonsín me quiso como a un hijo”, asegura, y añade no sin orgullo – yo fui como “el negro Camilo” a Buenos Aires y volví como el “Negro Camilo” al Corralón Municipal.

“La vida plena” vivir con valores, vivir con sentido; Sergio Sinay, B de bolsillo (2012)

Sergio Sinay nos invita a reflexionar sobre el tipo de vida que nos proponen la sociedad y la cultura que habitamos y así, convertimos en protagonistas de una transformación existencial.

Hoy vivimos una disociación dramática, y a menudo trágica, entre el progreso tecnológico y material, y el progreso moral. El resultado es un manifiesto y extendido estado de insatisfacción. Esto se ve en los vínculos, en las actitudes, en lo profesional, en lo individual, en lo grupal, en todos los ámbitos. Nada alcanza, la queja está a la orden del día, más allá de todo lo que se llegue a tener, la mayoría de las personas parece no encontrar o no saber cuál es el sentido de su vida. Mientras tal sentido no emerge, prevalece la angustia existencial, la sensación de vacío.

¿Cómo vivir una vida con sentido, una vida plena? ¿de qué hablamos cuando hablamos de vivir con sentido? ¿Por qué cada vida tiene un sentido que es propio e intransferible, y que nos lleva a dar con él?

Un libro intenso, necesario, pleno de sabiduría que nos acompaña en la búsqueda de respuestas para una vida en plenitud.

“El hombre Light” una vida sin valores; Enrique Rojas, Temas de hoy (1995)

En los últimos años ha surgido un nuevo tipo de humano en la sociedad occidental del bienestar: el hombre light. Se trata de un ser hedonista y materialista cuya única meta en la vida consiste en el alcanzar el éxito; un ser al que solo le interesa el dinero y el consumo. En definitiva, un hombre infeliz e inseguro, vulnerable e indiferente por saturación, que ha hecho de la permisividad su nuevo código ético y que va desde la tolerancia ilimitada a la revolución sin finalidad.

El doctor Enrique Rojas, con el rigor que siempre le ha caracterizado, nos descubre en este apasionante libro las claves psicológicas del hombre light y nos ayuda a conocer cuáles son las vías de salida para superar el vacío existencial que produce la falta de valores e ideales.

“Si Aristóteles dirigiera la General Motors”. Morris, Tom (1997), Planeta S.A.

¿Qué haría Aristóteles si dirigiera la General Motors? Es decir, ¿qué haría uno de los más grandes pensadores de la historia frente al reto de crear excelencia y éxito duradero en el mundo de los negocios?

A lo largo de los siglos, filósofos y pensadores nos han legado una inmensa “cuenta corriente” de sabiduría que podemos aprovechar para enriquecer nuestros conocimientos. Unas cuantas ideas, simples pero poderosas, de Aristóteles y de otros grandes filósofos del pasado, ayudarán a dar nueva energía a nuestros sistemas de negociación, a revitalizar los centros de trabajo y a reinventar un espíritu corporativo conforme a nuestra época. La gente que trabaja es el único cimiento verdadero para una excelencia duradera, por esto hay que concentrarse en conceptos tan profundamente humanos como la satisfacción, la felicidad, el sentido y la realización en el trabajo. “**Si Aristóteles dirigiera General Motors**” se centra en los cuatro pilares imprescindibles para conseguir la excelencia duradera: la verdad, la belleza, la bondad y la unidad.

“El valor de los valores en las organizaciones”. Juan Carlos Jiménez; COGRAF 3ed
Cuando escuchamos con atención las conversaciones acerca de valores descubrimos que las personas se refieren a éstos en lo abstracto, como si no se relacionaran con nuestras acciones diarias.

Pareciera que necesitamos hacernos con más frecuencia la pregunta: ¿Cuánta consistencia hay entre los valores que expreso con palabras y las conductas que expreso con acciones?

Los estudiosos del tema han descubierto que precisamos cuidar esa consistencia con atención. Resulta que hacer de los valores una práctica requiere tanta dedicación y constancia, como si fuéramos al gimnasio para cuidar la salud.

Sin embargo, para quienes vivimos los retos y la complejidad de cualquier trabajo contemporáneo, no es obvio el cómo mantenernos en forma en cuanto a valores se refiere.

En este libro Juan Carlos nos ofrece las herramientas clave de navegación a través de los valores. Con precisión, ejemplos y un lenguaje sencillo, nos muestra un camino concreto para robustecer los valores en las organizaciones.

Leyéndole descubriremos que los valores influyen en ámbitos como las estrategias de competitividad, los procesos de innovación, la creación de nuevos servicios para los clientes, las relaciones de trabajo o las decisiones de inversión.

Como podemos ver más adelante, los valores se expresan en la toma de decisiones de las personas, y son éstas, junto a sus prácticas y talentos, el motor fundamental que hace posible la entrega de valor a los clientes.

Estas páginas nos dejan reflexiones, pero también ejercicios y acciones concretas que podemos emprender de inmediato para influir en el entorno del que participamos, sea la empresa en que trabajamos, la comunidad en la que vivimos o la familia a la cual pertenecemos.

Juan Carlos nos recuerda de manera fresca la inagotable capacidad que tenemos de superarnos, de sembrar valores positivos y de transformar lo ordinario en extraordinario.