



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**PLANTEL IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y MANAGEMENT  
UNA REFLEXION A PARTIR DE LA ETICA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**P R E S E N T A**

**VICTOR HUGO ROBLES FRANCIA**

**DIRIGIDA POR:**

**DR. JUAN DE DIOS GONZALEZ IBARRA**



**MEXICO 2004**

A mis amores por siempre  
Víctor Adrián y Ana Victoria  
Por sus incontestables preguntas, sus grandes sueños  
y por darme la dicha de compartir su cariño.

A mi Mamá	A mi esposa
María	Adriana
Por darme los principios que rigen mi vida	Por compartir mis últimas aventuras

A mis hermanos  
Graciela, Juan, Blanca, Lourdes, Guillermo, Héctor,  
Marco  
al recuerdo de mi Papá y de mi Hermano mayor  
Juan y Humberto

A mis sobrinos  
Valeria, Aditi, Blanca, Héctor, Tania, David,  
Viridiana, Raúl y Jean.

¡Al amor de quienes sienten alguna emoción por mí!

## **Agradecimientos**

A la Universidad Autónoma Metropolitana por ser un casa abierta a la reflexión, idónea para el entendimiento, donde he encontrado la diversidad y cuantía humana favorable para la orientación y apoyo de mi comprensión. A todas las personas que confluyeron en la culminación de la presente obra, deseo expresar mis más distinguidas consideraciones y mi agradecimiento.

# Contenido

---

<b>Dedicatorias</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción</b>	<b>viii</b>
<b>Metodología de investigación</b>	<b>xv</b>
<b>I. La limitación teórica del <i>management</i></b>	<b>1</b>
1.1. La cooperación y el <i>manager</i> en el <i>management</i>	3
1.2. La estrategia y el <i>management</i>	16
1.3. La limitación teórica del <i>management</i>	24
<b>II. Irregularidades normativas y la complejidad moral organizacional</b>	<b>32</b>
2.1. Complejidad moral del <i>manager</i> y de la corporación	33
2.2. El <i>manager</i> como una persona moral sensible	39
2.3. La corporación como una entidad moral	43
2.4. Investigaciones aplicadas de la ética al <i>management</i>	48
2.5. Irregularidades normativas en el contexto <i>managerial</i>	52
<b>III. La complementariedad de la ética en la limitación epistémica del positivismo</b>	<b>61</b>
3.1. Los fundamentos positivistas	63
3.2. El problema epistémico del positivismo	71
3.3. El conocimiento «evidente» y la reconsideración del sujeto ético	78
3.4. La ética y la normatividad social	86
3.5. La estimación de la acción y de la intención	98
<b>IV. El desarrollo moral del <i>manager</i> y de la organización</b>	<b>107</b>
4.1. Bases teóricas del desarrollo moral	108
4.2. Los estadios morales del juicio moral	116
4.3. Datos empíricos del desarrollo moral	123
4.4. El <i>manager</i> , la corporación y el desarrollo moral	128

<b>V. Un caso experimental sobre el desarrollo moral del <i>manager</i></b>	<b>137</b>
5.1. La problemática metodológica en el desarrollo moral	137
5.2. Antecedente y diseño metodológico experimental	142
5.3. Realización experimental y validación estadística	152
5.4. Resultados del caso experimental	158
5.5. Conclusiones sobre el desarrollo moral <i>managerial</i>	170
<b>Conclusiones</b>	<b>178</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>190</b>
<b>Anexos</b>	<b>196</b>
<b>Apéndice 1. Una escala inicial de Likert</b>	<b>197</b>
<b>Apéndice 2. Datos de la población</b>	<b>202</b>
<b>Apéndice 3. Descripción de los campos (C. P. S. G. E.) de la base de datos</b>	<b>204</b>
<b>Apéndice 4. El instrumento C. P. S. G. E.</b>	<b>206</b>
<b>Apéndice 5. El índice IPC</b>	<b>220</b>
<b>Apéndice 6. Instrumentos para la medición del desarrollo moral.</b>	<b>228</b>

---

## Índice de figuras

<b>Figura 1.1.</b>	<b>El modelo del sistema cooperativo de Barnard</b>	<b>10</b>
<b>Figura 1.2.</b>	<b>Esquema tridimensional de la estrategia</b>	<b>22</b>
<b>Figura 1.3.</b>	<b>Extensiones de la estrategia</b>	<b>23</b>
<b>Figura 1.4.</b>	<b>Los límites ambientales de la estrategia y la eficiencia</b>	<b>23</b>
<b>Figura 1.5.</b>	<b>Supuesta analogía entre la fórmula de un negocio y una persona</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3.1.</b>	<b>El individuo, sus actos, sus actitudes, su carácter y su circunstancia</b>	<b>88</b>
<b>Figura 4.1.</b>	<b>Esquema de los principios cognitivos-evolutivos</b>	<b>114</b>
<b>Figura 4.2.</b>	<b>Interacción y oportunidades de rol del sistema social</b>	<b>123</b>
<b>Figura 4.3.</b>	<b>Mediciones de estadios morales en tres países</b>	<b>125</b>
<b>Figura 4.4.</b>	<b>Uso y mediciones de estadios morales en Turquía y Yucatán</b>	<b>126</b>
<b>Figura 4.5.</b>	<b>Acción y juicio moral</b>	<b>127</b>
<b>Figura 5.1.</b>	<b>Modelación del instrumento C.P.S.GE.</b>	<b>150</b>
<b>Figura 5.2.</b>	<b>Niveles promedios de acuerdo y de los estadios morales</b>	<b>160</b>
<b>Figura 5.3.</b>	<b>Respuestas a favor</b>	<b>160</b>
<b>Figura 5.4.</b>	<b>Respuestas en contra</b>	<b>163</b>
<b>Figura 5.5.</b>	<b>Valores promedios contra varianzas</b>	<b>163</b>
<b>Figura 5.6.</b>	<b>Valores estadísticos del género femenino menor a 30 años</b>	<b>165</b>
<b>Figura 5.7.</b>	<b>Valores del género femenino entre 30 y 35 años</b>	<b>165</b>
<b>Figura 5.8.</b>	<b>Valores del género femenino mayores a 35 años</b>	<b>166</b>
<b>Figura 5.9.</b>	<b>Valores del género masculino menor a 30 años</b>	<b>167</b>
<b>Figura 5.10.</b>	<b>Valores del género masculino entre 30 y 35 años</b>	<b>167</b>
<b>Figura 5.11.</b>	<b>Valores del género masculino mayores a 35 años</b>	<b>168</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 2.1.</b>	<b>Ejemplo de algunos tópicos de investigación</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 2.2.</b>	<b>Algunas investigaciones relevantes sobre ética</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 2.3.</b>	<b>Escándalos financieros dentro del ámbito <i>managerial</i> estadounidense</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 4.1.</b>	<b>Niveles generales de moralidad considerados por Kohlberg</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 4.2.</b>	<b>Contenido de los seis estadios del juicio moral</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 4.3.</b>	<b>Uso de estadios de las personas de acuerdo a su edad</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 4.5.</b>	<b>Estadios morales del <i>manager</i></b>	<b>131</b>
<b>Tabla 4.6.</b>	<b>Estadios morales de la corporación</b>	<b>135</b>
<b>Tabla 5.1.</b>	<b>Métodos para la medición del juicio moral</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 5.2.</b>	<b>Población y estratos de la institución educativa</b>	<b>153</b>
<b>Tabla 5.3.</b>	<b>Diseño de la muestra poblacional</b>	<b>154</b>
<b>Tabla 5.4.</b>	<b>Tabla del C.P.S.G.E. y campo primario</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 5.5.</b>	<b>Características generales de la población</b>	<b>156</b>
<b>Tabla 5.6.</b>	<b>Respuestas promedio</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 5.7.</b>	<b>Resultados generales del ANOVA</b>	<b>161</b>
<b>Tabla 5.8.</b>	<b>Estadios promedios, dilemas y conformidad</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 5.9.</b>	<b>Varianzas de respuestas a favor y en contra</b>	<b>164</b>
<b>Tabla 5.10.</b>	<b>Rangos poblacionales de personas por edades y género</b>	<b>164</b>
<b>Tabla 5.11.</b>	<b>Nivel promedio de la población en general y de los relatos</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 5.12.</b>	<b>Nivel promedio de la población MUJERES-HOMBRES y de los relatos</b>	<b>170</b>

## Introducción

La presente investigación se instaura dentro de una serie de discusiones sobre preceptos y métodos acerca de la organización, *los Estudios Organizacionales*. Esta indagatoria ofrece una aportación, en los diálogos entre sus investigadores, a la comprensión de términos, intenciones y actos organizacionales. Esto para salvar las limitaciones y aprovechar la oportunidad de realizar una contribución intelectual.

Las organizaciones representan manifestaciones humanas, siendo ellas: psicológicas, sociológicas, demográficas, económicas, entre otras. La necesidad social de bienes o de servicios y el propósito de obtener un beneficio monetario constituyen una precisión particular de organización, el negocio, que en conjunto constituye corporaciones, las cuales se consideran como formas sociales con dichos fines específicos.

La indagatoria actual desarrollada en la organización apenas comentada, la corporación, se sitúa como objeto de disertación sobre términos examinados en los estudios organizacionales y en el *management*. Esta última se instituye como una disciplina cuyo objetivo es la maximización de los beneficios monetarios de los negocios y corporaciones. En el debate interdisciplinario sobre los preceptos y métodos de la corporación se presentan dificultades sobre su comprensión. Por ello, a lo largo del presente estudio —como se indica en el propio título— mostraremos, en *Estudios organizacionales y management, una reflexión a partir de la ética*, una investigación sobre los principios prevalecientes en el ámbito organizacional y en el *management* mediante la reconsideración de una área humanística particular, la ética.

Nuestra investigación la comenzaremos a partir del planteamiento de los términos: cooperación, estrategias y *manager*, su problemática conceptual dentro del debate en el ámbito de los estudios organizacionales y en la práctica disciplinaria del *management*. Continuaremos, por otro lado, con el análisis de la complejidad moral característica de tales términos planteados, estableceremos los hechos concretos del ámbito ejecutivo que ha manifestado comportamientos adversos al orden corporativo. Además, introduciremos el campo de estudio de la ética, exploraremos los alcances y límites del positivismo como fundamento epistemológico del análisis organizacional ortodoxo y del *management*. Para concluir, finalmente, con la factibilidad del estudio de la moral corporativa, llevando a cabo



una indagación empírica, una implementación estadística que ejemplificará la posible aplicación de las cuestiones morales en torno a la problemática de la organización y del *management*.

La presente investigación sobre los estudios organizacionales y el *management*, a partir del análisis antes descrito, tiene como finalidad auxiliar la comprensión de su campo de estudio. Por un lado pretendemos contribuir al debate epistémico y, por otro, reorientar los conceptos teóricos, de tal disciplina, a partir de reconsiderar aspectos fundamentales de la ética. Aspiramos, asimismo, plantear la factibilidad de la investigación empírica en tales ámbitos de negocios para poder comprender y aplicar conceptos —con una pertinente redefinición de su objeto de estudio— en el ámbito del comportamiento de los actores en los negocios, principalmente el de los *managers* y el de la corporación en sí. De esta manera, planteamos la siguiente hipótesis principal a dilucidar en la presente investigación: *La ética auxilia la conformación de un marco de trabajo para la comprensión de la vivencia y actos humanos dentro de la organización*. Particularmente, considerando a la corporación y su agente fundamental del propósito de los negocios, el *manager*, los cuales se asientan dentro del campo de la disciplina denominada *management*.

Acerca de este último aspecto, es necesario asentar, que el *management* es una disciplina fundada en la intención de asegurar la cooperación de todas las personas involucradas en los negocios a favor del propósito de estos últimos. Por ello, esta disciplina, pretende garantizar la cooperación libre y voluntaria de los empleados a favor de la empresa donde laboran. Se orienta más hacia la forma idónea de cumplir con dicho mandato que hacia la comprensión o explicación de su objeto de estudio.

Adicionalmente, con relación al *management*, podemos considerar que es una disciplina que busca confirmación científica. Ello, porque pretende encontrar hechos, conceptos relacionados y procedimientos capaces de cumplir con el propósito de los negocios. Es decir, aspira encontrar sus propios principios generales. Sin embargo, como expondremos en el capítulo primero, ella no ha logrado tal cometido en su campo de investigación y, por lo tanto, preferimos situarla como una disciplina, con la intención de situarse con un saber científico, en lugar de una ciencia confirmada como tal.

Complementariamente a lo antes expuesto, en relación con la cooperación y con el saber, sobre el *management*, deseamos aclarar, que en el idioma español no existe una sola

palabra, que por sí misma, signifique: una disciplina cuyo campo e intención de estudio sea la garantía cooperativa y optimización de los negocios. A pesar de que existen términos, en español, cuyos significados relacionados podemos establecer, como: gestión, control, dirección, o administración. Estos, con la adición de otras palabras: empresa, corporación, compañía, darían varias combinaciones de significados, como: gestión de negocios, control de compañías, dirección de empresas, administración de corporaciones, por señalar algunas. Asimismo, tendríamos que adicionar términos como aseguramiento y cooperación, dando así, por ejemplo, el siguiente significado constituido por varias palabras: el control del aseguramiento de la cooperación de las compañías. Por lo tanto, como habíamos asentado, se observa la nula existencia de una sola palabra que exprese el significado, *management*. De esta forma, por lo antes dicho, decidimos escribir y entender —a lo largo de todo el presente trabajo de investigación— su significado, el aseguramiento de la cooperación en los negocios, en su contexto e idioma original inglés del término *management*.

Ahora bien, una vez realizadas anteriormente las aclaraciones sobre el *management*, conviene retomar la investigación interdisciplinaria necesaria en el campo organizacional y en el *management*. Señalemos en primer lugar, que su reflexión es necesaria debido a las limitaciones en el conocimiento de los conceptos teóricos organizacionales predominantes del *management*. Es decir, analizaremos la validez de los elementos que conforman su campo de estudios y vislumbraremos, con ello, lo que llamamos “La limitación teórica del *management*”. De este modo, nos enfocaremos en los fundamentos del *management*, centraremos la problemática primordial a la cooperación, al *manager* y a la estrategia.

Dicho planteamiento expuesto, lo haremos con base al análisis de los principios teóricos, que propician el campo pragmático de los negocios y la disciplina del *management*. Así, al exhibir tales principios predominantes, pasaremos a la revisión de su pertinencia y avanzaremos, consecuentemente, hacia la resolución de las complicaciones de esta disciplina positivista. Exploraremos, por consecuencia, la validez del conocimiento de tres rasgos fundamentales del *management*, a resaltar: a) la cooperación, b) el sostenimiento de ésta como función fundamental del *manager* y c) lo que se concibe como estrategia, principios, todos ellos, que, según demostraremos, se encuentran en una etapa de crisis del saber.

Por tanto, una vez que analicemos las deficiencias de sus tres fundamentos del *management*, asentaremos la necesidad imperiosa de una alternativa complementaria para su estudio. Particularmente para estudiar la complejidad moral individual en la organización y el *manager*. Aclarando, además de aceptar el término en inglés de esa disciplina, que este último término refiere a la persona que tiene el mandato y la responsabilidad de garantizar la cooperación y optimización de los negocios, e igualmente como sucede con el término de la disciplina citada, no existe un solo término en español que ofrezca el completo y debido significado, por ello lo aceptamos en la misma lengua inglesa que define al *manager*.

La debilidad teórica del *management* y la necesidad de la comprensión de lo humano en la organización, apoyará nuestra argumentación principal de considerar a la ética como un complemento disciplinario. En tal sentido, con relación a la complejidad moral de los negocios en el trabajo del *manager*, estableceremos, en el capítulo segundo, a este «actor» y a la corporación como personas morales. Seguiremos, en este mismo contexto, exponiendo un registro de investigaciones aplicadas de la ética a los negocios y a las corporaciones, para situar nuestra subsiguiente consideración empírica de investigación y acentuaremos, finalmente, los actos del *manager* que atentan contra el orden de los negocios. De este modo, seguiremos confirmando a la ética como una alternativa complementaria en el campo de la organización y del *management*, auxiliaremos fundamentalmente el campo de investigación específico relacionado con el *manager*.

Por otro lado, partimos de que la base epistémica del *management* es positivista. Por eso, una vez exhibida las limitaciones teóricas del *management*, es fundamental realizar un análisis de su soporte epistémico, el positivismo: paradigma en el que se basa la ciencia moderna, en nuestro interés particular el *management*, para obtener conocimiento dentro de su campo de estudio. Este planteamiento, es decir, las limitaciones del positivismo, las abordaremos en el tercer capítulo: “La complementariedad de la ética en la limitación epistémica del positivismo”; pues, analizaremos ahí, en la epistemología positivista, la comprensión o conocimiento científico. Ello puede verse como un trabajo reflexivo que no debe perder de vista su asunto central, los fundamentos del análisis organizacional ortodoxo y del *management*, para lo que definiremos nuestro trabajo de investigación con el objetivo de comprender su epistemología principal, el positivismo.

De esta manera, precisamos señalar las limitantes y omisiones de la forma positivista de hacer ciencia. Para tal efecto, partiremos de la referencia epistemológica del orden social marcado por Saint Simon, así como del rechazo de la crítica o de cualquier juicio que desmerite el progreso y el orden social de Augusto Comte y del rechazo de todo intento que se oponga al cumplimiento de las proposiciones verdaderas de David Hume. Adicionalmente, debe recordarse que la epistemología positivista ha sido la base paradigmática de las ciencias vigentes, sobresalientemente de aquellas que tratan acerca de la organización predominante y característica de la modernidad social en que se conduce el ser humano, la corporación.

Por lo tanto, siendo que esta epistemología se constituye como la base científica del *management*, conviene examinar el proceso que ella sigue para obtener conocimiento de su objeto de estudio. De este modo, nos damos a la tarea de situar las características metodológicas para obtener conocimiento por parte del *management*, ubicando sus características prevalecientes como manifestación y aplicación del paradigma positivista científico. En este acercamiento, comenzaremos por contextualizar y describir las características primordiales y esenciales de esta corriente científica: a) la “separación” entre ciencia y filosofía, precisando de esta forma, el rechazo de la crítica y del escepticismo como constitutivo relevante de la ciencia; b) el supuesto objetivismo mediante la supresión del juicio moral, de toda valoración e injerencia humana en el proceso del conocimiento; y, ulteriormente, c) la aceptación universal del orden de los algoritmos matemáticos, de las proposiciones lógicas y de su presunta verificación empírica para “obtener conocimiento verdadero”.

Así pues, una vez que hallamos comprendido la «esencialidad» positivista, nos damos a la tarea de reflexionar sobre los alcances cognoscitivos de esta forma de hacer ciencia en las organizaciones. Examinaremos, desde el punto de vista epistemológico, el hecho de la negación de la moral y la aceptación, inobjetable, tanto del ámbito lógico como de la verificación empírica. En este punto, pensamos vislumbrar una perspectiva epistemológica en donde reconozcamos al ser humano, al sujeto investigador, que ante lo desconocido y lo complejo del fenómeno decide, él y no el método, la forma y la categoría del campo de investigación que le confiere. De esta manera, se ofrecerá, para el

conocimiento y manifestaciones del fenómeno, una complementariedad epistémica a partir de la ética.

Asimismo, habiendo planteado una alternativa respecto al paradigma positivista y respecto a la obtención del conocimiento a través de la reivindicación del individuo ético, complementaremos nuestra argumentación, a favor de la ética como un apoyo en el conocimiento, mediante el énfasis del campo de estudio de esta rama de las humanidades. Énfasis complementario que especificaremos a partir del «carácter de la intención» como objeto de análisis de la ética. De este modo, daremos por concluida nuestra discusión —constituida por el capítulo tercero— referente a *la posibilidad que tiene la ética de complementar y generar alternativas sobre las limitaciones manifiestas de la corriente epistemológica positivista*.

Ahora bien, una vez logrado el anterior esclarecimiento, es decir, reivindicando la ética con el conocimiento (estableciendo el campo de estudio de la ética como el «carácter de la intención») y reconsiderando al sujeto ético en la epistemología, expondremos subsecuentemente —en el capítulo cuarto— los principios teóricos, los cuales apoyan la factibilidad de indagación, sobre el desarrollo moral del *manager* y de la corporación. Realizaremos, entonces, una aplicación del ámbito moral que complementará el campo de estudio del *manager*. Esta aplicación teórica, como veremos, estará referida al desarrollo moral del *manager* y de la corporación, por lo que será necesario establecer de igual manera, a lo largo del cuarto capítulo, las bases teóricas predominantes del desarrollo moral que investiga los estadios del juicio moral. Además, explicaremos, de la misma forma ineludible, tanto los estadios mencionados como las comprobaciones empíricas de la teoría del desarrollo moral y realizaremos una aplicación de ésta al ámbito corporativo del *manager*.

Por ello, buscando una validación de la teoría del desarrollo moral con respecto al ámbito corporativo del *manager*, pretenderemos avanzar en el diseño de instrumentos empíricos de investigación y realizar una comprobación estadística a tal ámbito de estudio, una demostración factible de su estudio. Esta última validación conformará la última parte de nuestra demostración fundamental de nuestra indagatoria, la cual se reitera de la siguiente forma: la ética se constituye como una alternativa complementaria

epistemológica, conceptual, metodológica y práctica en el campo disciplinario organizacional del *management*.

Una vez descrito el planteamiento que haremos sobre la factibilidad de estudio del desarrollo moral del *manager* y habiendo comentado la ratificación estadística, por realizar, al respecto; presentadas, igualmente, la relevancia y las demostraciones pretendidas en el presente trabajo de investigación, como son: una alternativa complementaria, a partir de la ética, para las limitantes de la epistemología positivista y del campo de investigación de la organización y del *management*, podremos terminar con la demostración de nuestra hipótesis fundamental, es decir, daremos por concluida la presente dilucidación sobre si *la ética auxilia la conformación de un marco de trabajo para la comprensión de la vivencia y actos humanos dentro de la organización*. De esta forma, damos por terminada la presentación introductoria de nuestra investigación ubicada dentro de los debates de los *Estudios Organizacionales*. Introducimos nuestra contribución a la comprensión de términos, intenciones y actos del campo organizacional y del *management* para solventar las limitaciones de su comprensión, asunto desarrollado en la presente obra, “*Estudios Organizacionales y Management, una reflexión a partir de la ética*”.

## Metodología de investigación

La presentación de la metodología de investigación tiene por objeto plantear, de manera explícita, las fases mediante las cuales se diseñó y realizó la presente investigación, titulada, “**Estudios Organizacionales y Management**”. Esto, con la finalidad de guiar al lector en la demostración de la hipótesis fundamental, a saber: *La ética auxilia la conformación de un marco de estudio para la comprensión de la vivencia y actos humanos dentro de la organización*. Así, la metodología pertinente para la realización de esta investigación es la siguiente:

1. **Análisis teórico sobre la teoría fundamental del *management***. El objetivo de esta fase de la investigación es analizar, sobre el campo mismo en que se definen, los conceptos teóricos predominantes que conforman la disciplina del *management*. Estableciéndose para tal pretensión, las siguientes dos sub-fases:
  - a. **Descripción de la teoría del *management***.
    - i. **El sistema cooperativo, el *manager* y la estrategia**.
  - b. **Análisis de los alcances cognoscitivos de los conceptos teóricos del *management***.
    - i. **Análisis, sobre el mismo origen conceptual, de la significación teórica de la cooperación, el *manager* y la estrategia**.
2. **Análisis teórico acerca del objeto de estudio del *management***. En una mayor profundización, dentro del campo del *management*, reflexionamos sobre el objeto de estudio de esta disciplina, recapitamos sobre *su objeto* a partir de cuestionar, qué es el *manager* y qué es la corporación. Realizando para ello,
  - a. **El análisis del objetivo del *manager* y de la corporación**.
  - b. **El planteamiento de la complejidad moral del *manager* y de la corporación**.
  - c. **La definición, del *manager* y de la corporación, como personas morales**.
3. **Descripción de investigaciones relacionadas con los negocios y la ética**. Con la pretensión de situar el presente estudio sobre el *management*, se describen casos generales de investigaciones relacionadas con la problemática que nos atañe, es decir, la ética y la corporación.
  - a. **Situación de la investigación de la moral en los negocios**.

4. **Descripción empírica sobre la situación normativa de los negocios.** Para realizar una demostración pragmática en los negocios es que situamos:
  - a. **El incumplimiento de las normas en el mundo de los negocios. Un panorama sobre Europa, Estados Unidos de Norteamérica y el mundo.**
5. **Análisis teórico sobre la base epistémica del *management*.** Tiene por objeto estudiar los alcances cognoscitivos que tienen los conceptos epistémicos que conforman la base científica de la problemática teórica, es decir la validez de los alcances del positivismo, al ser éste, el sustento del *management*. Para este objetivo descrito se han planteado los siguientes puntos al respecto:
  - a. **Descripción de la base epistémica del *management*, el positivismo.**
  - b. **Descripción de demostraciones epistémicas fundamentales en la teoría del conocimiento.**
  - c. **Descripción de la ética y de su campo de estudio.**
  - d. **Análisis y síntesis de complementariedad de la ética en el positivismo.**
6. **Antecedentes teóricos sobre la investigación empírica de la moral.** En las consideraciones práctica de investigación de la corporación es necesario establecer los antecedentes teóricos que apoyan la investigación de la moral, ello a partir de:
  - a. **La Psicología moral.**
7. **Análisis teórico sobre los métodos empíricos de investigación.** Se describen los diferentes instrumentos de observación empírica, asimismo se analizan sus ventajas y desventajas para tomar la decisión sobre el conveniente, así como el diseño apropiado para nuestro objetivo.
  - a. **La entrevista, la psicometría y los cuestionarios experimentales.**
  - b. **Diseño y construcción del instrumento C. P. S. G. E.**
8. **Ratificación de la hipótesis empírica de investigación.** Mediante el proceso adecuado de muestreo y del análisis estadístico se justifica la correspondiente hipótesis, asimismo se describen los resultados poblacionales respectivos.
  - a. **Datos y muestra poblacional**
  - b. **Análisis estadístico.**
    - i. **ANOVA**
  - c. **Comprobación de factores, hipótesis, y descripción de resultados.**



**9. Comentarios y conclusiones finales.** Por último, se presentan los objetivos logrados, las aportaciones, así como las preguntas de investigación originadas en el presente trabajo.

- a. Conclusión de la hipótesis fundamental de investigación**
- b. Logros y limitantes de la investigación.**
- c. Preguntas por resolver.**
- d. Aportaciones metodológicas, teóricas y empíricas de investigación.**

## I. La limitación teórica del *management*

Las organizaciones representan diversas manifestaciones humanas en nuestra sociedad. Tales manifestaciones pueden ser psicológicas, sociales, biológicas, económicas, por mencionar algunas relevantes. La necesidad de bienes o de servicios y la intención de un beneficio monetario, igualmente, han constituido una denominación particular de organización, el negocio. Éste se agrupa y forma corporaciones, cada vez más grandes y complejas, debido a la diversidad y al dinamismo de dichas manifestaciones. Con ello, esta organización, se sitúa como objeto de estudio de la sociología, economía, antropología y, particularmente, de los estudios organizacionales y del *management*.<sup>1</sup>

Los estudios organizacionales<sup>2</sup> se conforman como una serie de diálogos, sobre las organizaciones, entre investigadores, quienes ayudan a su comprensión mediante términos, precedidos de paradigmas, métodos y preceptos, derivados de discusiones previas. Los estudios organizacionales son construidos por contextos compartidos de debate y conversación, los cuales establecen limitaciones y oportunidades intelectuales para nuevas contribuciones y valoraciones (S. Clegg, C. Hardy y W.. Nord, 1996: 3).

El *management* se instaura como una disciplina cuyo objetivo es la maximización de los beneficios monetarios de los negocios y corporaciones. La maximización pretende lograrse a partir de la cooperación de todas las personas e intereses manifestados en la corporación. Dicha disciplina centra su propósito indagatorio con base a este paradigma fundamental, la cooperación. La cual, de igual forma, es cuestión de debate dentro de los estudios organizacionales.

---

<sup>1</sup> Se opta por escribir el concepto en inglés *management* debido a que se le asignan diferentes traducciones en español, como administración, dirección y gestión. Las cuales no presentan una adecuada concepción del fundamento y contexto en que se desarrolla tal disciplina. No refieren a la cooperación e intención económica organizacional, su paradigma fundamental.

<sup>2</sup> Se rechaza el título de 'teoría de la organización' porque no hay una teoría singular de las organizaciones. Existen diversas teorías y discusiones respectivas. Se excluye el de 'ciencia de la organización' porque 'ciencia' es un término circundado culturalmente por quien lo establece. Se instaura este término en demarcaciones de lo empírico y prescriptivo. Se opta, por ende, por el de 'estudios organizacionales', ya que abarca la variedad y cuantía de acercamientos sobre el estudio de la organización. (Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, y Walter R. Nord, 1996: xxiii).

El *management* se encuentra en una etapa de crisis intelectual.<sup>3</sup> La cooperación, su principal concepto, no se logra en los negocios y corporaciones. El *manager* y la estrategia, concepciones adyacentes, carecen de resultados pertinentes para la organización. Por ello, el presente capítulo, como toda la presente obra, es una aportación al debate de los estudios organizacionales sobre tales paradigmas. Particularmente, al debate sobre la cooperación, las funciones del *manager* y la estrategia. Buscando con ello, un desarrollo teórico de la organización y una comprensión eficaz de las manifestaciones humanas en ella.

La disciplina del *management* tiene la necesidad de complementar su análisis teórico organizacional e individual, puesto que sus principios, como veremos, tienen limitaciones teóricas. Tal disciplina estudia un propósito e intención particular, la ganancia monetaria de la corporación. La cual debe de cumplir con las normas e intenciones sociales que determinan generalmente la moral corporativa y si la ética estudia la moral, el campo de estudio del *management*, necesariamente debe complementarse con la ética. Consideración fundamental que desarrollamos en la presente obra, en donde el punto de partida lo establecen los principios del *management*.

Los conceptos teóricos predominantes, en la concepción pragmática de los negocios hacia el interior de la organización y hacia el nivel interorganizacional, son: la cooperación, el *manager* y la estrategia. Paradigmas que han orientado el actuar de accionistas y directivos. Se constituyen, como ya se planteó, como el campo del saber del *management*. Además, teniendo tales paradigmas, la responsabilidad del propósito de la corporación, orientan estructuras y procedimientos que repercuten en la intencionalidad de las corporaciones. Pensamos, por dicha importancia comentada, por el reconocimiento de su debilitamiento explicativo teórico y por su práctica utilitaria en los negocios, que se debe realizar una reflexión teórica sobre esos tres conceptos, para reconocer si constituyen un saber en sí para el estudio de la organización, asuntos con los que iniciamos la exposición del presente capítulo.

---

<sup>3</sup> “... el *management* como una disciplina científica tiene mucho que ganar al examinarse tanto a sí misma como a su objeto de estudio. La literatura está marcada por investigaciones empíricas raras en su historia de los estudios organizacionales y en la teoría del *management*, y poco ha hecho para entender los factores que forman y esquematizan el desarrollo profesional de su campo” (E. Wetzl, 2000: 243).

## 1. 1. La cooperación y el *manager*

El mundo utilitario normativo social es el que priva en la comprensión de las acciones del ser humano, contexto social mostrado por las utilidades monetarias de las corporaciones y que conforman el campo de investigación del *management*. Entendiéndose a éste, como una disciplina que se ocupa de la práctica de los negocios y que persigue, las mismas exigencias de cualquier disciplina cuya meta sea el conocimiento: *Objetividad*, puesto que pretende explicar los hechos tales como son, independiente de cualquier estimación valorativa; *Racionalidad*, se encamina a construir conceptos y raciocinios, *Sistematicidad*, conforma ideas interconectadas con una intencionalidad explicativa, *Metodicidad* establece un conjunto de procedimientos para obtener conocimiento.

En el campo positivista<sup>4</sup> y funcionalista<sup>5</sup> del *management* se manifiestan discusiones sobre la adecuada vía para satisfacer el orden y el bienestar social con base a la maximización del propósito de los negocios y de la corporación. Siendo, por tanto, los principios de esta disciplina el objetivo fundamental en la presente etapa de nuestra investigación. Donde los negocios y la corporación se sitúan como un sistema cooperativo que define el quehacer del *manager* y en donde éste, a su vez, asegura la supervivencia y el sustento del mismo sistema. De igual manera, como un concepto adicional de esta misma disciplina e inclusive como la meta de una rama de ella —denominada *strategic management*—, la estrategia se erige como la máxima herramienta consecutoria del propósito corporativo y del sistema cooperativo.

Con dicha perspectiva, comenzamos nuestra explicación del nominativo *manager*, quien circunscribe su existencia en el contexto de una organización particular que le aporta tal nominación. Esta organización se ha originado y desarrollado bajo el nombre de negocio, esto es, el *manager* se crea dentro de una organización singular conocida con este nombre. El negocio se presenta en el espacio y tiempo del hombre y cognitivamente de las ciencias sociales, desempeñando el rol de la unidad básica de la producción de los bienes y servicios

---

<sup>4</sup> El positivismo legitima la idea que las organizaciones son manejadas a través de las leyes científicas en las cuales las emociones y valores humanos son excluidas. Sus principios epistemológicos consideran los preceptos normativos de lo universal, lo objetivo, lo inmutable y lo incambiable. (M. Redd, 1996: 31-56).

<sup>5</sup> ... el 'paradigma funcionalista' 'busca proporcionar explicaciones racionales de los problemas sociales. Siendo su perspectiva altamente pragmática en orientación. Concerniente a entender la sociedad en una forma que genera conocimiento que puede ser usado... Relacionado a proporcionar soluciones prácticas a problemas prácticos. (Burrell y Morgan, 1988: 26).

que la sociedad requiere, denominada generalmente como organización (C. Dávila, 2001: 21). De esta manera, es imperioso explicar, antes del papel o de las actividades del *manager*, la significación del negocio. Significado e intención manifiesta bajo un objetivo y un medio específico, “una simple noción [...] hacer y vender bienes y servicios para obtener una ganancia [dentro del sistema económico capitalista vigente]” (T. White, 1993: 11). Sistema basado en el libre mercado, la propiedad privada y en la cooperación voluntaria, tal como lo señala Friedman en un principio político:

... el principio político que fundamenta el mecanismo de mercado es unánime. En un mercado libre ideal que descansa sobre la propiedad privada, ningún individuo puede coercer a ningún otro, todas las cooperaciones son voluntarias, todas las partes se benefician tanto las que cooperan como las que no. (M. Friedman, en T. White Ed., 1993: 165).

De tal forma voluntaria, dentro del sistema capitalista, los negocios se agrupan y se organizan en conjuntos para lograr y apoyar su propósito, la ganancia monetaria. Conforman así, desde tiempos remotos, sistemas cooperativos y corporaciones con propósitos definidos, “los negocios son generalmente organizados en *corporaciones*. A comienzos de la Europa medieval, una corporación originalmente era cualquier grupo de gente quien se juntaba para un propósito común” (T. White, 1993: 13), pero la conjunción de los negocios ha crecido de tal forma que han constituido agrupaciones o corporaciones complejas en aras de lograr su finalidad.<sup>6</sup>

La temática<sup>7</sup> de las corporaciones ha sido y es intento de conocimiento por diversas instituciones de la sociedad. Como lo es, el contexto, en donde se desempeñan tales negocios o corporaciones. Este campo de investigación ha dado lugar a un sentido utilitarista del conocimiento, la maximización de las ganancias y el óptimo funcionamiento de las corporaciones se han conjuntado dentro de la disciplina del *management*. En esta área, resalta el enfoque teórico sobre la analogía entre corporación y organismo<sup>8</sup> biológico. En el

---

<sup>6</sup> Una corporación es simplemente una de las mas complicadas organizaciones que los individuos han desarrollado para facilitar la consecución de la ganancia. (Fred D. Miller Jr., y John Ahrens, en R. Tibor Machan, Totowa, N. J. Rowman y Littlefield, 1988: 188).

<sup>7</sup> “En Norteamérica la fortaleza de las escuelas de negocios y, por supuesto, el poder corporativo en la sociedad ha impulsado los efectos de la estrategia como temática. El resultado ha sido una dominancia del mercado del modelo racional de la estrategia [...]” (Richard Whipp, 1996: 264).

<sup>8</sup> Antonio Barba y Pedro Solís, a partir de las metáforas describen el enfoque ortodoxo mecanicista-biológico, ofreciendo la alternativa cultural, la organización como una cultura, en los estudios organizacionales. (1997: 15- 44). Por otro lado Perrow señala, con relación a la visión biológica, que: “desde mediados de los 60’s,

entendimiento, de que la corporación se conforma como un sistema voluntario cooperativo e igualmente sucede en la relación corporación y contexto. Para ello, la subdisciplina conocida como *strategic management*, es la que se establece como conveniente para la comprensión de la relación entre corporación y contexto para la maximización de sus ganancias. En el nivel interorganizacional, la meta de tal rama del *management*, es la formulación de estrategias corporativas la que garantiza la cooperación completa en la corporación.

El camino racional organizacional eficiente y, su consecuente explicación teórica, ha recorrido la corporación desde diversas direcciones. Pudiéndose encontrar explicaciones al respecto:

- i) La corporación como unidad económica de producción, con características que la identifican como la unidad autónoma de producción que utilizando trabajo ajeno produce para el mercado, con un capital que corre el riesgo motivada por el lucro, transformadora de insumos para la obtención de bienes y servicios (A. Castillo, 2003: 25-26). Autores como F. Taylor y H. Fayol para citar algunos de los que tuvieron este enfoque. Las teorías desde la Escuela Clásica con Adam Smith y David Ricardo se acercan por vez primera a este ente naciente; también desde la corriente neoclásica se realizan aportaciones y el neoinstitucionalismo o Nueva Economía Institucional con Ronald Coase desde los años treinta “sobre la corporación como alternativa asignativa al mercado, recogen y desarrollan a lo largo del tiempo las teorías de los derechos de propiedad”, con la economía de los costes de transacción, la de la agencia, el problema del costo social (A. Roemer, 2000: 512) y, recientemente la del enfoque estratégico integrador del texto y contexto económico y organizacional sirven para intentar explicar “cómo y porqué operan las corporaciones”.
- ii) La corporación como organización, es un intento contestatario de la conceptualización anterior mecanicista y deshumanizada, la que siendo una unidad socioeconómica posee “estructuración, coordinación consciente y orientación a un fin, gracias a la presencia de una autoridad, un marco organizativo y unos objetivos, con vocación de permanencia” (A. Castillo, 2003: 29). Teóricos como A. Etzioni, Ch. Barnard, E. Schein, D. Kast y J. Rosenweig son algunos de los citados al respecto.
- iii) La corporación como sistema, conforme a la teoría del pensador vienés Bertalanffy (1991: 195) aplicada en este campo de las ciencias sociales, “es considerada como sistema abierto con un conjunto de subsistemas estructurados que establecen las relaciones entre los elementos, con objetivos definidos en un plan y funciones características de transformación que integran a un sistema complejo” (A. Castillo, 2003: 29). De acuerdo con estos autores citados se distinguen dos subsistemas: el de operación con los factores de tierra o elementos físicos, trabajo y capital y el de decisión o control identificado con el cuarto factor de la producción identificado con la organización conforme con el empresario, en la actualidad se agrega el conocimiento como el principal factor productivo líder en el proceso de creación de valor.

---

investigadores han evolucionado una visión “orgánica” de organizaciones complejas mediante la cual ellos buscan entender la estructura organizacional y el comportamiento en términos de la relación entre la organización focal y sus entornos relevantes” (Perrow 1972:176).

- iv) La corporación como totalidad global de naturaleza concreta-virtual, en el que a partir de la primera naturaleza organizacional de ella que implica que el todo concreto es superior a las partes y, que estas partes hoy son tangibles e intangibles, materiales; ser concreto, sistema de sistemas concretado en síntesis específicas universalizadas, en el que a partir de esa totalidad se permite comprender desde la reflexión epistémica los meta-conceptos y metateorías de las posmodernas “fabricas del conocimiento” (M. Fruin, 2000: 193). Así también como la presencia de sinergias interactuantes desde la globalidad con la teleinformática posibilitada por la cibernética; la corporación concreta-virtual cuya administración internacional se explica ya más con la reciente lógica difusa de Lofhti A. Zadeh y Abraham Moles que con la milenaria lógica tradicional aristotélica formal. Organizaciones de organizaciones representadas por las megafusiones y alianzas como las de Daimler Chrysler, Nissan Renault, City Group, así como ocurre en los laboratorios farmacéuticos, telefónicas, cementeras, cerveceras, panificadoras sólo para citar algunas.

Observándose, en tales corrientes teóricas, preceptos cognitivos comunes, a saber, como la totalidad del sistema social, el ofrecimiento de un satisfactor y la intención de obtener un beneficio económico de entidades independientes. Tal marco de trabajo interpretativo organizacional ha estructurado el desarrollo de los estudios organizacionales y ha tenido un grado de dominancia intelectual en el último siglo, marco sustentado por el paradigma de la organización como cooperación. Es decir, el marco de trabajo predominante de la corporación, en el *management*, es sustentado por la concepción de la organización como un sistema cooperativo. Esto en el entendimiento de que,

... la ‘buena’ sociedad y la organización efectiva están definidas en relación con su capacidad para facilitar y sostener la realidad socio-psicológica de cooperación espontánea y estabilidad social en lugar de los cambios tecnológicos, políticos y económicos que amenazan la integración de los individuos y grupos dentro de una comunidad mayor (M. Redd, 1996: 37).

En los estudios organizacionales se ha reconocido la importancia de la cooperación entre corporaciones o firmas. Desde el punto de vista de la economía organizacional, los modelos de cooperación examinan los incentivos para la cooperación, las formas posibles de evadir la cooperación y las actividades para anticipar los posibles engaños en las relaciones cooperativas. Por ejemplo, estos modelos de análisis han sido aplicados a dos formas principales de cooperación en la economía organizacional: la colusión tácita y las alianzas estratégicas (J. Barney y William Hesterly, 1996: 116-135).

Por ello, la presente investigación se ofrece como una aportación al debate de la cooperación organizacional. Particularmente, al análisis conceptual de la cooperación y dos

formas posibles de garantizarla: el *manager* y la estrategia. Es decir, la cooperación de los elementos constitutivos de la organización, dentro de un sistema mayor o el todo; el *manager*, el trabajo ejecutivo,<sup>9</sup> quien se encarga del aseguramiento de dicha cooperación; y finalmente, la estrategia, siendo ésta, la que determina el desempeño interorganizacional. Estos tres aspectos son los que conforman nuestra discusión sobre la cooperación, e igualmente constituyen la disciplina del *management*. Iniciemos con el establecimiento de la justificación primaria de tal disciplina, la cooperación, para después, con base a ello, asentar los supuestos del *manager* y con ello los del *strategic management*.

La justificación primaria del *management* se ha realizado mediante el principio del sistema cooperativo,<sup>10</sup> el cual fue desarrollado por Barnard y ha permanecido hasta hoy en día. Misma aseveración señalada por William Scott.

... la función de la organización, no desde una visión jerárquica, proveyó las bases que justifican el liderazgo del *management*. Barnard fuertemente endureció este argumento e hizo de él un elemento central en su teoría de cooperación. Este paradigma del *management* rudimentario, enfoque funcional que subsiste hasta ahora, y muchos libros de texto sobre el *management* introducen a los estudiantes aprendices al tema usando esta construcción teórica. (W. Scott, 1992: 33).

Los negocios se orientan con propósitos utilitaristas y, para ello, pretenden integrar a todos los involucrados dentro de un sistema cooperativo. “Las organizaciones, y particularmente las corporaciones, son consideradas como formas sociales orientadas al logro de fines específicos. Para alcanzar sus metas es necesario integrar a todos sus participantes en el proceso de cooperación” (A. Barba, 1993: 72). Igualmente “los teóricos utilitarios consideran que la organización se sustenta bajo un conjunto de individuos confines comunes, mismos que serán alcanzados mediante la cooperación de un grupo convenientemente integrado” (A. Barba, 1993: 54).

El sistema cooperativo manifiesta el primer principio del *management* y de esa manera, el sometimiento o destrucción de los intereses individuales a favor de la magnificencia de los intereses sociales. Principio al que Barnard hacía referencia:

«... la cooperación desde ahora en adelante es necesaria para rechazar la onda de barbarismo que se está dando dentro de nosotros significa más que solo la mera

---

<sup>9</sup> “Se considera entonces la mano visible del administrador. Aquí el empresario cambia al libre juego de las transacciones democráticas por sus órdenes.” (A. Castillo, 2003: 26).

<sup>10</sup> Barnard conceptualiza a la organización como cooperación consciente, deliberada e intencional. Ofrece, con ello, una síntesis conceptual de sistema ‘racional’ y ‘natural’ (M. Redd, 1996: 39).



adquisición de la democracia, más que un simple ajuste de las interferencias de la muchedumbre. Significa coraje genuino para pelear por los principios más que por las cosas, significa sometimiento genuino de los intereses personales destructivos a los intereses sociales» (Barnard, Cit. por: W. Scott, 1992: 119).

Asumiendo la meta de los intereses sociales, donde “el producir utilidades es la base para el aseguramiento de los sistemas cooperativos”(Ch. Barnard, 1968: 257), es que se enuncia la cooperación para el logro de tal anhelada finalidad social de los negocios.

... un sistema cooperativo es un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales los cuales están en una relación sistemática específica por razón de la cooperación de dos o más personas para las que al menos una define la finalidad (Ch. Barnard, 1968: 65).

El sistema cooperativo, instituido por Barnard, conlleva seis rasgos distintivos, *el poder limitado de la acción individual, la agrupación de los individuos, la situación total, la permanencia, la interrelación y el aseguramiento de la efectividad*, aspectos que se enuncian a continuación (figura 1. 1.):

1. El poder limitado de la acción. Esta primera característica representa una situación total que rebasa y limita la capacidad humana en donde el individuo establece estrategias para lograr sus objetivos y para salvar sus limitaciones.  
... el ser humano individual posee poder limitado de acción. Al mismo tiempo es resultado, y es ampliamente limitado por, los factores de la situación total. Él tiene motivos, establece propósitos, y trata de lograrlos [...] Existen factores limitativos [...] y son los puntos estratégicos de ataque (Ch. Barnard, 1968: 60).
2. La agrupación. En este segundo punto, se hace una analogía entre el ser humano y el organismo biológico, de tal manera que la satisfacción de los objetivos se salva por medio de la cooperación, mediante la conformación y/o adopción de un grupo. “Limitaciones biológicas [...], el método más efectivo para salvar estas limitantes ha sido la cooperación. Esto requiere la adopción del propósito de un grupo” (Ch. Barnard, 1968: 60).
3. La situación total. El tercer rasgo lo representa los factores sociales que enmarcan la situación total y los motivos en donde se da la interacción de la cooperación, siendo ésta un aspecto de la situación total.  
... la cooperación es un aspecto social de la situación total. Los factores sociales pueden limitar cualquier situación [...]. La situación total ocurre por dos consideraciones: (a) los procesos de interacción deben ser descubiertos o inventados [...]; (b) los cambios de la interacción los motivos y el interés de aquellos participan en la cooperación (Ch. Barnard, 1968: 60).
4. La permanencia. Este cuarto aspecto, significa la continuidad del sistema cooperativo a través de la obtención del propósito social, denominada efectividad, y la obtención de los deseos individuales necesarios para lograr el objetivo cooperativo, nombrada eficiencia.

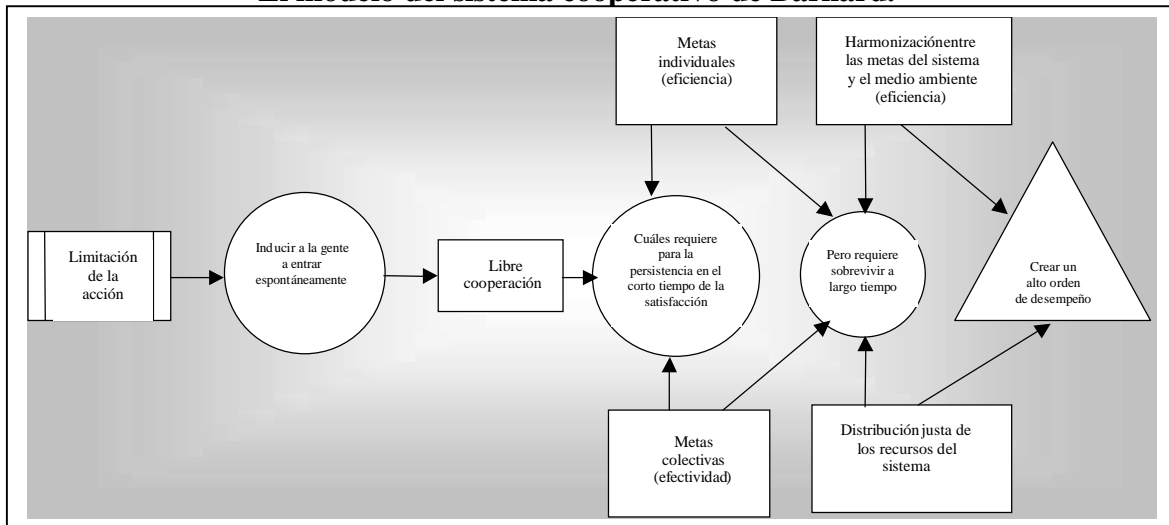
... la persistencia de la cooperación depende de dos condiciones: (a) su efectividad; y (b) su eficiencia. La efectividad se relaciona con el logro del propósito cooperativo, el cual es de carácter social y no personal. La eficiencia relaciona la satisfacción de motivos individuales, y es de carácter personal. [...] la efectividad puede ser medida. La prueba de eficiencia es la obtención de los deseos individuales suficientes para cooperar (Ch. Barnard, 1968: 60).

5. La interrelación. La quinta característica es la relación entre los dos procesos o subsistemas, el subsistema de cooperación como un todo con su medio ambiente y el subsistema de satisfactores individuales, son indispensables para la supervivencia del sistema cooperativo.

... la supervivencia de la cooperación, entonces, depende de dos clases de procesos interrelacionados e interdependientes: (a) [...] los que se relacionan con el sistema de cooperación como un todo en relación con el medio ambiente; y (b) aquellos relacionados con la creación o distribución de satisfactores para los individuos (Ch. Barnard, 1968: 60).

6. El aseguramiento de la efectividad. El sexto y último rasgo del sistema cooperativo propuesto por Barnard, establece que los defectos en los procesos y en su interrelación ocasionan ineficacia. Pretendiendo así, establecer la función elemental del ejecutivo: el aseguramiento de la efectividad mediante la adaptación correcta de los dos subsistemas o procesos: “La inestabilidad y las fallas de cooperación se dan por los defectos en cada uno de estos procesos separadamente, y de los defectos de su combinación. Las funciones del ejecutivo son aquellas que aseguran la adaptación efectiva a estos procesos” (Ch. Barnard, 1968: 61).

**Figura 1. 1.**  
**El modelo del sistema cooperativo de Barnard.**



(Fuente: W. Scott, 1992: 121)

Conforme al aseguramiento de la efectividad del sistema cooperativo, el aspecto seis explicado, Barnard establece a “la organización formal como un sistema de actividades o

fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas” (Ch. Barnard, 1968: 73). Marca la diferencia entre los motivos individuales y el objetivo organizacional, estableciendo este último como el propósito externo e imparcial a cualquier interpretación subjetiva:

... un objetivo lo denominamos como el propósito de la organización [...]. Tenemos que distinguir entre los motivos individuales y el propósito de la organización [...]. El motivo individual es necesariamente algo subjetivo, interno, personal; el propósito común es necesariamente algo objetivo, impersonal, externo aún en la interpretación individual subjetiva. (Ch. Barnard, 1968: 89).

Barnard preveía la parte ejecutiva de la corporación que asegurase la efectividad del sistema cooperativo. Parte ejecutiva u “[...] “organización ejecutiva” que en la práctica no puede ser divorciada del “personal ejecutivo”” (Ch. Barnard, 1968: 219) contratada para dicho mandato y quienes resultan fundamentales en tan necesario propósito cooperativo. Se establece así, el personal ejecutivo de la corporación, quien se encargará de asegurar la eficacia del sistema cooperativo establecido por el *management*.

Dicho autor instituyó tres funciones convenientes de los ejecutivos de la corporación, siendo ellas las siguientes: Primero, proporcionar el sistema de comunicaciones, logrando para ello la cantidad de personas y de servicios viables para las posiciones ejecutivas y para el desempeño del sistema cooperativo como un todo; segundo, asegurar los esfuerzos esenciales de las personas para el funcionamiento del sistema o de la organización; y tercero, formular y definir los propósitos de la organización.

... primero, proporcionar el sistema de comunicaciones, esquema de la organización [...] cantidad de servicios y personas [...] El esquema de la organización depende no solamente de los factores generales de la organización como un todo [...] sino de la viabilidad de varios tipos de servicios para las posiciones ejecutivas. [...] convirtiéndose así en el factor estratégico; segundo, promover el aseguramiento de los esfuerzos esenciales de las personas [...] que constituyen el material de las organizaciones. Este trabajo se divide en llevar a las personas dentro de las relaciones cooperativas de la organización y en la obtención de los servicios después de que las personas han sido llevadas dentro de las relaciones; y la tercera función ejecutiva es formular y definir los propósitos, objetivos, fines, de la organización. [...] el propósito es definido [...] por el agregamiento de la acción [...], pero esa agregación de la acción es un residuo de las decisiones relativas al propósito y al medio ambiente, resultando en aproximaciones cercanas y más cercanas a los actos concretos. [...] el propósito es algo que debe ser aceptado por todos los contribuidores al sistema de esfuerzos (Ch. Barnard, 1968: 217-231).

La conformación del propósito de la organización, parte de las funciones específicas del *manager* expuesta por Barnard, es consecuencia de la agregación de la acción. Esta última resulta de las decisiones relativas al propósito y medio ambiente de la organización, en donde la eficiencia organizacional se alcanza mediante la armonía entre ambos. Es decir, se debe tener una «buena» relación entre el sistema cooperativo de la corporación y el sistema ambiente total, de forma tal, que las decisiones relativas al propósito y al medio ambiente del sistema cooperativo se sitúan bajo las funciones y responsabilidades del *manager*.

El ejecutivo de una organización proporciona el sistema de comunicaciones, asegura los esfuerzos de las personas y formula los propósitos para la eficiencia y supervivencia de la corporación en su medio ambiente. Pero enfocándonos a tal designación, el nombre de ejecutivo de una corporación tiene comúnmente una connotación general de quien administra o actúa en una parte de la organización y por lo general, la mayoría de los individuos que se conocen o se auto-reconocen con tal apelativo, no tienen como función y responsabilidad principal: el aseguramiento y supervivencia del sistema cooperativo y es por ello que preferimos dejar el nombre de *manager*.

Siguiendo dentro del contexto disciplinario del *management*, aunado a lo dicho sobre el término ejecutivo y a la comprensión de su sujeto particular, el *manager*, quiero hacer hincapié en que ciencia y objeto de estudio son mutuamente definibles y por tanto no nos parece pertinente apartarlos y situarlos fuera de su contexto. Contexto del *management*, propio de negocios y académico de la lengua inglesa norteamericana donde se ha originado y desarrollado<sup>11</sup> dicha disciplina. Así, *manager* representa al personal ejecutivo que garantiza la supervivencia del sistema cooperativo establecido por el *management*, este garante constituye un elemento relevante en el campo de estudio de dicha disciplina. De tal forma, el sentido del *manager* se perdería con alguna connotación de tal sujeto en el idioma español, como podría ser: administrador, gerente general, presidente de la firma, ejecutivo, directivo, etcétera, por lo que hemos decidido respetar tales denominación en el idioma original.

---

<sup>11</sup> “A partir de la conciencia del *manager* Barnard, Rockefeller, Towne (ASME) entre otros gestaron y desarrollaron en EUA la era del *management*.” (W. G. Scott, 1992: 129).

Una vez presentada la aclaración sobre el *manager*, comentemos ahora, que las decisiones relativas al propósito y al medio ambiente del sistema cooperativo —reconocidas en el *management* con el nombre de estrategias corporativas y de negocios— se sitúan en una subrama de la misma disciplina conocida como *strategic management*. Este último enfoque será exhibido una vez que expliquemos las pretensiones generales funcionalistas sobre las actividades del *manager*.

El objetivo del rol *managerial*,<sup>12</sup> continuando con las descripciones de las funciones de la parte ejecutiva definida por Barnard, ha sido el de lograr el propósito corporativo, es decir, el beneficio monetario o la ganancia. Para lo cual, el enfoque funcionalista ha dotado de un sinfín de actividades al *manager* y por tanto, de múltiples apelativos, como el de *Chief Executive Officer* (CEO). Este depositario del propósito del sistema cooperativo, es a quien, el *management*, provee de las tareas específicas encaminadas a satisfacer el beneficio monetario de sus accionistas, es él quien interpreta todos los subsistemas que integran y conforman el desempeño corporativo particular en un contexto industrial y de negocios.

La idea funcionalista, la satisfacción del sistema corporativo y del orden social, es la que ha privado en la comprensión de las actividades del *manager*. Para ello, el objetivo fundamental, de este enfoque práctico, ha sido encontrar los rasgos universales de la actividad ejecutiva. Imaginando así, todas las situaciones *manageriales* posibles y pretendiendo, con ello, consensar el inventario funcional organizacional de dichos profesionales, a cualquier nivel jerárquico, para la satisfacción y el logro del propósito de los negocios de la sociedad.

... los funcionalistas trataron de encontrar los elementos universales de la actividad del *management*. Ellos observaron *managers* en toda situación imaginable y crearon inventarios de tareas sobre esas actividades. Su objeto fue lograr un consenso en la identificación de esas funciones de todos los *managers* en cualquier tipo de organización o en cualquier nivel (W. Scott, 1992: 32).

A partir de esta búsqueda de las funciones *manageriales*, los funcionalistas primeramente aceptaron el repertorio —planeación, organización, dirección, coordinación y

---

<sup>12</sup> El adjetivo *managerial* refiere relativamente al término *manager*, como el «personaje» quien se encarga de asegurar la supervivencia del sistema cooperativo de los negocios y al término *management*, disciplina que se sustenta en la cooperación, por tanto *managerial* tendrá la misma connotación relativa a tales términos: *manager* y *management*. De esta manera, al no traducir el nombre de la disciplina del *management* y del *manager*, preferimos constituir los tres conceptos en su lenguaje inglés original.

control— ofrecido por Henry Fayol, y subsecuentemente lo complementaron con otras, como son: motivar, conformar personal, coordinar, reportar y presupuestar.

«Henry Fayol, logró la mejor lista conocida de estas funciones [...] estas funciones fueron planeación, organización, dirección, coordinación y control [...] publicadas en 1916 en *General and Industrial Administration* [...] en 1929 Ralph C. Davis identificó las funciones primarias del management como planeación, organización y control [...] más tarde se le adicionó la motivación —influenciada por la ciencia del comportamiento del *management*. [...] Establecido del reporte de Brawnlow, POSDCORP (en inglés POSDCORB) fue introducido al mundo [...] planear, organizar, seleccionar y formar personal, dirigir, coordinar, reportar, y presupuestar [...]»(H. Fayol y R. Davis, Cit. por: W. Scott, 1992: 32).

Las explicaciones de otros estudiosos de la corporación no han cesado y la diversidad de las mismas, a partir de este panorama funcional, persiste. Veamos por ejemplo la perspectiva sobre el *manager* que nos presenta Andrews:

...el título de *manager* general podría designar a un encargado divisional o departamental, pero tal término podría ser usado para designar a todos los miembros de la jerarquía del *management* general —miembros de la oficina del presidente, ejecutivos o vicepresidentes quienes tienen responsabilidades interfuncionales, y unidades similares de la organización parcialmente autónomas (K. Andrews, 1987: 3-9).

Andrews denomina al *manager* general con base a las funciones que desempeña dicho individuo y lo define como todo aquel miembro de la organización que participa en la enunciación y en la consecución del propósito organizacional. Además, él es quien integra adecuadamente todos los esfuerzos para poder realizar los planes de sus dueños y tiene autonomía parcial.

La definición, establecida por Andrews, respecto a las funciones o del rol del *manager* son igualmente basadas en la tarea fundamental que el sistema cooperativo le encomienda: la definición y la consecución del propósito organizacional. Andrews toma como punto de partida esta idea genérica para especificar el quehacer del *manager* y establece tres rasgos de él. Primero como un *líder*, segundo como un *optimizador de recursos* y tercero como un *visionario*. Este autor nombra a estos tres papeles del *manager* como el líder organizacional, el líder personal y el arquitecto del propósito organizacional respectivamente.

... los accionistas requieren de líderes organizacionales exitosos que comprendan y satisfagan las metas de la organización y la validez de las metas individuales. [...];

debe tener integridad como persona y apertura a otros puntos de vista a los suyos. [...]; la habilidad crucial relacionada con el propósito corporativo es la generación o reconocimiento creativo de alternativas estratégicas acordes con la posición en el mercado, la capacidad y recursos de la compañía. (K. Andrews, 1987: 3-8).

Podemos observar, que los tres roles del *manager* se refieren a las habilidades personales pertinentes para desempeñar la acción genérica encomendada. El *manager* debe tener alta capacidad racional para entender la organización y a los individuos, excelente reputación reconocida por el contexto grupal, organizacional e industrial, una gran creatividad para tener «nuevas» ideas y una apertura a la crítica para aceptar ideas que no estén acordes a su punto de vista.

Complementariamente queremos denotar la descripción de Ansoff al respecto, el *manager* como un tomador de decisiones, como un individuo cuya principal tarea se circunscribe, en la mayor parte de su tiempo, a tomar numerosas y diversas decisiones, “cada ejecutivo práctico sabe, que la mayor parte del tiempo de un gerente es ocupada por un proceso diario de tomar numerosas y diversas decisiones” (I. Ansoff, 1965: 1).

Pero las explicaciones de las tareas específicas del *manager* no han parado aquí, otro investigador ha pretendido ofrecer una síntesis de todas aquellas imaginarias y posibles. Se presenta la agrupación que hace Mintzberg sobre las distintas escuelas administrativas. Conjunto que interpreta los enfoques sobre el quehacer del *manager*: *la clásica, la del gran hombre, la empresarial, la de teoría de decisiones, la de efectividad del líder, la del poder del líder, la del comportamiento del líder, la de la actividad del trabajo*. Corrientes que expresa, tal autor, de la siguiente manera:

1. «*La escuela clásica (The classical school)*. Definida por las cinco funciones básicas gerenciales de Henri Fayol —planeación, organización, coordinación, ordenación y control, y adicionadas por Luther Gulick, en el sentido del trabajo del *manager*, como *POSDCORB, planeación, organización, conformar grupos, dirección, coordinar, reportar, presupuestar*» (H. Fayol y L. Gulick, Cit. por: H. Mintzberg, 1973: 7-27). En esta corriente se vincula al *manager* con las actividades específicas que llega a desempeñar una organización. Esto es, estudia qué actividades se realizan en la corporación, las cuales el *manager* debería conocer, con la finalidad de que éste pueda identificar cuáles le son poco claras o poco familiares y lograr, con ello, desarrollar su pericia en el área o las áreas conducentes.
2. “*La escuela del gran hombre (The great man school)*. Una parte de la literatura relacionada con esta escuela analiza a los *managers* en grupo —*sus familias, educación, afiliaciones sociales, carrera, personalidad*[...]. Otra parte hace referencia a los hábitos

- del hombre” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). Esta vertiente enfatiza las consideraciones grupales personales, sociales y las costumbres del *manager*.
3. “La escuela empresarial (*The entrepreneurship school*). Aquí, el *manager* se establece como un individuo que toma decisiones “racionalmente”. La toma de decisiones empieza con un problema, metas explícitas, y con todos los posibles cursos de acción — así como sus consecuencias— [...]. Él evalúa todas estas consecuencias, alternativas en términos de logro de la meta y escoge la mejor” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). En este caso, parece tener importancia sobresaliente la capacidad creativa e innovadora del *manager*, para que así, él pueda desarrollar más y nuevas combinaciones, lo que implica reducir la exposición del trabajo del *manager* a un tomador racional de decisiones.
  4. “La escuela de la teoría de decisión (*The decision theory school*). Por llamar una decisión “desprogramada” es mantener que el gerente no puede usar ningún método predeterminado en su solución” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). Esta corriente asume que el *manager* es un tomador de decisiones y, contrariamente a la empresarial, reconoce la incapacidad y las limitantes de él, por lo que debiera seguir una manera menos estructurada en sus algoritmos de decisiones.
  5. “La escuela de efectividad del líder (*The leader effectiveness school*). Investigadores de la efectividad del líder —muchos de ellos de la psicología social— no se enfocan tanto en el trabajo dirigir como en el trabajo del hombre. Ellos buscan descubrir el conjunto de rasgos de personalidad o los estilos de un *manager* con actuación eficaz” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). Desde la perspectiva de esta escuela, se pretende ubicar las habilidades interpersonales del *manager*, es decir, se sitúa en el estudio de las habilidades interpersonales del líder y su efecto sobre sus seguidores, definiendo con ello una tipología del líder en relación con la efectividad del cometido. Por lo cual, considera la actividad de líder del *manager*, pero excluye todas las demás.
  6. “La escuela del poder del líder (*The leader power school*). Una escuela de liderazgo diferente de una sólo discurre con el poder e influencia —con las prerrogativas de la manipulación del líder. ¿Escritores de la escuela preguntan: hasta qué punto puede controlar el líder su ambiente? Para averiguarlo, ellos estudian la habilidad del líder para usar el poder y evocar respuestas deseadas de los subordinados y semejantes” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). Aquí, el estudio enfatiza las habilidades del líder para el uso eficiente del poder; de ahí que este enfoque trate la forma conveniente de influir en los subordinados para poder tener control de ellos y, con esto, de su entorno.
  7. “La escuela del comportamiento del líder (*The leader behavior school*). Varios escritores e investigadores han analizado el contenido actual del trabajo del *manager* estudiando la conducta de ellos. Aunque eso los sitúan bajo el título “la escuela de conducta de líder,” sus trabajos sólo se centra en el problema común” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). En esta vertiente, se analiza la conducta o comportamiento del líder, es decir, sus actitudes, sus atribuciones, sus percepciones, sus rasgos fundamentales. Su análisis se centra en aquellos aspectos explícitos o implícitos más relevantes, tanto del *manager* en calidad de líder, así como de sus subalternos en calidad de seguidores.
  8. “La escuela de la actividad del trabajo (*The work activity school*). Esta es la escuela de investigación inductiva, en la que se analizan actividades de los *managers* sistemáticamente; las conclusiones sólo son consideradas cuando pueden ser apoyadas por el evidencia empírica” (H. Mintzberg, 1973: 7-27). Esta escuela no parte de ningún conocimiento a priori del trabajo gerencial, sino que lo comprende y pretende lograr conclusiones a partir de los hechos empíricos.



Ahora bien, en el panorama general del sistema cooperativo de Barnard, en la visión funcionalista de Andrews, Ansoff y Mintzberg, respecto a las ocupaciones del *manager*, encontramos algunas similitudes. Sobre todo, en la visión que tiene Andrews —el rol del *manager* como líder personal y organizacional— y la perspectiva de Mintzberg —las tres escuelas de liderazgo. Sin embargo, la visión de este último, se presenta con una mayor cuantía de las vertientes o papeles que ha jugado y juega el *manager*, de acuerdo a la interpretación de cada escuela administrativa y define un mayor número de roles en la consecución pretendida del conocimiento funcional del *manager*.

Una vez habiendo descrito el panorama de la función fundamental del *manager* a favor del aseguramiento de la efectividad del sistema cooperativo de la corporación y descrito las especificaciones de tal rol *managerial* ofrecidas por la corriente funcionalista. Toca ahora resaltar el hecho específico de la eficiencia de la organización con base a su desempeño corporativo. Es decir, la eficacia de la corporación, las decisiones relacionadas con su entorno industrial y corporativo. En donde la importancia de esta representación *managerial* resulta predominante en el *strategic management*.

## 1. 2. La estrategia y el *management*

El *management*, así como la subdivisión conocida con el nombre del *strategic management*, obtienen su connotación fundamental a partir de las acepciones de modernidad progresista corporativa de los años cincuenta, de la eficiencia del sistema y de la supervivencia de la firma dentro de su contexto.

«... Peter Drucker definió al *management* en una forma tal que habría satisfecho a la mayoría de la ordenanza progresiva de los primeros años cincuentas. En 1954 Drucker escribió: El *management*, es el órgano de la sociedad específicamente encargado del quehacer de los recursos productivos, esto es, de la responsabilidad de avanzar la economía organizada, que por consiguiente refleja el principio básico de la era moderna» (Peter Drucker, Cit. por: W. Scott, 1992: 173).

El *strategic management*, bajo la misma perspectiva utilitaria de los negocios y como habíamos comentado, asienta las bases para la cooperación a nivel interorganizacional y, para satisfacer dicho cometido, establece estrategias corporativas. Se ha resaltado a fines del milenio pasado, la estrategia como el garante de los negocios y conformándose ella,

inclusive, como un campo de estudio (E. Bowman y C. Helfat, 2001: 22; C. Prahalad, y G. Hamel, 1994: 5-16). De esta forma, resulta realmente importante, realizar un análisis crítico del término estrategia. Partamos, por lo tanto, que el significado de la palabra ‘estrategia’<sup>13</sup> se refiere a una acción general dirigida hacia el adversario y que ‘táctica’ refiere la acción inmediata frente a él. Perspectiva, con la que ambos significados se introducen al área de la pugna corporativa y que Richard Whipp expone de la siguiente forma:

... usando el avance sugerido por Raymond Williams, ‘estrategia’ puede emerger como una palabra clave de modernidad más que solo como un murmullo. La palabra ‘estrategia’ deriva del griego estrategia, que significa generalización, y fue usada primero en inglés en 1688. Acorde con el diccionario militar de James de 1810, ‘estrategia’ concierne algo hecho en dirección hacia el enemigo donde las ‘tácticas’ fueron medidas inmediatas tomadas enfrente del adversario. Las palabras ‘estratega’ y ‘estratagema’ aparecen en 1825 y 1838 respectivamente y son relacionadas más cercanamente a las nociones medievales de *stratagem* como un ardid o un truco (San Jorge). La transición de estrategia al mundo de comercial ocurre largamente a través del tema común de competición. (R. Whipp, 1996: p. 263).

Es necesario, por una ampliación conceptual, situar la estrategia a partir de la disciplina del *strategic management* en la que se desenvuelve, auxiliariamente a la explicación sintáctica y al sistema cooperativo de Barnard donde se establecen las necesidades objetivas de la corporación. Por consiguiente, debemos señalar que la estrategia es consecuencia de otros antecedentes disciplinarios, como son: la visión de los estándares para los trabajadores del *management* científico; las necesidades sociales y los grupos de trabajo de la escuela de las relaciones humanas; y las técnicas programáticas para el quehacer efectivo de los *managers* aportadas por la corriente de sistemas.

... este punto de vista apareció con el siglo con la aparición de las ideologías *manageriales*. La administración científica o taylorismo [...] trató de regularizar el funcionamiento de la organización industrial imponiendo procedimientos de trabajo estándares sobre los trabajadores. La escuela de las relaciones humanas [Elton Mayo, Fritz Roethlisberger] [...] se enfocó a las necesidades sociales de los

---

<sup>13</sup> «... la estrategia no es simplemente una técnica o cuerpo de conocimiento. [...] ellos aplican teoría lingüística para sugerir que la estrategia es esencialmente un discurso. En otras palabras, la variedad del lenguaje, los símbolos e intercambios acerca de la cuestión estrategia tiene importantes resultados. La estrategia es un mecanismo de poder. La gente dentro de las organizaciones podría ser identificada de acuerdo a su participación dentro de sus prácticas asociadas con este discurso sobre la estrategia. Aquellos que aceptan los constructos de la estrategia (tanto el análisis de la industria como del mercado) son capaces de tener credenciales de pericia (know-how o expertise) y posición dentro de la jerarquía corporativa » (Knights y Morgan, 1991: 251-253, Cit. por: R. Whipp, 1996: p. 263).

trabajadores y a los grupos de trabajo para reducir las variaciones en la salida y en el desempeño [...]. Los racionalistas de sistemas buscaron los pronunciamientos universales y las técnicas programáticas que habilitarían a los *managers* planear, presupuestar y ser más efectivos. Estos movimientos —la administración científica, las relaciones humanas, y el racionalismo de sistemas— fueron llevados por un deseo [...] de proporcionar al *management* herramientas y métodos para mejorar la operación de la corporación.<sup>14</sup>

Estos precedentes generales se agregan a las principales aportaciones ofrecidas por la planeación estratégica, como son los instrumentos: el ciclo de vida del producto y la matriz de portafolio de los años sesenta<sup>15</sup>. Mismos que eran populares, desde entonces, para la adecuada correspondencia entre el negocio y su medio ambiente. Y en este sentido, planeación y estrategia eran sinónimos en la concepción de los recursos pertinentes en el desempeño ambiental corriente y futuro del negocio:

«... en los 60's la planeación estratégica era inherentemente racional y flagrante de su determinismo económico. La estrategia y planeación eran sinónimos. La parte esencial era evaluar el medio ambiente de la firma, la previsión del futuro del negocio y el ajuste de la estructura interna y la correspondencia de recursos (Anthony). Incrementalmente, se dieran altas expectativas debido a la aplicación de la tecnología computacional y a ejemplos de refuerzo de aparatos de planeación erigidos por gobiernos nacionales. La matriz de portafolio y el ciclo de vida del producto se volvieron los dispositivos diseñados más populares para apoyar el proceso de planeación (Levitt)» (Anthony y Levitt, Cit. por: R. Whipp, 1996: 265).

Hasta principios de los años ochenta<sup>16</sup> fue cuando se empezó a emplear con mayor frecuencia el término *strategic* y expresiones provenientes<sup>17</sup> de tal significado. Autores como

---

<sup>14</sup> Weltz, conforme a Chandler y Williamson, se basa en la teoría de la organización y a partir de la eficiencia administrativa argumentan que: «el pensamiento *managerial* es generalmente atribuido a los factores económicos y funcionales, a las necesidades objetivas de la firma (Chandler 1977, Williamson 1985). En esta canónica visión, en la cual los actores organizacionales subscriben también, la empresa industrial permanece exitosa largamente porque su eficiencia administrativa continua eliminando incertidumbre, para regular y controlar las contingencias futuras [...]» (Chandler y Williamson, Cit. por: Weltz, 2000: 244).

<sup>15</sup> Son comunes, hasta nuestros días, estos instrumentos en la práctica de la consultoría, de la administración de los negocios y de los programas académicos, obsérvense los programas específicos de asignaturas como: planeación estratégica, administración estratégica, sistemas estratégicos, planeación estratégica de la calidad, afines a la temática.

<sup>16</sup> «Los últimos años 70's y los comienzos de lo 1980's constituyen un periodo separado con dos estándares de progreso. El primero viene directamente del trabajo de Caves y de Porter cuando ellos aportaron las técnicas de análisis neoclásico de la industria para definir la 'política de negocios'» Barney; «El contexto económico de las opciones estratégicas de la firma se convierte en el punto focal, proporcionando los modelos de 'competición extendida'» (Porter 1980); «Seguidores subsecuentemente reforzaron se concentraron en la precisión 'armoniosa' entre la forma y la acción organizacional con el tipo de mercado y de industria (Miles y Sonow 1984)» (Barney y Porter, Cit. por: R. Whipp, 1996: 262).

Andrews, Ansoff, Mintzber, Hax y Majlof<sup>18</sup> ofrecieron apoyos incondicionales para la comprensión y el uso pragmático del conocimiento para el desempeño contextual eficiente de los negocios y de las corporaciones. Sus aportaciones se suman a la concepción de la agregación de la acción —concepto expuesto por Barnard— que define el propósito de la organización. En donde la estrategia, entonces, es causa y consecuencia de las decisiones relativas al propósito y al medio ambiente de la organización. Asimismo, la estrategia se encamina a la consecución de la eficiencia entre la organización y su medio ambiente, hacia la armonía entre corporación y sistema ambiente total.

Al definir la estrategia corporativa, se exponen entonces tres especificaciones relacionadas con ella: el contenido, el proceso y el contexto. Estas tres dimensiones se enfocan, como ya asentamos, a la consecución de la ganancia monetaria de los negocios bajo el área del *strategic management*. Descripciones que planteamos a partir de Andrews, de su concepto sobre la estrategia como: “*el patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas*. [...] comenta que una *estrategia* corporativa usualmente se aplica a toda la corporación, mientras que por otro lado, la *estrategia* de negocios define el producto o servicio, el mercado específico y cómo la compañía competirá en dicho negocio y el posicionamiento del mismo en relación con sus competidores” (K. Andrews, 1987: 13). Por lo que en esta concepción, él ofrece dos dimensiones de la estrategia: la primera, referida a todo el sistema corporativo con todos sus subsistemas o unidades que la integran; y la segunda, en términos de lo que necesita ofrecer a su entorno corporativo. Esto es, los productos y servicios que se requieren; acerca de quién los requiere (el mercado específico), y acerca de cómo hará la corporación para competir, es decir, la forma en que la corporación tomará posición en el mercado.

---

<sup>17</sup> «Marjoriè Lyles encuentra que en un contexto de *management* hasta antes de 1979 era poco usado el término estrategia y derivados», (Marjoriè Lyles, Cit. por: R. Whipp, 1996: 263).

<sup>18</sup> Adicionalmente a las premisas de Andrews, Ansoff, Mintzber, Hax y Majlof, con el auxilio de R. Whip, podemos señalar que: «Los últimos años setenta y los ochenta constituyen una rápida fase en la evolución del dominio de la estrategia. La diversificación y la descentralización corporativa de los sesentas y de los setentas fracasaron en las demandas de nuevas formas internacionales de competición (Best 1990). El énfasis cambió sobre una concentración en ‘negocio principal’ (Peters y Waterman 1982) y la clarificación de los objetivos de la firma en la fisonomía de las presiones competitivas. Fue que aquí que las ‘estrategias genéricas’ de Porter (1980) de liderazgo de costo y de diferenciación ganaron amplia aceptación. La preocupación de la década se centró alrededor de los conceptos ‘intento estratégico’ —la conexión de las grandes acciones comerciales con las principales aspiraciones de la firma (Prahalad y Hamel 1985)- y los problemas insalvables en la creación de estrategias globales para comprender la competición del ancho mundo.», (varios, Cit. por: R. Whipp, 1996: 265).

El anterior enfoque, continuando con los autores que apoyan la idea funcionalista de la corporación sobre la estrategia, es corroborado por Ansoff:

... una estrategia pura es un movimiento o serie de movimientos específicos, los cuales como un programa de desarrollo de producto determina los productos sucesivos y los mercados son claramente delineados. Una estrategia grande o mixta es un rol de decisión [...] para decidir cuál estrategia pura particular la firma debería seleccionar en una situación particular. (Ansoff, 1965: 118).

Se percibe en tal afirmación, por un lado, que la estrategia pura delinea productos y mercados y, por otro lado, que la estrategia mixta establece reglas de decisión acerca de la estrategia pura que ha de considerarse en situaciones particulares. El análisis de mercados y productos, parte del nivel interorganizacional, es reforzado por el *strategic management*. Analiza la eficacia cooperativa del sistema sobre la situación total de su medio ambiente, en donde Andrews estableció dos dimensiones de la estrategia —la corporativa y la de negocio. Ansoff determina dos vertientes análogas a tales conceptos y Hax y Majlof definen versiones parecidas, a saber: “[...] la estrategia puede ser vista como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la firma, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito, también como colaboración al cambio necesario de su medio ambiente” (A. Hax y N. Majlof, 1991: 1). Por consiguiente, la función de la estrategia en una organización es un concepto, un modelo, que integra las actividades de la firma para proporcionar un sentido de unidad, dirección, meta y propósito, pero a diferencia de Andrews, Hax y Majlof enfatizan la afectación del medio ambiente sobre la *estrategia* y la necesidad de que ésta coadyuve a la adaptación de la firma a la dinámica contextual.

De tal forma, Hax y Majlof, siguieron planteando los detalles de la estrategia y explican las siguientes dimensiones críticas que contribuyen a tal concepto:

1. *La estrategia como un patrón coherente, unificado e integrador de decisiones [...]*
2. *La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, la acción programada, y las prioridades de asignación de recursos [...]*
3. *La estrategia como una definición del dominio competitivo de la corporación. Se ha reconocido mucho tiempo que una de las preocupaciones centrales de la estrategia es la definición del negocio, establece lo que la corporación debe ser. Lo que coloca a la estrategia como la fuerza básica que dirige problemas de crecimiento, diversificación, e inversión [...]*
4. *Estrategia como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, y las fuerzas interiores y debilidades para lograr una ventaja competitiva. [...]*

5. *La estrategia como un canal para diferenciar tareas directivas a la sociedad, al negocio, y los niveles funcionales. [...]*
6. *La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica. Los intentos de la firma hacia sus interesados* (A. Hax y N. Majlof, 1991: 1-59).

La estrategia —como observamos en la exposición de Hax y Majlof— se percibe como *un patrón, un medio, una definición o una respuesta*. Todos estos términos refieren a un desempeño dentro y dependiente del entorno corporativo. Pudiéndose enunciar que la estrategia es el medio a través del cual las actividades de todos los subsistemas de la organización tienen lugar con múltiples objetivos particulares, pero con el propósito general que da lugar a la organización. Entonces, el rol del *manager* en la *estrategia*, haría las veces del actor fundamental, siendo él capaz de dirigir el desempeño de la organización dentro de su ámbito sectorial y competitivo, quien dentro de un contexto industrial y de negocios, comprende tal contexto, lo identifica y, al mismo tiempo, formula una respuesta propia, distintiva convergente.

El *strategic management*, como vemos, pretende puntualizar el trabajo referente a la estrategia e identifica dos rasgos fundamentales: la formulación e implementación (K. Andrews, 1987: 18). Estos aspectos, se pueden explicar respectivamente, como el proceso mediante el cual se decide qué hacer y, como el proceso mediante el cual se asegura el éxito o los resultados de la aplicación de la estrategia. Schendel, lo expresa de la forma siguiente: “[...] la estrategia corporativa tiene dos aspectos igualmente importantes, interrelacionados en la realidad pero separados con la intención de hacer factible el estudio del concepto. *El primero de éstos es la formulación; el segundo es la aplicación*” (D. Schendel, 1994: 1), estableciéndose dos dimensiones de la estrategia: el *contenido* y el *proceso*.

Pero al referirnos al medio ambiente de la organización, estamos hablando de una tercera dimensión necesaria, el contexto, mismo que afecta y determina al proceso y al contenido de la estrategia. Por tanto, las tres dimensiones que la conforman son: el proceso, el contenido y el contexto. Aspectos que, concluyentemente con el *strategic management*, se pueden distinguir de la siguiente forma:

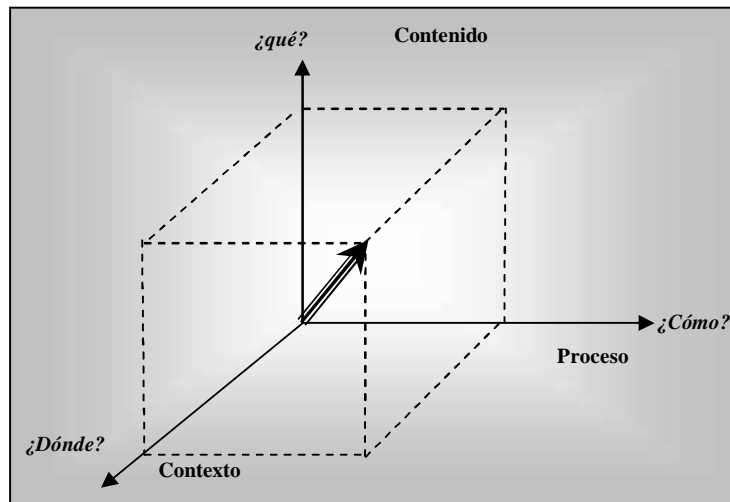
- ◆ Proceso de la estrategia. La manera en la cual las *estrategias* acontecen es referida como el proceso de la *estrategia*. Interrogantes que se tienen acerca de cómo, quién y cuándo ocurre la *estrategia*. ¿Cómo es realizada la *estrategia*? ¿Y cómo debería ser analizada,

soñada, formulada, implementada, cambiada, y controlada? ¿Quién está involucrado y cuándo son requeridas las actividades necesarias que le dan forma a la *estrategia*?

- ◆ Contenido de la estrategia. El producto del proceso de estrategia es referido como el contenido. Lo que la constituye, lo que es la *estrategia* para la compañía.
- ◆ Contexto de la estrategia. Las circunstancias bajo las cuales el proceso de la estrategia y el contenido de la *estrategia* son determinados, se les identifica como el contexto; éste es en sí, el medio ambiente donde el proceso y el contenido son conceptualizados y generados.

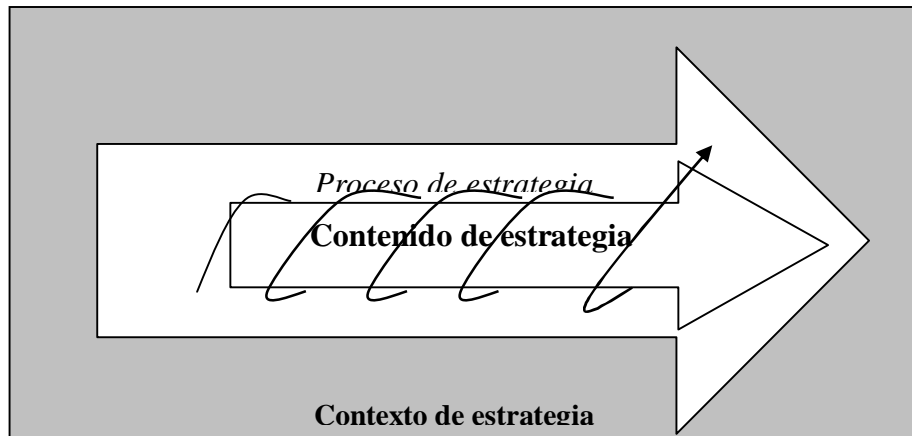
Las tres dimensiones antes vistas de la estrategia son aspectos inherentes del *strategic management* (figura 1. 2. y 1. 3.). Espacio que ha sido conformado por los estudiosos funcionalistas con la pretensión de lograr una precisión referente al trabajo necesario e indispensable para la satisfacción de la corporación. Mismo deseo que se presenta desde la concepción del sistema cooperativo de Barnard hasta el análisis de la planeación estratégica. Aspiración misma, de los múltiples conceptos del *strategic management*, que se manifiesta como un conglomerado desordenado disciplinario y con una debilidad explicativa, como detallaremos más adelante, de su objeto de estudio, la corporación y los negocios.

**Figura 1.2.**  
**Esquema Tridimensional de la estrategia.**



(Fuente: elaboración propia de quien escribe)

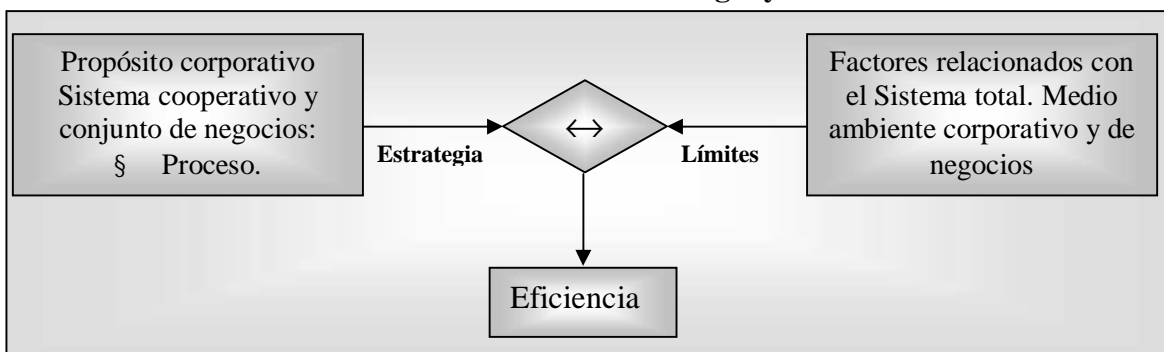
**Figura 1. 3.**  
**Extensiones de la estrategia**



(Fuente: B. de Wit y R. Meyer, 1999: 6.)

El *strategic management*, con lo hasta ahora expuesto, establece a la estrategia como el principio que fundamenta al contexto total y al sistema cooperativo de la corporación, su razón de integración alrededor del propósito corporativo y, sobre todo, la pretensión de la eficiencia contextual corporativa. Especificando, a esta última pretensión, como un mutuo condicionamiento entre el sistema total y la corporación (figura 1. 4.). Así, con la explicación del *strategic management* sobre la estrategia, objetivo establecido sobre la eficiencia contextual de la corporación como la actividad fundamental del *manager*, conformamos la suma de los tres principios del *management*: *el sistema cooperativo, el manager y la estrategia*. Los cuales constituyen, en nuestro siguiente punto de discusión, el referente discursivo en donde centraremos nuestra apreciación sobre la limitación teórica del *management*.

**Figura 1. 4.**  
**Los límites ambientales de la estrategia y la eficiencia.**



(Fuente: elaboración propia de quien escribe)



### 1. 3. La limitación teórica del *management*

Barnard, al igual que Mayo, pensaba, al establecer su sistema cooperativo, que el deterioro de la colaboración dentro del ámbito corporativo, estropeado de su época, se “solucionaba con una elite del *management* que dedicara sus esfuerzos administrativos a la tarea de asegurar la cooperación de la gente” (W. Scott, 1992: 93). Cooperación que determina la existencia del *manager*, quien funge, igualmente, como creador de la estrategia dentro de tal disciplina. Sistema coadyuvante en donde “los individuos cooperan entre sí porque ellos creen tener intereses comunes y metas compatibles. Como fenómeno de un grupo pequeño, el acto inicial de cooperación es democrático y no jerárquico. Barnard estuvo perfectamente consciente de estos orígenes primitivos de cooperación. Pero él estuvo equivocado en su intento de adaptarlos a la ideología colectiva [de las organizaciones]” (W. Scott, 1992: 182).

El sistema cooperativo esquematizado por Barnard, pudiéramos establecer a priori, que acierta en sus seis rasgos distintivos: *el poder limitado de la acción individual*, las dos entidades, tanto el negocio como las personas que se integran a él tienen acción limitada por la situación total; *la agrupación de los individuos*, se hace manifiesta dada tales limitantes; *la situación total*, existe un contexto mayor que excede ambas limitantes; *la permanencia*, el sistema cooperativo requiere de un trabajo de sostenimiento y supervivencia que generalmente es encargado al *manager*; *la interrelación* entre ambos sistemas y subsistemas que los constituyen; y *el aseguramiento de la efectividad*, se obtiene gracias por el buen funcionamiento de los subprocesos.

Ahora bien, el fundamento mismo utilitario del sistema cooperativo, evita una visión explicativa del conflicto.<sup>19</sup> Además, fracasa porque el principio de cooperación entre las personas y los negocios es insostenible. Los intereses comunes espontáneos y voluntarios de un grupo pequeño no pueden darse en la realidad comerciante de una corporación. En primer lugar, porque no existe voluntad expresa por ambas partes, existe un sometimiento de los objetivos personales por parte del propósito de los negocios y en segundo lugar, porque el propósito manifiesto en las utilidades (intereses sociales) de la corporación no es el

---

<sup>19</sup> “Por el contrario, la visión explicativa asume que el conflicto es inherente a toda relación de poder en la organización, permanece en estado latente y por su naturaleza no se puede erradicar, aunque sistemáticamente se busca su control” (A. Barba, 1993: 54).

mismo que el de las personas. De esta forma, en el sometimiento por parte del propósito de la corporación, puede darse una alternativa explicativa, a saber, el reconocimiento de la relación entre conflicto y poder, esto porque,

... el tratamiento del conflicto está íntimamente ligado a las relaciones de poder, que podría definirse sencillamente de la siguiente manera: A tiene poder sobre B en la medida en la cual A puede hacer que B haga algo que de otra manera B no haría A (A. Barba, 1993: 54). El poder es la capacidad de influir sobre el comportamiento de los demás (D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman, 1998: 271).

Sin embargo, regresemos a la dilucidación del primer punto, la disposición libre<sup>20</sup> entre personas y corporación. A este respecto, puede decirse que, existe voluntad de los negocios para invertir sus recursos en un producto o servicio, pero no existe libre elección por parte de las personas para laborar en ellas. Los recursos económicos bien pueden voluntariamente encaminarse a la realización de productos y servicios o bien invertirse en algunas de las sociedades modernas de crédito o de inversión. Pero de forma contraria y no voluntaria, las corporaciones, representan determinadamente, para las personas que no tienen recursos monetarios para la inversión, el modo único convencional social de obtener un beneficio monetario. Por lo que debemos concluir, con relación a la voluntad de ambas entidades, que no existe tal voluntad libre entre las entidades actuantes del sistema cooperativo definido por Barnard.

En segundo lugar, las condiciones entre los objetivos de las entidades mencionadas son reconocidas de diferente forma: por un lado, un negocio elabora un bien o servicio mediante un sistema de producción capaz de generar un factor positivo mayor que la unidad, factor que influye en los recursos dispuestos generando una ganancia, es decir, recursos mayores que los invertidos para fabricar el producto. Y por otro lado, las personas, de la misma forma limitada argüida por Barnard (1968: 11-18), son entidades físicas, biológicas y sociales, que intrínsecamente tienen tensiones o angustias, las cuales pretenden soslayar al ser motivados socialmente por los intereses de las corporaciones para “cooperar” dentro y a favor del propósito de estas últimas. Las personas, además de las variables o factores anteriores que las definen, se conforman como entidades psicológicas e inclusive morales,

---

<sup>20</sup> “La existencia de libertad e igualdad es un mito que defiende el *statu quo*. El campesino, el obrero, el empleado y el consumidor tienen la única opción de alinearse al sistema cooperativo y cumplir con su rol establecido” (E. Ibarra y L. Montaña, 1987: 94).

quienes distan abismalmente de la definición práctica del negocio, ellas no son gestadas ni fundadas en una base de ganancias o utilidades monetarias.

Por el lado contrario, si no fuera así, que el *management* pensara que se tratase de entidades semejante, entonces todas las variables o factores del ser humano, en el remoto caso que pudieran ser establecidos por tal disciplina, ellas serían semejantes a la variable que representa los recursos de un negocio y adicionalmente se tendrían que definir premisas y relaciones explicativas entre todas esas variables. Además los estudiosos de las corporaciones, deberían definir y explicar un factor tal (*i*) para producir “algo más o mayor que un humano”, una «*person plus*», para poder conformar, como lo plantea Barnard, un sistema validado completo por relaciones explicativas y relacionales entre entidades equivalentes capaces de conformar un sistema cooperativo. Camino para el cual no está preparada la disciplina del *management*, ni muchos menos, en el que estaría interesada siquiera iniciarlo. Recuérdese que, la parte central de esta disciplina de la corporación, es sostener el sistema “cooperativo” de los negocios, su ganancia y su supervivencia. Por tanto, categórica y concluyentemente, con relación al sistema cooperativo de los negocios, podemos afirmar que tal precepto es invalidado debido a que no cumple con su mismo significado que lo define, los objetivos de los negocios y de las personas no son comunes, ni mucho menos se trata de entidades parecidas (figura 1.5).

**Figura 1. 5.**  
**Supuesta analogía entre la fórmula de un negocio<sup>21</sup> y una persona.**



(Fuente: elaboración propia de quien escribe)

La estrategia corporativa, pasando al concepto fundamental del *strategic management*, se ha diseminado y alterado de su significado disciplinario,

... es virtualmente marcado que en los mediados de los 90's los consultores, trabajadores del sector público o empleados hablan todos los días con la palabra 'estrategia' o 'estratégico'. El uso es frecuentemente pretendiendo enfatizar o hacer

<sup>21</sup> *i* generada por las operaciones de un negocio. Esta *i*, para aquellos pragmáticos de los negocios, representaría todas las partes operativas y administrativas de las empresas. Todas esas actividades se conjuntan para generar una *i* mayor que la unidad y dar sostenimiento al negocio. Esto porque el propósito de un negocio es la consecución de utilidades económicas, invertir en un producto o servicio para generar una ganancia.

una connotación positiva. La intención es convencer la importancia de que el proyecto en cuestión y el status elevado de los objetivos, y sugerir el sentido del pensamiento y planeación coherente que es asociado con la etiqueta ‘estratégico’ (R. Whipp, 1996: 262).

Asimismo, podemos observar tal alteración del concepto de estrategia, de la siguiente forma:

«... en Julio de 1994 en una introspección, el *Financial Times* [...] descubrió que en sus páginas contenían una amplia variedad de aplicaciones. Aceptadas no solamente como una estrategia defensiva en las políticas de los USA e innumerables usos de los negocios tanto como la estrategia de inversión de Schroders, sino también la adopción de estrategia contra técnica, usado en el reporte de actividades de la copa mundial de foot-ball realizada en USA en ese mes» (Financial Times, Cit. por R. Whipp. 1996: 263).

Por tal razón no existe una consistencia del significado e interpretación de tal disciplina moderna de la corporación. No existe consistencia alguna entre los investigadores del *strategic management*, generalización, planeación, patrón de decisiones, modelo, medio, definición, respuesta, canal, vía, son ejemplo de múltiples versiones de la estrategia que manifiestan una incomprensión y un marco disciplinario débil del *strategic management*.

Ahora bien, dejando a un lado lo que es la estrategia, retomemos su pretensión dentro del contexto interorganizacional, el sostenimiento y supervivencia de las utilidades de la corporación, mediante el adecuado equilibrio de los intereses de todos los involucrados con el corporativo, “armonía entre negocios y sociedad total”. Objetivo incapaz de cumplir por el *management*, debido a la alta complejidad dimensional y sub-dimensional de nuestros tiempos<sup>22</sup>, puesto que no logra conformar y explicar las múltiples variables contextuales de la corporación, y menos la definición del comportamiento y relaciones múltiples de cada una de ellas. El supuesto del *management* estratégico, la homogeneidad, es erróneo. El desempeño industrial y grupal de la firma es heterogéneo, conlleva una amplia implicación social de todos los involucrados con ella (J. Barney y W. Hesterly, 1996: 132-135). En tal comportamiento corporativo, altamente dinámico y complejo, todas las entidades interesadas en el desempeño de la corporación no tienen objetivos iguales, ni mucho menos

---

<sup>22</sup> “El sello de estrategia como una herramienta de negocios se ha vuelto frágil y poco permanente ante la turbulencia tecnológica y económica de la era.” (R. Whipp, 1996: 262).

se tratan de existencias con fisonomías parecidas y cualidades homogéneas, e inclusive, manifiestan intereses completamente contradictorios.

Por tanto, debe fundamentalmente establecerse clara y explícitamente, que se trata de entidades diferentes, unas aparentemente semejantes, como los competidores, u otras complementarias, como son clientes y proveedores (vendedores-compradores), y tan diferentes como los científicos, ecologistas, críticos del entorno ambiental de la corporación, u otras con intereses religiosos, gubernamentales, reguladores del mercado, interesados o controladores de la calidad, etcétera. Además, sus objetivos son dinámicos y con intervalos de tiempo distintos, lográndose con ello, concluir absolutamente, que no existe tal voluntad libre de cooperación entre los negocios y la heterogeneidad contextual. Por tanto, en este sentido, la estrategia también yerra en la supervivencia y en el sostenimiento del sistema cooperativo.

Una vez comentado el segundo principio del *management*, la imposibilidad de la estrategia<sup>23</sup> en el sostenimiento del sistema cooperativo de la cooperación, pasemos a discernir acerca del tercer y último principio que establece esta disciplina, el *manager* y las dificultades sobre el conocimiento de sus actividades. Recuérdese que el objetivo del *manager* es la efectividad y eficiencia del corporativo (sistema cooperativo). Para lo cual, los funcionalistas han tratado de asignarle las tareas esenciales para lograr tal principio. Sin embargo, las diversas corrientes relacionadas con las actividades del *manager*, planteadas anteriormente a partir de los funcionalistas, fracasan en la posibilidad del consenso y conocimiento funcional del *manager*. Observándose, de este modo, una alta diversidad de cumplimientos funcionales que no presentan validación alguna sobre el trabajo ejecutivo.<sup>24</sup>

Aunque la visión de Barnard y la de Andrews se asemejan —con relación a que el *manager* realice la formulación del propósito y la conjunción de esfuerzos para la corporación, la visión de este último dista de la de Barnard, porque no incluye que el *manager* proporcione el sistema de comunicaciones. Subsecuentemente, las perspectivas de tales autores, se alejan además de otros dos puntos de vista sobre las actividades específicas

---

<sup>23</sup> “El potencial para la investigación cooperativa la cual combina las teorías y las técnicas de la estrategia y los estudios organizacionales es considerable. [...] Considerando los marcos analíticos sobre los problemas fundamentales (como la forma de la industria y operación) pueden ser usados con otros mayores segmentos de la vida económica” (R. Whipp, 1996: 272).

<sup>24</sup> Ken Kamoche (2000) pretende auxiliar a tales fundamentos a partir del rol de la cultura y pretende fortalecer al *management* en el sentido de crear pericia internacional («*international know how*») para los *managers*, en el sentido de identificar y realizar controles organizacionales.

del *manager*. Primeramente de la de Fayol, quien establece las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control; y segundo, de la perspectiva de Davis, quien integra otras tantas a las de Fayol de la siguiente manera, motivar, conformar personal, coordinar, reportar y presupuestar. Asimismo, todas estas perspectivas nada tienen que ver en absoluto con otra más, la de Ansoff, quien establece al *manager* como un tomador de decisiones. Por tanto, no hay consenso ni fundamento de la perspectiva funcional del *manager*.

Pero dicha falta de consenso, en las funciones del *manager*, no ha quedado en las características analizadas anteriormente. Mintzberg, como ya vimos, integra a ocho perspectivas generales del trabajo *managerial* y define su naturaleza a partir del compendio de tal número de escuelas administrativas: *la clásica, la del gran hombre, la empresarial, la de teoría de decisiones, la de efectividad del líder, la del poder del líder, la del comportamiento del líder, la de la actividad del trabajo*. Cuantioso rescate, que se pierde en el mismo objetivo funcionalista, el de consensar las funciones del *manager*, y mucho más, descuida la cognición de las actividades de él.

Se percibe a este pensamiento, como una corriente superficial<sup>25</sup> y prescriptiva que no ahonda en el conocimiento del sujeto organizacional más relevante —acorde con la distinción del individuo que asegure la eficiencia de la organización—, es decir, en el *manager*. El *management* se olvida de la comprensión de su objeto de estudio fundamental: la supervivencia y la consecución de los intereses sociales (la ganancia del negocio) de las corporaciones. Asimismo, como cualquier otra ciencia seria de su quehacer cognoscitivo no debe de evadir la investigación<sup>26</sup> profunda causal universal de su indagatoria, de las acciones del *manager* y de todo ser humano<sup>27</sup> inmerso en la corporación.

De este modo, la disciplina del *management*, pierde la comprensión y la explicación de su campo de estudio. Se extravía en la búsqueda de la cooperación, por que la misma no

---

<sup>25</sup> “Ahora los mismos funcionalistas no están a favor de esta perspectiva, la consideran prescriptiva, pasiva y superficial, pero esto no demerita la contribución de ellos (funcionalistas) en el tiempo que el *management* fue establecido” (W. Scott, 1992: 32).

<sup>26</sup> “Esta perspectiva pragmática de los teóricos sociales es criticada por dirigir el análisis organizacional a la solución de los problemas de las corporaciones en vez de hacer ciencia social. Sus trabajos tienen como propósito incrementar la eficiencia de la compañía y sus utilidades en vez de avanzar el conocimiento científico” (A. Barba y P. Solís, 1997: 32).

<sup>27</sup> El *management* como otras disciplinas que se basan en el positivismo han olvidado la profundización de su existencia científica, el ser humano, y han preferido abordar sus manifestaciones más que la comprensión profunda del ser.

es posible en los negocios, igualmente la estrategia es incapaz de alcanzar la cooperación y de integrar todas las variables contextuales interorganizacionales. Asimismo, de manera sobresaliente, se pierde en lograr conocimiento sobre su actor principal que le genera supervivencia y extensión al sistema cooperativo, en el conocimiento del proceso ejecutivo o del *manager*.

El *management* fracasa como disciplina capaz de un conocimiento total<sup>28</sup> y tiene limitaciones funcionalistas para sustentar el sistema de la corporación. Pero como ha quedado demostrado, sus tres principios —la cooperación, la estrategia y el *manager*— que representan su campo de investigación no presentan validez alguna y sus resultados manifiestan un alto reduccionismo<sup>29</sup> de modelos simplistas, además de una falta total de reflexión<sup>30</sup> y autocrítica de su marco de trabajo como ciencia. Además, de estas dos debilidades, se suma una tercera: el poder de compra<sup>31</sup> de las corporaciones para agenciarse de “científicos”, investigadores o consultores. Poder que por un lado aleja al *management* del conocimiento, de la independencia disciplinaria y que por el otro, lo encamina, con base a la pauta marcada por las ganancias de los negocios, únicamente hacia la concertación de técnicas necesarias y fundamentales en el uso eficiente de recursos.

Por último, a manera de síntesis sobre las limitantes de conocimiento fundamentado del *management*, queremos exponer de manera concreta y explícita el problema de validación<sup>32</sup> que se ha manifestado en la presente discusión de esta disciplina. En este

---

<sup>28</sup> “El potencial del discurso de la estrategia es alto debido a al promesa de un conocimiento completo. Esos quienes suscriben lo racional, la noción útil de la estrategia corporativa que domina las escuelas de negocios y el *management* contemporáneo occidental que se apoya en la creencia de que todo es potencialmente conocible en el medio ambiente comercial.” (R. Whipp., 1996: 263).

<sup>29</sup> Bourgeois señala tal reduccionismo del *management* de la siguiente forma: «[...]. En el mejor de los casos, el *management* se vuelve un ejercicio computacional. El reduccionismo de tantos modelos eliminaron mucho de la riqueza que caracteriza el proceso del *strategic management*, y limitaron el avance de esta disciplina.» (Bourgeois, Cit. por: R. Whipp., 1996: 266).

<sup>30</sup> “No sorprende que los estudiosos de la estrategia quienes predominantemente observan su objeto de estudio como premisas aplicadas y latentes de la economía neoclásica muestran poca evidencia de reflexión.” (R. Whipp., 1996: 270).

<sup>31</sup> “Como objetos de estudio ahora establecidos, los científicos han perdido credibilidad porque ellos fallan en la producción de generalizaciones conceptuales válidas, y el *management* ha perdido honor por su rapidez para “comprar” investigadores para concretar técnicas conductuales que confunden manipulación con el uso eficiente de recursos humanos” (W. Scott, 1992: 175).

<sup>32</sup> “un evento bajo estudio tenía que ser aislado a un punto casi de abstracción pura en la cual la mayoría de la realidad era removida del experimento. Consecuentemente, lo generalizable (validación externa) fue severamente limitado. Contrariamente, queriendo lograr una validación externa, muchas variables habían sido introducidas en un experimento donde la determinación de las causas principales (validación interna) fue grandemente olvidada” (W. Scott, 1992: 102-103).

sentido, el *management* queriendo lograr una validación externa, ha integrado múltiples variables disciplinarias que esperan ser justificadas e inclusive definidas, y en esas mismas intenciones se ha perdido en la universalidad de sus explicaciones y en la determinación de las causas principales.<sup>33</sup> Asimismo, fracasa esencialmente en su objetivo científico, el de producir explicaciones en su campo de investigación, cuyo fin se manifiesta por el propósito corporativo de generar utilidades monetarias.

No obstante, haber concluido el análisis de los tres principios del *management*, quiero puntualizar finalmente al respecto, y a manera de complementariedad del campo de investigación, que el *manager* y la corporación se constituyan como objeto de estudio de la ética. Sobre todo, considerando, que el campo disciplinario de esta rama humanística se constituye por la moral, las virtudes y el carácter de las intenciones de quien realiza las acciones. A este respecto, el objeto de estudio, se complementaría considerando al *manager* y a la corporación como personas morales cuyos juicios conforman una manera particular de resolver dilemas morales. Profundizando así, en la comprensión del carácter de las intenciones tanto del *manager* como de la corporación, esto es, *acerca del carácter de la obtención de la ganancia y de la supervivencia del sistema cooperativo*.

De tal suerte, habiendo comprendido las debilidades del sistema cooperativo, de la estrategia y del *manager*, las cuales constituyen el campo de estudio del *management* e igualmente, al haber mostrado, la necesidad de complementariedad del marco de investigación de tal disciplina, es que puntualizaremos nuestra propuesta mediante la investigación de la complejidad moral interorganizacional de los negocios. Esto es, reconsiderando y ampliando, a partir del campo de la ética, el campo de estudio del *management*, asimismo, analizaremos al *manager* y a la corporación como personas morales, complementación contextual de investigación a discutir en el siguiente capítulo.

---

<sup>33</sup> “Pero no tener validez interna fue un pequeño precio a pagar, desde que el mundo real de las organizaciones y del *management* fue enormemente complejo e incierto, con lo que muchas variables esperaban ser justificadas por los medios científicos convencionales. El objetivo de los científicos sociales no es producir eventos específicos, efectos o situaciones sino explicaciones llamadas conocimiento.” (W. Scott, 1992: 102-103).



## II. Irregularidades normativas y la complejidad moral organizacional

En el capítulo precedente, ofrecimos un panorama de las limitaciones intelectuales del *management* a partir del nulo sostenimiento de los principios de su campo de estudio. Una aportación al debate, en los estudios organizacionales, sobre la cooperación y dos formas de sostenimiento cooperativo, el *manager* y la estrategia. Con lo que ilustramos su debilitamiento teórico, la inexistencia de la cooperación en los negocios, el inapropiado marco del rol del *manager*, la inconsistencia del significado de la estrategia y su imposibilidad para el sostenimiento de la cooperación interorganizacional. Estos inconvenientes justifican la necesidad de complementar los estudios sobre tales paradigmas organizacionales. De esta forma, habiendo justificado la necesidad de complementar el campo de tal disciplina, pasaremos a indagar los intereses involucrados en los negocios y los desequilibrios normativos de las corporaciones.

La investigación sobre la complejidad de los múltiples intereses de la corporación y los desequilibrios manifestados en el contexto corporativo refieren una problemática moral. El *manager* de la organización representa una forma de sostenimiento de la cooperación organizacional. Además, tiene la obligación de cumplir con diversos y cuantiosos intereses, incluso contradictorios, el retorno de la inversión, el rendimiento, la innovación, la disminución de costos, el incremento de la calidad, la competencia y la disminución de precios, son algunos de ellos. La corporación, igualmente, se encuentra inmersa en múltiples normas sociales, la competencia, los gobiernos, la ecología, los clientes, los sindicatos, los proveedores, por ejemplo, marcan los lineamientos de ella. Las obligaciones y normas sociales se instauran dentro del campo de la ética, puesto que ésta estudia los imperativos sociales, es decir la moral.

Dejemos, sin embargo, por el momento la discusión sobre el campo de la ética<sup>1</sup>. Concentrémonos, en el objetivo de este capítulo, en la complejidad que envuelve al *manager* y a la corporación. Pretendemos establecerlos como personas morales, traslademos el estudio organizacional al campo de la ética. Abundaremos, en el análisis organizacional

---

<sup>1</sup> En el capítulo tres comentaremos con mayor ampliación la problemática de estudio de la ética. Precisaremos las distintas corrientes valorativas, a saber, el utilitarismo, el formalismo, el vitalismo, entre otras. Así como el problema de la objetividad de los valores, las virtudes morales e intelectuales, la corriente antigua griega sobre la ética entre otras discusiones al respecto.

sobre los juicios morales concernientes a la justicia e imparcialidad contemporánea de las organizaciones. Ofrecemos una alternativa para su comprensión, considerando el campo de lo normativo. Haremos, para ello, un análisis sobre textos y publicaciones periódicas, significativas y quizá cuantiosas, relacionadas con la investigación de esta «nueva» perspectiva de la ética de los negocios. Perspectiva, que se presenta como preludeo a una justificación pragmática de negocios, la que se manifiesta como un comportamiento poco recto en el ámbito mundial. Es decir, por último, presentaremos diversos hechos que ponen en entre dicho el orden y equilibrio del campo de estudio del *management*, sucesos que han repercutido en preocupaciones relevantes actuales sobre la actuación de los negocios y de las corporaciones.

## 2.1. Complejidad moral del *manager* y de la corporación

En el presente capítulo, hacemos una dilucidación sobre la hipótesis de conformación del *manager* y de la corporación como objeto de estudio de la ética con la finalidad de complementar y avanzar en la comprensión de sus acciones. Comprensión que pretendemos lograr, una vez que los principios —la cooperación, la estrategia, las funciones del *manager*— del *management* han quedado imposibilitados para la cognición de su campo de estudio. En este sentido, se presenta el siguiente enfoque, el *manager* y la corporación se constituyen como personas morales y por tanto objetos de estudio de la ética, si la ética estudia la moral, de las causas que la determina y de las intenciones de las acciones, entonces, la ética estudia al *manager* y a la corporación<sup>2</sup> siendo ellas personas morales.

El presente objetivo, establecer el *manager* como una persona moral, pretende ahondar, dentro de los estudios organizacionales, sobre los juicios morales concernientes a la justicia e imparcialidad contemporánea de la organización. Ofrecemos una alternativa para su comprensión, considerando un amplio campo de la responsabilidad social, de lo normativo (M. Reed, 1996: 42-45). Con ello, intentamos comprender las intenciones e

---

<sup>2</sup> “... el argumento en cuanto al derecho de libertad de asociación es innegable, pero ello no justificaría la existencia corporativa. No responde al sentido del derecho de supeditar los intereses de los dueños del capital sobre los intereses de las personas que carecen de ello...” (T. Donalson, 1982: 169).

imágenes profundas<sup>3</sup> coexistentes del *manager*, influyentes de su discernimiento y actuación. En las intenciones que conforman el actuar ejecutivo, en la moralidad de su proceso dentro de la corporación. La argumentación que hacemos en este primer punto, es a partir de recordar que Barnard nominaba al proceso ejecutivo como moral y que Andrews reconocía las actitudes del *manager*, sus preferencias y conflictos interpersonales valorativos. Enseguida, a partir de Douglas del Uyl y del concepto ‘*Stakeholders*’, establecemos la responsabilidad compleja, en el contexto interorganizacional, del *manager*. De esta forma, se precisa la constitución de él como persona moral sensible a partir de las primicias asentadas por Kitwood.

Un primer acercamiento hacia la ética, para abordar el proceso ejecutivo o al *manager* como su objeto de estudio, es el que Barnard hace —en su trabajo de fundamentación del *management*— al definir el proceso ejecutivo como un proceso moral<sup>4</sup> y hasta artístico, en donde se requerían profesionales de una moralidad compleja y de alta capacidad de responsabilidad.<sup>5</sup> También establecía a la moral como propensiones de carácter,<sup>6</sup> aspecto que también analiza la ética, y que ha sido olvidada comúnmente en el trabajo de la disciplina del *management*. Asimismo, Barnard establece la responsabilidad como un código de control de la conducta<sup>7</sup> profesional y afirma que la moral profesional no puede ser separada de la moral privada de la persona.<sup>8</sup>

Con esta primera evocación presentada por Barnard, queremos establecer explícitamente que el *manager* es objeto de estudio de la ética porque:

---

<sup>3</sup> “... las nuevas visiones no se ponen en práctica porque ellas contradicen profundamente las imágenes interiores de cómo el mundo funciona, imágenes que nos limitan a las maneras familiares de pensamiento y actuación. Eso es porque se manejan los modelos mentales, probando y mejorando nuestras imágenes interiores del mundo —promete ser un apoyo mayor a la construcción del aprendizaje organizacional” (P. Senge, 1990: 174-175).

<sup>4</sup> “... este proceso general ejecutivo no es intelectual en un sentido importante; es estético y moral. Así su ejercicio envuelve el sentido de aptitud, y que la capacidad con la cual es conocida como responsabilidad —la expresión final para lograr la cooperación” (Ch. Barnard, 1968: 257).

<sup>5</sup> “Las posiciones ejecutivas (a) implican una moralidad compleja, (b) alta capacidad de responsabilidad [...]”, (Ch. Barnard, 1968: 272).

<sup>6</sup> “Lo moral son fuerzas personales o propensiones de un carácter estable y general en el individuo las cuales tienden a inhibir, controlar, o modificar deseos inconsistentes específicos inmediatos, e intensificar aquellos con los cuales son consistentes con sus propensiones. [...] Cuando esta tendencia es fuerte y estable allí existe una condición de responsabilidad” (Ch. Barnard, 1968: 261).

<sup>7</sup> “Responsabilidad es el poder de un código privado particular de lo moral para controlar la conducta de los individuos en la presencia de fuertes deseos o impulsos contrarios [...] es la propiedad de un individuo por la cual cualquiera moralidad existente en él se convierte efectivamente en conducta” (Ch. Barnard, 1968: 267).

<sup>8</sup> “decimos que un hombre no puede divorciar su conducta oficial o profesional de su moral privada”, (Ch. Barnard, 1968: 274).

*El manager realiza el proceso moral ejecutivo de la corporación. Él tiene sus propias propensiones de carácter y su propia responsabilidad, ambas privativas e inseparables de su persona. Moral y responsabilidad requeridas en compleja y en alta medida para tal rol corporativo.*

Esta aseveración sobre la ética, de abordar el proceso ejecutivo como su objeto de estudio, lo secunda Andrews al considerar las actitudes, las preferencias y, sobre todo, los conflictos interpersonales valorativos de los *managers*. Personas inmersas en diversas valoraciones que forman parte de su vida en la organización (K. Andrews, 1987: 55-63) y que problematizan su discernimiento y su actuar. Estos valores notorios en intereses colectivos, manifiestos en dicha complejidad *managerial*, representan a todos los involucrados<sup>9</sup> en el desempeño corporativo. Involucrados, a quienes se conocen como *stakeholders*<sup>10</sup> y quienes conforman un conjunto de intereses e intenciones sobre la actuación corporativa.

Esta visión ampliada de los involucrados pretende tener un reconocimiento adicional del propósito de los dueños o de los accionistas.<sup>11</sup> El trabajo del *manager* se vuelve agregadamente complejo y contradictorio. Complejo, porque él tiene la responsabilidad de reconocer múltiples intereses de todos los *stakeholders*, intereses semejantes y contiguos; y contradictorio, porque existen intereses o valores que rechazan los de la corporación. Así, el *manager* carga la responsabilidad corporativa de todos ellos —claro, además de la información limitada y de los dilemas personales de decisión que involucran el actuar del *manager* corporativo (H. Kreiikebaum, 2000: 213-214). En este sentido, contradictorio y cuantiosos intereses y valores, refería Barnard el requerimiento de una moral compleja y de una alta responsabilidad en el proceso ejecutivo corporativo.

Abordado lo anterior, el trabajo ejecutivo moral y la responsabilidad compleja *managerial* con todos los *stakeholders*, planteamos ahora, un tercer aspecto sobre la

---

<sup>9</sup> “Los empleados, proveedores, consumidores, acreedores, competidores, gobiernos y comunidades, todos ellos afectan o pueden ser afectados por la corporación, a través de las “leyes o mercados”” (K. Goodpaster, 1993: 206).

<sup>10</sup> “Es un término que aparece en los principios de los 60’s como un juego deliberado sobre la palabra “stockholder” para significar que existen otras partes que tienen una “apuesta” sobre la toma de decisiones de una corporación”; «Un *stakeholder* en una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización», (Freeman, Cit. por: K. Goodpaster 1993: 205).

<sup>11</sup> «Así que debemos pensar qué dirección debería ser aconsejable; [...] El interés de los accionistas [...] es una de ellas. Pero es solo una.» (P. Drucker, Cit. por: K. Goodpaster, 1993: 205-207).

necesidad del reconocimiento del *manager* como objeto de estudio de la ética. Esta necesidad, sobre la ética, la plantearé a partir de los tres principios de Douglas Del Uyl sobre la responsabilidad social del *manager*:

«... 1. El respeto de los derechos individuales, los *managers* deberían respetar los derechos de sus accionistas y de otras personas con las que ellos tratan: consumidores, trabajadores, competidores. De la misma manera, el gobierno y los críticos de la corporación deberían respetar los derechos de los gerentes y de los dueños de la misma; 2. La recomendación responsable. Este principio reconoce el lugar central de la rentabilidad y la supervivencia de la corporación. Los accionistas invierten su dinero en una corporación con la visión de obtener una ganancia y los *managers* tienen una obligación con ellos. No son ellos responsables de recomendar políticas a las corporaciones, lo que impediría a los *managers* cumplir con su obligación; 3. El principio de consideración moral, este principio establece que los *managers* deberían abrirse a las dimensiones morales en la toma de decisiones, ellos deberían tomar en cuenta los intereses de otros y la afectación de sus decisiones sobre otros» (D. Del Uyl, Cit. por: F. Miller Jr., y John Ahrens, 1988: 201-202).

Este autor asienta las intenciones y derechos distintos al propósito de los accionistas o dueños, como son: los de los competidores, de los críticos de la corporación, de los gobiernos. La responsabilidad social *managerial*, como nos sugiere Douglas Del Uyl, tiene que ver con la relación —ésta bien puede ser de manera explícita o implícita entre ambas entidades<sup>12</sup>— correcta y responsable entre la corporación y la sociedad que la envuelve, como ya veíamos, mediante los *stakeholders*. Los intereses de estos últimos, tienen lugar en la manifestación central del quehacer ejecutivo, es decir, los intereses de los *stakeholders* se dan en el ámbito interorganizacional y pueden contradecir la rentabilidad y la supervivencia de la corporación. Esta multiplicidad y cuantía de intereses se revelan como intensos dilemas en la persona del *manager*, quien debería abrirse a las dimensiones morales en la toma de decisiones y en la prevención de la afectación de sus decisiones sobre otros.

De tal complejidad, se podría pensar inclusive, para algunos autores, que el enriquecimiento personal no está en lucha con la creación de riqueza para la sociedad que se realiza hoy en la corporación (A. Sen, 1989: 25), toda sociedad necesita la creación de los distintos tipos de bienes que fortalecen los estrictos márgenes de la ley y complementan la visión del empresario fayoliano y tayloriano. Esto mediante la participación de todos los

---

<sup>12</sup> “... el concepto de responsabilidad social, de naturaleza fundamentalmente ética, enfatiza la consideración de lo social en el contrato organizacional o empresarial que, en forma implícita o explícita, regula las relaciones de tales entidades que las engloba.” (A. Schlemenson, 1990: 32).

integrantes informados de la empresa, pro-activos, motivados gracias a la información veraz y a la confianza en la información financiera certificada por auditores, las normas y certificaciones ISO pretendiendo mayor credibilidad mundial.

Puede considerarse una «naturaleza vivencial» humana en el mundo organizacional, pues somos afectados o estamos interesados en el desempeño de una corporación, “como empleados o propietarios, ya sea al menos como clientes o consumidores, nadie escapa del ámbito del empresario en nuestra sociedad [...]. De ahí que numerosas cuestiones éticas en la sociedad se dirimen [...]” (J. Gómez, 2002: 171). A. Smith y D. Ricardo ya se preocupaban por la humanidad y reconocían la cualidad moral del ser humano trabajador de la sociedad industrial (A. Smith, 1992: 99; D. Ricardo, 1993: 254).

Contrariamente, una perspectiva más reciente es la reflexión de Milton Friedman en 1966, repetidas en innumerables ocasiones y foros «¿Qué significa decir que el ejecutivo de la empresa tiene ‘una responsabilidad social’ en cuanto hombre de negocios? Si esa afirmación no es pura retórica, tal cosa significa que tiene que actuar de alguna manera que no corresponde a los intereses de sus patrones [...]. En un sistema de libre empresa y propiedad privada, un ejecutivo es un empleado de los propietarios del negocio. Es directamente responsable ante sus patrones. Esa responsabilidad consiste en dirigir el negocio de acuerdo con los deseos de aquellos, que generalmente se reducirán a ganar tanto dinero como sea posible, siempre que se respeten las reglas básicas de la sociedad, tanto las prescritas por la ley como por la costumbre» (M. Friedman, Cit. por: I. Camacho, J. Fernández y J. Miralles, 2002: 23).

La posición anterior niega responsabilidad social alguna del *manager* y de la empresa, además desconoce el contexto organizacional en donde se encuentra, se debe o interactúa. Las reacciones ante tal criterio de Friedman no se hicieron esperar, se combate la idea que la empresa esté sólo al servicio de los propietarios. Por el contrario, sus compromisos morales empiezan con la sociedad o, comentado de otra forma, por el interés de los *stakeholders*. Necesitamos, por ello, retomar la problemática del campo de estudio de la ética. Además, desde un punto de vista utilitario, la ética sirve para lograr la fidelidad de los clientes, la actitud comprometida de los trabajadores con una empresa de altos valores, la certidumbre de los accionistas sobre su inversión respaldada, no sólo por la competitividad,

eficacia, eficiencia y productividad, sino ante todo por el respeto a un código ético que todos cumplen.

Adicionalmente a lo antes dicho, en las últimas décadas se han producido hechos contra el orden y el bien social, desde Samsung, la leche contaminada de Chernobyl, escándalos de grandes empresas como Worldcom, Enron, Andersen, empresas encuestadoras para los procesos electorales, enormes fraudes de corredores bursátiles. La ética como disciplina fortalece al estudio de las organizaciones. Además —después de los escándalos de grandes corporaciones— el inversionista, desde su propia visión pragmática, debe de cuestionarse, con el objetivo de no arriesgar sus propios intereses, sobre la moral de los *managers*, la confiabilidad en los estados financieros, la credibilidad de los despachos, el manejo de la información privilegiada y sobre la amplia responsabilidad social, por mencionar algunos de las personas y grupos involucrados.

Asimismo, producto del giro de la apreciación de la ciencia como actividad, es el caso, donde Mario Molina, realiza descubrimientos de los productos comerciales que ocasionaban el problema del agujero de la capa de ozono que lo enfrentaron conforme a sus palabras “a un problema de ética superior” (A. Velasco, 1999: 298). La visión de una tecnología que no requiere de la ética se enfrenta al criterio de que todas las acciones humanas están cargadas de una estimación valorativa y no son moralmente neutros, la ignorancia sobre la existencia de valores no excusa su cumplimiento.

La corporación ofrece bienes a la sociedad y la ética constituye un aliciente para ella, pues gracias a la informática las prácticas inmorales en segundos se difunden por la globalidad imperante, la rentabilidad de los negocios y empresas pasa forzosamente por la ética ante una realidad polivalente. Es imposible considerar una cultura de la organización sin la ética, el estudio de ella pasa forzosamente por esta última. Camacho propone siete criterios de moralidad en la ética del directivo eficaz: legalidad, profesionalidad, confidencialidad, fidelidad a responsabilidades concretas, buena fe, evitar conflictos de intereses, respeto a la integridad de las personas (I. Camacho, 2002: 97).

El desempeño de la empresa como el de los *managers* puede situarse a través de la responsabilidad social corporativa (RSC) sugerida en la década de los sesenta con cuatro normas éticas: ser rentables, acatar la ley, tener prácticas éticas y ser buenas ciudadanas corporativas (I. Camacho, 2002: 168). La organización es moral porque cumple con normas

y bienes sociales. La corporación no debe centrar únicamente su problemática a incrementar la productividad, competitividad, calidad, precio y servicio, sino cultivar valores dentro de ella, como la lealtad, confianza, el compromiso y la responsabilidad, para lo que la ética es indispensable.

De esta forma, una vez discutida la generalidad de la ética en los negocios e igualmente conceptualizada la imagen del *manager* como el realizador del proceso moral ejecutivo de la corporación; teniendo él, además, sus propias propensiones de carácter y su propia responsabilidad inseparables de su persona; y finalmente, a partir, de la multiplicidad y cuantía moral contextual revelada en profundos e intensos dilemas en dicha persona, es que asentamos la pertinente necesidad cognitiva de la concepción del carácter moral del *manager*. Análisis con el que iniciamos, mediante la exposición de Kitwood, la indagatoria sobre su concepción como persona moral.

## 2. 2. El *manager* como una persona moral sensible

Para la construcción del *manager* como una ampliación del campo de estudio de la ética nos apoyamos en la argumentación de Tom Kitwood, quien considera tres capacidades para ser persona, siendo ellas: la función semiótica, la sensibilidad y la mismidad. Este autor comenta una cuarta cualidad, la agentividad, que complementa la concepción del *manager* como un hombre moral sintiente. Lo que valida nuestra complementariedad del marco de estudio del *management* a partir de la ética.

Comenzamos entonces, nuestra indagación sobre las características del ser persona, reconociendo al *manager* como alguien que tiene la capacidad de emplear símbolos y signos, además de crear nuevas combinaciones de ellos que lo hacen trascender. Kitwood llama a esta primera capacidad, la función semiótica y es la primera característica necesaria para ser persona que hacen al ser humano desarrollar ideas de lo que es bueno:

... la función semiótica es [...] la capacidad [...] para utilizar tanto los símbolos, como los signos. [...]su característica más sorprendente es que permite crear nuevas combinaciones con significado, una novedad perpetua de expresión; [...] hace posible trascender el mero “condicionamiento”, para ir más allá de lo dado. Junto con esto viene la capacidad de los seres humanos de comportarse con una crueldad y una destructividad que no guarda parecido con el mundo animal. Pero también



tienen la oportunidad de comprenderse unos a otros en su unicidad, y de desarrollar ideas sobre lo que es bueno (T. Kitwood, 1996: 55-57).

El *manager*, como vimos en el capítulo anterior sobre el agotamiento del *management*, emplea símbolos de la corporación, de su entorno, de sus subsistemas, de la parte operativa de la corporación, de sí mismo y de otras entidades semejantes o diferentes a él, interpreta sus comportamientos, conforma una integración o una adición sobre tales símbolos y signos. Tal interpretación y uso semiótico la podemos observar en el trabajo y discurso cotidiano del *manager*: La recuperación de la inversión (ROI-return of investment), las utilidades, los costos, el margen, el balance, el resultado, la estrategia, la competencia, los valores de la corporación, la misión, el propósito, el crecimiento de ventas, la satisfacción del cliente, la motivación de los empleados, la participación de mercado, son ejemplos del uso y evolución de símbolos y signos por parte del *manager*. Por lo que queda demostrado, que el *manager* cumple con esta primera característica, la función semiótica.

La segunda cualidad, que el *manager* debe cumplir para ser persona, es la de poseer capacidad de sentir, de tener sentimientos, de poseer un estado de ánimo que se manifiesta por y con las entidades o personas que le rodean. La sensibilidad, denota Kitwood, es de vital relevancia:

... sensibilidad [...] otro aspecto que es todavía más importante. [...] es el sentimiento, el estado de ánimo de nuestra intersubjetividad; está presente en todas nuestras acciones, relaciones y comprensiones, incluso cuando no lo reconocemos o lo conceptualizamos explícitamente como tal. Un término asociado es la “emocionalidad”. Normalmente las emociones se interpretan como estados de excitación, de desviación de algún equilibrio, pero los equilibrios mismos son estados de sentimiento [...] son necesarios [...], ya que no sólo tenemos conocimientos de los demás [...] experimentamos sentimientos por y con ellos (T. Kitwood, 1996: 57-60).

Angustias, estrés, depresiones, son ejemplos de desequilibrios del ánimo o del estado emocional de los *managers*, desequilibrios negativos que se manifiestan y se encuentra en su intersubjetividad, en sus relaciones y comprensiones. Este personaje está rodeado de personas con los que experimenta sentimientos y emociones. En este sentido, el *manager* cumple cabalmente con el segundo aspecto, la sensibilidad para ser persona.

Pasando al tercer aspecto del *manager* para ser persona. La mismidad es el rasgo concluyente que conforma un autoreconocimiento del ser humano, además del reconocimiento de las demás personas y que explica Kitwood de la siguiente forma:

... la mismidad [...] los seres humanos son capaces de representarse ellos mismos a sí mismos [...] la mismidad en su forma moderna está implicada desde un punto de vista moral. Solo partiendo de la percepción de mi propia mismidad puedo tomar la posición metafísica que reconozca que soy simplemente una persona más; las otras personas también tienen una realidad personal, deseos y razones, que se merecen tanto respeto como las mías. La vida social, a menos que lleguemos a este reconocimiento, sería imposible (T. Kitwood, 1996: 60-62).

Al admitir al *manager* como persona, igualmente, con el reconocimiento de los intereses de los accionistas, de los clientes de la corporación, de los proveedores, de otras organizaciones, de los gobiernos, de las instancias reguladoras, de los trabajadores, de los otros *managers* y de todos los *stakeholders*, se demuestra que el *manager* satisface la característica de mismidad del ser persona.

Con relación al cumplimiento de las tres características del *manager* para ser persona, podemos establecer que él satisface la función semiótica, tiene además, una sensibilidad y una mismidad manifiesta que le constituyen como tal. Por otro lado, podemos establecer que el *manager* cumple la característica de un agente de consecuencias o de sucesos que reflejan intencionalidades de sí mismo. Esta persona, posee además, la capacidad de elección, de crítica y de conciencia enmarcada por un contexto social dinámico, a lo que Kitwood llama agentividad.

... tenemos capacidad crítica y de trascendernos [...]. La capacidad de elección yace cerca del núcleo [...] de la moralidad. En particular, una persona puede optar [...] por ir más allá del interés propio y tener en cuenta a los demás [...] el concepto de agentividad no está limitado a las elecciones [...] La vida social es extremadamente fluida, y necesita una conciencia sutil y dinámica. Cada persona ocupa una posición distintiva y actúa de forma individual [...] Cada persona ha de definir y entender la realidad social e interpretar las acciones de los demás para así poder dar forma a las suyas propias. El mundo social [...], cualidades temperamentales y constitucionales [...], es el contexto en el que se enmarca las limitaciones de la agentividad (T. Kitwood, 1996: 61-62).

La agentividad, aunada a la cualidad de sensibilidad del ser persona, nos aporta una imagen plena del hombre donde los sentimientos tienen una categoría fundamental. Imagen que enfrenta al paradigma profundamente arraigado en la ciencia occidental, el del actor

racional con objetivos y medios claros para conseguirlos o el del actor determinado por fuerzas más poderosas a su plena voluntad.

... tenemos ante nosotros tres tipos de imagen [...]; la del *actor racional y cognitivo*: alguien que tiene metas y objetivos claros, y que sopesa con detalle los medios para conseguirlos [...] y opera principalmente como pensador instrumental; la *criatura conducida*: alguien que, en la vida cotidiana, está sujeto a fuerzas [...] más allá de la esfera del control voluntario; el *hombre sintiente*. [...] la persona es un agente en sentido pleno, cuyas acciones han de explicarse según los principios de la explicación racional. [...] Además, los sentimientos, las emociones, y los humores ya no son una categoría residual [...] sino central [...] Esta imagen es radical [...], roza en muchos aspectos con la tradición cultural de occidente, que está comprometida con la idea de un hombre unitario y racional, y que el progreso viene con facilidad. También es opuesta a las tendencias predominantes de la psicología cognitiva, que modelan el funcionamiento psíquico por analogía con el ordenador (T. Kitwood, 1996: 72-74).

La imagen, apenas establecida del *manager*, como un hombre sensible intencional establece un auxilio en la comprensión de tal personaje corporativo. Contradice su concepción convencional que se le ha dado mediante el *management* —recordemos que su perspectiva funcionalista ha tratado de conocer y determinar todas las funciones imaginables— y el sistema cooperativo. Ello representa una alternativa conceptual del *manager* sobre el acondicionamiento de su voluntad, recordemos que el fundamento pragmático de los negocios establece que el *manager* es un mero agente obligado a garantizar el regreso de la inversión y la maximización de los beneficios.<sup>13</sup>

Habiendo establecido al *manager* como una persona moral sensible a partir de Kitwood, corresponde ahora establecer semejantemente a la corporación como una persona moral. Indagaremos, en el siguiente subíndice, la posibilidad de constituir a esta organización como una entidad moral.

---

<sup>13</sup> «Friedman (1970) argumentó que los *managers*, como meros agentes, son normalmente obligados enfatizar el regreso de la inversión y a maximizar la ganancia. Las actividades sociales, como reducir la contaminación más allá de lo requerido por la ley, son costosas y pueden reducir las ganancias. La posición de Friedman era muy polémica (Schwartz), y provocó un debate en la prensa comercial y popular que tiene que menguar totalmente todavía (e.g. Mulligan, 1990). Lo que ha provocado controversia, sin embargo, una implicación de la perspectiva de Friedman es que deben prepararse *managers* para tales actividades sociales y subordinar cualquier sentido de responsabilidades más amplia en conjunto con la sociedad y a las obligaciones inherentes en el papel del agente. En esta 'tradicional' visión (Aldag & Jackson, 1984), los intereses estrechamente definidos centrados claramente alrededor de la persecución de la ganancia son reemplazados por intereses sociales ampliamente definidos. Los benevolentes, con su perspectiva más amplia consideran 'el bienestar de otros' (e.g. Al del et mayor., 1989), pueden objetar a Friedman (1970) la concepción angosta de intereses comerciales.» (Friedman, Cit. por: Peter E Mudrack, 1999: 544).

### 2. 3. La corporación como una entidad moral

Iniciamos con el discernimiento de la corporación como una entidad moral. Primeramente, como precedente moral elemental, asentamos la admisión de la responsabilidad corporativa frente a todos los afectados o interesados sociales en el desempeño corporativo. En segundo lugar, consideramos la responsabilidad corporativa como un contrato entre la sociedad y la corporación. Para final y fehacientemente con sus características de intencionalidad (su ganancia monetaria), de agentividad de consecuencias, de la aceptación posible de culpabilidad corporativa (locus de culpabilidad) y de tener una capacidad de interpretar información, podremos conformar a la corporación como una entidad o persona moral.

La responsabilidad social de la corporación, como ya vimos en la responsabilidad del *manager* a partir de Douglas del Uyl, tiene que ver con la relación correcta y responsable entre ella y la sociedad, viendo a ésta última como el conjunto de *stakeholders* que envuelve a la organización. Desde esta perspectiva social, la relación corporación-sociedad mediante todos los grupos directos e indirectos, las corporaciones deberían comprometerse más allá de los intereses de los accionistas, deberían encaminarse a los intereses de las comunidades y de las sociedades nacionales en su conjunto, quienes son las que les confieren el derecho de implantar y desarrollar negocios. Por ello, la corporación debe ir más lejos de la ganancia monetaria, debe proteger el medio ambiente, debe tener una actitud altruista, obligarse a formar escuelas y proteger cualquier agraviado del desempeño corporativo:

... las corporaciones no deberían buscar únicamente los intereses de los accionistas. Si no que, las compañías deben tener *responsabilidad social de las corporaciones* que requieren que ellas promuevan los intereses de las comunidades y de la nación donde son localizadas [...] Combatir la contaminación del medio ambiente, contribuir a la caridad, a las escuelas [...] Proteger [...] los intereses de cualquier afectado por la acción de la corporación, eso es, cualquiera que toma una apuesta (*stake*) en su resultado. Los *stakeholders*, entonces incluyen empleados, proveedores, consumidores y miembros de toda la comunidad (T. White, 1993: 15).

La responsabilidad de la corporación en la actualidad social no debe limitarse a su propio propósito unilateral de su ganancia monetaria. Por el contrario, se hace necesario el reconocimiento del interés público, de todos los grupos involucrados y de las consecuencias que tengan en ellos el desempeño de la firma, como lo sugiere Hartly:

«... que los intereses de la firma están siendo actualmente representados por una atención escrupulosa al interés público y buscando una relación verdadera con varios *stakeholders* con los cuales una firma está involucrada [...]. El concepto de *stakeholder* sugiere la idea de que una compañía tiene responsabilidades con todos los grupos» (Hartly, Cit. por: Richard Welford, 1995: 28-29).

La corporación, planteada desde esta visión ampliada de los distintos intereses e involucrados (*stakeholders*) de la sociedad, se le puede considerar entonces ahora, como un agente moral por su responsabilidad y por sus derechos otorgados por la comunidad. Al respecto Philip Cochran y Douglas Nigh dicen que:

... es usual considerar a las corporaciones como un tipo especial de agente moral, con algunos, pero no todos, derechos y responsabilidades de una persona. Donalson, por ejemplo, arguye persuasivamente que las corporaciones pueden calificar como agentes morales si ellas tienen la capacidad «de emplear razones morales en la toma de decisiones» y la capacidad para «controlar políticas fundamentales y procedimientos» (P. Cochran y D. Nigh, 1990: 146).

La visión sobre la corporación como agente moral se inscribe, inclusive, mediante una analogía entre la llamada “democracia económica y la democracia política” (Donalson, 1982: 203). Se expone que cada persona o involucrado tiene o debería tener poder de voto dentro de la firma y que, en este sentido, la organización moderna concluyentemente debería ser tratada como una democracia económica. Pero aún existen conceptos a considerar, la responsabilidad corporativa, la perspectiva de la corporación como un agente y la consideración contractual social de ella.

Viendo la responsabilidad corporativa como un contrato, la corporación posee una perspectiva de derechos y compromisos a partir de un convenio mediante el cual ella tiene una responsabilidad social. Contrato que le determinan obligaciones corporativas por cumplir, además de las propias, adicionales a los convenidos en las transacciones comerciales. Misma intención declarada por Henry Ford II, quien señalaba:

«los términos de contrato entre la industria y la sociedad están cambiando [...]. Ahora estamos siendo cuestionados acerca de servir a un mayor rango de valores humanos y acerca de aceptar una obligación con los miembros públicos con los que no tenemos transacciones comerciales» (Henry Ford II, Cit. por: T. Donalson, 1982: 167).

La responsabilidad social, desde la perspectiva del contrato y de los *stakeholders*, de las corporaciones, como ya acentuamos, destaca la obligación indirecta, el compromiso

mismo de la corporación de hacer y ofrecer beneficios para todos aquellos involucrados, interesados o afectados por la corporación, sin que necesariamente exista un convenio legal declarado por todas las partes interesadas o afectadas por la corporación.<sup>14</sup> Donalson, se basa en esta idea del contrato sociedad-corporación y enfatiza tal intercambio contractual, diciendo que:

... nosotros (los miembros de la sociedad) acordamos hacer X, y tu (organizaciones productivas) acuerdas hacer Y. [Y continúa afirmando, que las organizaciones productivas necesitan] 1. reconocimiento como un agente individual, específicamente ante los ojos de la ley [...] y, 2. la autoridad: (a) para usar recursos naturales o uso de tierras, y (b) para contratar empleados (T. Donalson, 1982: 170-173).

Donalson, al mismo tiempo, concluye que “la sociedad necesita de las organizaciones productivas, aunque la razón no es plenamente clara, pero podríamos situar los siguientes: “[...] las sociedades deberían demandar un mínimo de beneficios; [...] los términos de contrato deberían de integrar [...] la gente que es beneficiada o dañada por [...] las organizaciones productivas” (1982: 174-175). Así, de acuerdo a este autor, la responsabilidad social corporativa está regulada por un contrato implícito o explícito entre la corporación y la sociedad mediante el cual coexisten y se complementan.

La corporación tiene la cualidad de una persona moral que pacta un contrato mutuo con la sociedad. Por tanto es «un sujeto» de derechos y obligaciones con todos los *stakeholders*. Contrariamente a este punto de vista, Peter French señala que no está de acuerdo con la idea de que la corporación sea una entidad o un sujeto de derechos,<sup>15</sup> pero por otro lado, afirma que cualquier número de entidades y asociaciones son sujetos de derechos legales, lo que nos marca la pauta para establecer afirmativamente a la corporación como «un sujeto» de derechos. Esto es, si *una corporación es una asociación de individuos y una asociación es un sujeto de derechos legales, luego entonces, una corporación es un sujeto de derechos legales, por tanto una corporación tiene personalidad legal como «una persona moral»*.

---

<sup>14</sup> “[Este convenio entre sociedad y corporación] debería servir como la justificación para la existencia de la corporación” (T. Donalson, 1982: 168).

<sup>15</sup> “Ser un sujeto de derechos es frecuentemente contrastada en la ley con ser un “administrador de derechos” [...]; cualquier número de entidades y asociaciones pueden y han sido sujetos de derechos legales” (P. French, 1988: p. 230).

Hemos argumentado que la corporación es constituida como una persona moral por su relación contractual explícita o implícita con todos los *stakeholders*. Sin embargo, la corporación al ser una manifestación intencional del ser humano, posee rasgos innegables que refuerzan fehacientemente nuestro constructo de la corporación como una persona moral. Lo cual haremos mediante la exposición de características distintivas, denominadas como: intencionalidad, agentividad, individualidad, locus de culpabilidad y estructura cognitiva, de la organización.

Comencemos, con los atributos de causalidad, y sobre todo, de intencionalidad en el actuar corporativo. La corporación está constituida, y actúa, mediante la intención de obtener una ganancia monetaria y en este sentido, la corporación intenta hacer "x" o ella hizo intencionalmente "x"<sup>16</sup>. Por ello, se debe reconocer la acción e intención del sujeto moral,<sup>17</sup> así como el carácter del agente, quien tiene la facultad de que las cosas sucedan. Por tanto, podemos afirmar que la corporación tiene la facultad de ocasionar sucesos con su intención particular de obtener una ganancia monetaria y la hace responsable de las consecuencias de sus hechos e intenciones.<sup>18</sup>

Adicionalmente, a lo argüido sobre la corporación como una persona moral y un sujeto de derechos legales, podemos establecer que esta organización posee las cualidades de causalidad e intencionalidad que la constituyen como un objeto social<sup>19</sup> actuante y partícipe de su propósito. Desempeño particular corporativo que se sitúa en conjunto o con relación a otras entidades semejantes que le influyen y afectan su actuar y viceversa. Meyers resume estas características de la personalidad moral corporativa a partir del soporte que hace sobre la visión del agente,

---

<sup>16</sup> Este significado de la corporación se sitúa en el campo de la ética. Puesto que la ética, como se verá en el capítulo tres, estudia las intenciones de quien comete la acción.

<sup>17</sup> "se identifica la acción del sujeto con o como la causa de un evento y [...] la acción en cuestión de un acto intencional del sujeto [...]; debe darse el caso que las cosas pasen" (P. French, 1979: 230-231).

<sup>18</sup> Robbin Derry destaca la importancia de los conceptos de causalidad e intencionalidad sobre la corporación que hace French al plantear la idea de que: las organizaciones pueden y deberían ser vistas como agentes morales por virtud de las políticas, las intenciones, y las acciones que se originan en la estructura de la organización. Aunque los individuos podrían ser los actores morales, los roles y las obligaciones de ellos son llevadas a cabo dentro de la corporación, más que la acción independiente. Así, la responsabilidad moral en las organizaciones es una responsabilidad colectiva (R. Derry, 1990: 26).

<sup>19</sup> "la organización en tanto objeto social y de conocimiento [...] constituye, en efecto, un objeto social orientado al cumplimiento de metas, que adquiere su sentido por el hecho de estar cargada de connotaciones ontológicas para todos aquellos que viven en ella y de ella, así como para el público que la observa. Los individuos que la constituyen tienen identidad, conforman sub-grupos, poseen intereses e intencionalidad propios desde donde perciben, evalúan, juzgan, y, en función de ello, actúan"(A. Schelmenon, 1990, 128).

... las corporaciones como agentes morales deben cumplir con: *Causalidad-individualidad*, producción de efectos positivos y negativos, además de metas específicas e identidad de organización; *Relaciones morales* con otros agentes, efectos morales sobre otros; *Intencionalidad*, muchas decisiones de las corporaciones son plenamente intencionales sobre sus competidores, consumidores, reguladores, etc. (C. Meyers, 1984: 254-256).

Aparte de los rasgos de la personalidad moral de la corporación de Meyers, Donalson observa la evolución de la firma mediante la admisión de la culpabilidad de la acción y de las consecuencias del desempeño corporativo. Este último autor, establece la evolución de las corporaciones a través de cuatro estados en la que cada estado tiene «características estructurales organizacionales diferenciales, junto con las instituciones responsables del castigo de las corporaciones criminales y el locus de la culpabilidad con la firma».<sup>20</sup>

Finalmente, complementando la concepción de la corporación como una persona moral, establezcamos su cualidad de ser una entidad «cognitiva» que posee reglas, una estructura, para procesar información. Estructura causante, conjuntamente con los demás rasgos de la personalidad moral de la corporación, de sus acciones y de sus consecuencias interactuantes con otras entidades. Señalamiento que Davide Nicolone,<sup>21</sup> conjuntamente con Huff, Fiol y Walsh, comparte al establecer una estructura cognitiva constitutiva tanto de la corporación como del individuo mediante la cual procesan información. Es decir, la capacidad cognitiva conjuntamente con los rasgos de la personalidad moral corporativa conforma la visión de la corporación concluyentemente como una persona moral.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> «En el primer estado, las corporaciones fueron organizadas por otras razones del beneficio económico [...] la culpabilidad de la acción de la corporación fue típicamente asumida por todos los miembros de la corporación; en el segundo fueron usadas como depositarias de los derechos comerciales [...]. La culpabilidad de las acciones individuales y corporativas caían en los empresarios individuales; en el tercero, la obligación era compartida y el poder fue colocado en manos de un gobernante de reglas [...] la responsabilidad es limitada al tamaño de su inversión; en el cuarto, existe un gran problema en la aceptabilidad de la culpabilidad, en donde los inversionistas relegan la responsabilidad de las acciones a los gerentes, mientras que los gerentes atribuyen la responsabilidad de sus acciones en nombre de la corporación a los dueños de la corporación.» (Donalson, Cit. por: S. Shipp: 1987: 295).

<sup>21</sup> «ambos individuos y organizaciones procesan información del medio ambiente usando alguna forma de estructura del conocimiento, esto es 'un esquema mental que los individuos imponen sobre la información que dan en forma y significado' Huff 1990, Fiol and Huff 1992, Walsh 1995.» (Fiol, Huff y Walsh, Cit. por: D. Nicolini, 1999: 834).

<sup>22</sup> «Los modelos y conceptos de estrategia son comparados y evaluados con referencia a sus supuestos racionales-morales distintivos y a sus relaciones *metaracionales* y *metaéticas* asociadas; [...] considerando la correspondencia 1:1 entre el conjunto racional y el conjunto de estrategia, [...] como un isomorfismo, o un mapa de conservación de estructura. Una estructura relacional *cuasi*-formal podría ser implantada en el



## 2.4. Investigaciones aplicadas de la ética al *management*

Una vez planteada la construcción del objeto de estudio, el *manager* y la corporación como personas morales, dentro del ámbito ético, pasemos a una visión cuantitativa que responden afirmativamente a la existencia de investigaciones relevantes dentro de la aplicación de la ética al ámbito de los negocios. Lo anterior con la finalidad de contextualizar nuestra investigación dentro de este contexto general existente.

El presente trabajo ilustra la diversidad y el avance de investigaciones aplicadas de la ética a la corporación y tópicos relacionados, muchas de las referencias generalmente son tomadas del área *business ethics*. Sin embargo, como referencias y demostraciones de que existen más investigaciones al respecto, queremos señalar una muestra adicional de otras tantas indagaciones relacionadas con el tópico de la ética en los negocios. Temática que no es reciente<sup>23</sup> y que hace algún tiempo solía representar solo un pretexto para gastar alguna broma<sup>24</sup> o para manifestar algún gesto de incredulidad sobre la aplicabilidad de la ética al *manager*, a la corporación o a su disciplina, al *management*, que los estudia. Posiblemente, porque esta disciplina y su campo de estudio se veían como el camino idóneo para encontrar cualquier conocimiento empírico y utilitario conveniente para la corporación, cuyos objetivos “nada” tienen que ver con el deber ser o con la ética. Indagación y resultado cognitivo infructuoso, cuando estudiamos los principios y antecedentes de esa disciplina,

---

conjunto racional (y desde aquí en el de estrategia) usando dos tipos de relaciones *meta*-racionales;” continúa él mismo, Alan Singer, mediante el análisis de correspondencia y los conceptos de racionalidad plural, concluyendo que la corporación puede ser vista como un agente racional-moral, con una propiedad emergente de sistemas cognitivos, envolventes y complejos, además de intencionalidad como un asesino individual que jala del gatillo. (A. Singer, 1994: 191-213).

<sup>23</sup> “[Se tiene por ejemplo el] debate típico de la década de los 70 y 80: el de la “responsabilidad social”, que concitó el interés del pensamiento contemporáneo en una variedad de aspectos vinculados con el medio social. Las preocupaciones por el tema de los derechos humanos, la ubicación de la mujer en la sociedad, la protección del medio ambiente, los problemas relativos a la contaminación, la seguridad industrial, las condiciones de trabajo, el cuidado de los recursos naturales son característicos de este periodo. Los debates ocurridos en el seno de la sociedad y que afectan al ambiente externo contribuyeron a cuestionar los objetivos de la empresa, su orientación, sus propósitos, y llegaron más allá de los meros criterios de eficiencia técnica o de economía de escala” (A. Shlemenson, 1990: 30).

<sup>24</sup> “Treinta años atrás, “la ética de los negocios” era un término usado solamente por los comediantes buscando una risa barata, [...] Ahora los problemas de la ética de los negocios están muy arriba de ser chistosos [...] como escándalos financieros [...] afortunadamente las corporaciones norteamericanas respondieron a esta crisis de manera positiva [...] Las escuelas de negocios empezaron a requerir cursos de ética para sus estudiantes [...] John Shad, donó 20 millones de USD para establecer un programa de ética en la escuela de negocios de Harvard [...] números filósofos también toman esta crisis moral seriamente, y la ética de los negocios se ha convertido en un área creciente del cuestionamiento filosófico” (T. White, 1993: 1).

que obliga a la reconsideración pertinente complementaria de la ética en el ámbito organizacional.

Planteamos ahora, que la ética aplicada a los negocios, conocida bajo el nombre en inglés de *Business Ethics*, ofrece investigaciones aplicadas a dicha organización particular. Para ello, asentamos un ejemplo, la encuesta de John Fleming, quien encuentra tópicos en áreas económicas organizacionales diversas, como son: la economía y capitalismo, las industrias, la corporación, las empresas multinacionales, las áreas funcionales de la corporación, los *managers*, los empleados y la metaética. En 67 investigaciones, este autor encuentra indagaciones predominantemente positivistas y utilitarias con una metodología descriptiva, sobre todo, tratándose del *manager* como objeto de estudio (tabla 2. 1).

En esta encuesta, respecto a la ética en el estudio del *manager*, Fleming encuentra que los estudios sicométricos mediante algún tipo de serie de valores y empleando la escala de Likert son los predominantes.<sup>25</sup> Asimismo, este mismo autor, expone que estudios sobre el desarrollo moral en la comprensión de la evolución y el comportamiento del juicio moral del *manager* no son percibidos. Investigaciones mismas que podrían representar un auxilio para la comprensión de tal objeto de estudio, el *manager*. Investigaciones, que tampoco registran tratamientos respecto a la estructura cognitiva y el razonamiento moral del *manager*. Características relevantes inherentes de la acción humana, que se investigan en la psicología moral bajo el campo de la teoría kohlbergiana y que en ocasiones se aplica en esta área de los negocios. En este sentido, se encontraron al menos 11 investigaciones relacionadas con el desarrollo moral y con los valores en las corporaciones, pudiendo enmarcar nuestro estudio empírico referente bajo la perspectiva indagatoria del desarrollo moral del *manager* y la corporación (tabla 2.2.).

Encontramos investigaciones con relación a este tópico, tales como: *el razonamiento moral de los gerentes en Singapur, incremento de ventas a través de la ética, el razonamiento moral y la ética de los negocios, el impacto de los valores personales y organizacionales, la equidad y la ética de los negocios, la relación entre ideología ética y las intenciones del comportamiento, emoción y decisión ética en las organizaciones, las*

---

<sup>25</sup> “Los estudios acerca del *manager* se basan en el inventario de valores expuesto por Rokeach mediante una escala de Likert y tratados por Rowe quien propone estilos de decisión en base a los estudios de Rokeach [...]. No aparecen muchos estudios sobre el desarrollo moral (desarrollo del razonamiento moral), confinados al *manager* de negocios [...] Y se considera a Kohlberg (1976) como pionero en esta área y en donde los resultados pueden tener un impacto importante [...]” (J. Fleming, 1990: 12).

*influencias en el razonamiento moral de los managers, ¿Son las mujeres más éticas? diferencias de género en el desarrollo moral, ¿La homogeneidad del juicio moral?* Todos estos tópicos, relacionados con el aspecto moral de las personas y dentro del contexto corporativo, son ejemplo de un camino andado en la aplicación de la ética en el campo de tal organización.

**Tabla 2. 1.**  
**Ejemplo de tópicos de investigación.**

<b><i>Economía y Capitalismo (11)</i></b>	<b><i>Áreas funcionales (13)</i></b>
Ética de Negocios (3)	Contabilidad (1)
Gobierno. Leyes y Negocios (3)	Publicidad (1)
Auto-regulación (1)	Recursos humanos (2)
Ética y Ganancia (1)	Legal (1)
Tecnología y Negocios (1)	Sistemas de información administrativa
Ética de la hostilidad (2)	(3)
<b><i>Industrias (3)</i></b>	Mercadotecnia (1)
Consultoría (1)	Asuntos públicos (4)
Defensa (1)	<b><i>Managers (9)</i></b>
Capitalismo Ventura (1)	Toma de decisiones (4)
<b><i>Corporación (10)</i></b>	Ética de liderazgo (1)
Cultura corporativa, creencias y valores (2)	Ética de administración (2)
Códigos de Ética (2)	Sistemas de valores y valores del
Gobernación corporativa y accionistas (6)	<i>manager</i> (2)
<b><i>Corporaciones multinacionales (MNCs) (7)</i></b>	<b><u>Desarrollo moral (0)</u></b>
MNCs en países del tercer mundo (3)	<b><i>Empleados (6)</i></b>
Despejo sudafricano (2)	<i>Derechos (4)</i>
Autorregulación de las MNCs (1)	Deberes (1)
Estudio trans-cultural de la Ética (1)	Uniones (1)
	<b><i>Metaética (8)</i></b>
	<i>Teoría de la ética (2)</i>
	Relación de la religión a la Ética de los
	Negocios (3)
	Ética y Economía (2)
	<i>Ética aplicada (1)</i>
	( ) Número de proyectos

(Fuente: John Fleming, 1990: 5)

**Tabla 2. 2.**  
**Algunas investigaciones relevantes sobre la ética y la organización.**

1. What happens when we use Kohlberg? His troubling functionalism and the potential of pragmatism in moral education *Educational Theory*; Urbana; Summer 2001; Sue Ellen Henry; Volume 51, Issue 3, Start Page 259, *University of Illinois at Urbana. Board of Trustees, on behalf of its Dept. of Educational Policy Studies Summer 2001*
2. An empirical study of moral reasoning among managers in Singapore, *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; Dec 1996; Wimalasiri, Jayantha S; Pavri, Francis; Jalil, Abdul A K; Volumen 15, issue 12, pp. 1331-1341.
3. Improving sales performance through ethics: The relationship between salesperson moral judgment and job performance, *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; Nov 1996; Schwepker, Charles H Jr; Ingram, Thomas N; volumen 15, issue 11, pp, 1151-1160.
4. Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education and Management, *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; May 1992; Trevino, Linda Klebe;
5. The impact of person and organizational values on organizational commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Leicester; Jun 2000; Joan E. Finegan; volumen 73, parte 2, pp. 149-169. Geographic Names: United Kingdom UK
6. Equity sensitivity and business ethics, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Leicester; Dec 1999; Peter E Mudrack; E Sharon Mason; Kim M Stepanski; volumen 72, parte 4, pp. 539-560
7. The relationship between ethical ideology and ethical behavior intentions: An exploratory look at physicians' responses to managed care dilemmas, *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; Jun 2001; Jacqueline K Eastman; Kevin L Eastman; Michael A Tolson; vol. 31, issue 3, parte 1, pp. 209-224.
8. Emotion and ethical decision-making in organizations, *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; May 2001; Alice Gaudine; Linda Thorne; vol. 31, issue 2, parte 2, pp. 175-187.
9. Investigating influences on managers' moral reasoning, *Business and Society*; Chicago; Mar 2001; James Weber; David Wasieleski; vol 40, issue 1, pp. 79-111.
10. Are women more ethical? Recent findings on the effects of gender upon moral development *Journal of Public Administration Research and Theory*; Lawrence; Jul 1999; Richard D White Jr.; vol. 9., issue 3, pp. 459-471.
11. Homogeneity of moral Judgement? – apprentices solving business conflicts, *Journal of Moral Education*, Klaus Beck, Karin Heinrichs, Gerhard Minnameir & Kristen Parche-Kawik, , Vol. 28, No. 4, Mainz Germany, 1999, pp. 429-443.

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

Por otro lado, John Fleming —de quien presentamos su encuesta—, considera a dos publicaciones científicas periódicas relevantes en dicha disciplina, *Ethics Journal* y *Journal of Business Ethics* concernientes con esta área específica de investigación (J. Fleming, 1990: 1). Hemos encontrado, en el transcurso de esta investigación, otras investigaciones relevantes —al menos once relacionadas con el desarrollo moral en donde Fleming no encontró estudios— relacionadas con la parte empírica de la presente investigación sobre el *manager* dentro de otras publicaciones adicionales, siendo éstas las siguientes: *international*

*journal of organizational analysis, business and professional, journal of occupational and organizational psychology, business and society, journal of public administration research and theory, journal of moral education.* Todas ellas, adicionalmente a publicaciones trascendentales como la de *Organization Studies* que abarca con profundidad todas las áreas del conocimiento organizacional y a la tradicional referente pragmática de los negocios como la *strategic management journal*, en donde se pueden citar también investigaciones importantes respecto a nuestro tópico general, la ética aplicada a la corporación.

En el sentido de posibles investigaciones referentes a la aplicación de la ética en los negocios podemos justificar nuestra indagatoria sobre el *manager*, afirmando la existencia del marco de trabajo que establece la investigación presente en tal contexto académico y de estudio correspondiente al desarrollo moral del *manager* y de la corporación. Este discurso como una demostración, adicional a las anteriores, confiere validez a la indagatoria sobre la actuación moral de las corporaciones.

## **2. 5. Irregularidades normativas en el contexto *managerial***

Las referencias investigativas por quien escribe a lo largo del presente apartado, así como la incapacidad del *management* sobre la cognición de su objeto de estudio y la conveniente construcción del *manager* y la corporación como personas morales, expuestas todas ellas con anterioridad, nos encaminan a una reflexión teórica y conceptual de los preceptos del *management* y de los negocios. Pero quizá, tales argumentaciones le signifiquen poca relevancia a los hombres de negocios y le representen únicamente una pérdida de tiempo, una pérdida de ganancias monetarias o bien, interpreten esta investigación como una retórica insulsa para distraerlos de su trabajo fundamental de hacer negocios y es aquí, en donde la descripción de hechos ilícitos dentro del ámbito corporativo de cara a la sociedad y a la opinión pública —desde la geografía europea hasta el contexto *managerial* líder estadounidense— que toman gran importancia. Aspectos noticiosos que fundamentan nuestra respuesta al ámbito pragmático de las ganancias monetarias de manera fehaciente sobre la factibilidad de la ética en los negocios.

Comencemos entonces, por hacer una reseña de escándalos corporativos en Europa. En Italia, por ejemplo, el banquero italiano Roberto Calvi, luego de que se encontró muerto bajo el puente Blackfriars en Londres en junio de 1982 y quien fuera el dueño del banco privado más grande de Italia, el Banco Ambrosiano, había sido sospechoso de una variedad de escándalos comerciales y autodeclarado culpable de exportaciones ilegales en 1981. Banco cuyo presidente en 1982, el prominente industrial Carlos Benedetti, había recibido sobornos (T. Sorrel y J. Hendry, 1994: 3).

Continuando con este panorama por el viejo continente, señalemos un ejemplo Italiano más en 1993. En este año, cientos de hombres de negocios (italianos) fueron arrestados por el cargo de soborno, corrupción y financiamiento de partidos políticos. En este hecho, fueron acusadas prominentes figuras italianas de los negocios, incluyendo Francesco Paulo Mattioli, director financiero del gigante Fiat Motor Company; Gabriele Cagliari, presidente del grupo masivo *State-Owned Energy Group*, ENI; y directivos de las subsidiarias de turbinas, petróleo, exploración y distribución de gas, de ENI (T. Sorrel y J. Hendry, 1994: 5).

Complementando los hechos que han afectado al «mundo de los negocios» en Europa, debe recordarse que cuando la firma Guinness disputaba en el Reino Unido en 1986 el liderazgo de la fabricación de alcohol pagaba una red de partidarios para comprar sus propias acciones.<sup>26</sup> Un suceso relevante más en este mismo país, en Londres, era marcado en 1990 cuando se situaba al hombre de negocios turco Asil Nadir bajo investigación por serios fraudes de transacciones de acciones.<sup>27</sup> E inclusive, “en Julio de 1991 el Banco de Crédito y Comercio Internacional (BCCI) fue cerrado por los reguladores después de esclarecerse que altos ejecutivos habían estado sistemáticamente defraudando al banco por años [...]” (T.

---

<sup>26</sup> “En la primavera de 1986 se cerraron dos compañías en batalla feroz para tomar el liderazgo de la fabricación de alcohol del Reino Unido (destiladores). Uno era el Grupo de Argyll de James Gulliver, una gran cadena de supermercados. El otro era el gran establecimiento irlandés que preparaba la compañía Guinness, entonces dirigido por Ernest Saunders, el cual había tomado al fabricante de whisky recientemente Arturo Bell e Hijo y había estado buscando establecerse como un jugador mayor en la industria de las bebidas internacionales [...]La ley establecía claramente que era ilegal ayudar en la compra de las acciones propias, pero Guinness pagó efectivamente una red de partidarios para comprar sus acciones, prometiendo reembolsarles cualquier pérdida y ofreciendo una ‘cuota de éxito’ en el caso que la oferta tuviera éxito” (T. Sorrel y J. Hendry, 1994: 3-4).

<sup>27</sup> “En agosto de 1990 el hombre de negocio turco (Cipriota) Asil Nadir ofreció comprar todas las acciones que públicamente se poseían de Polly Peck International [...] Pocos días más tarde él retiraba su oferta. Por octubre la compañía había colapsado, con deudas de £1.1 billones, y Nadir estaba bajo investigación por serios fraudes en Londres por transacciones de acciones impropias” (T. Sorrel y J. Hendry, 1994: 5).

Sorrel y J. Hendry, 1994: p. 4). Por último, respecto a los hechos ilícitos en el Reino Unido, se puede señalar que las autoridades investigaban los fraudes revelados después de la muerte de Robert Maxwell en 1991, quien había conformado un imperio corporativo propio de medios de comunicación.<sup>28</sup>

Los delitos, los sobornos y las corrupciones no se han limitado al ámbito corporativo, ya es un problema mundial que se incrusta coyunturalmente en el ámbito deshonesto gubernamental internacional. La percepción de la corrupción de los países del mundo entero resulta generalmente preocupante, esto lo observa la Comisión Independiente Contra la Corrupción (Independent Commission Against Corruption ICAC) que publica anualmente “El Índice de Percepción de la Corrupción” (Corruption Perception Index, CPI) basado en varias encuestas a hombres de negocios, analistas políticos y público en general. En 1997 dicho índice de 52 países reflejaba a 21 de ellos con una calificación menor a 5, lo que significa una percepción medianamente corrupta hasta una muy corrupta del 38% de los países encuestados (L. Treviño, 1999: 299).

Este índice, el CPI, ha manifestado un aumento creciente en términos generales. El porcentaje de países medianamente corruptos y altamente corruptos lejos de disminuir ha aumentado. En el registro estadístico de 102 países en el año 2002 se sitúan 68 de ellos en la escala negativa del CPI, lo que representa el 67 % de los países encuestados como medianamente corruptos hasta altamente corruptos.<sup>29</sup> Asimismo, la instancia de Transparencia Internacional es la que ha conformado la estadística del mayor número de países, observa niveles altos de corrupción en países pobres y en desarrollo que son atrapados por las elites políticas y empresariales.<sup>30</sup>

Las encuestas y estadísticas hacen que las críticas por parte de este organismo, Transparencia Internacional, se hallan endurecido. Se centran en los grupos corruptos de los países en vía de desarrollo que trabajan en conjunto con ávidos empresarios e inversionistas

---

<sup>28</sup> “El 5 de Noviembre de 1991 el cuerpo de Robert Maxwell fue descubierto del océano Atlántico [...] Robert Maxwell había conjugado un complejo y gran imperio de compañías propias, incluyendo los Periódicos del grupo Mirror y una red internacional de publicaciones e impresiones importantes, y se revelaron, después de su muerte, fraudes a gran escala [...]” (T. Sorrel y J. Hendry, 1994: 5).

<sup>29</sup> En el anexo 5 del presente trabajo escrito se presentan los últimos datos aportados por transparencia internacional sobre el CPI y el IFC (TI, 2002).

<sup>30</sup> “Las elites políticas y sus camaradas continúan aceptando sobornos a la menor oportunidad. Junto con empresarios corruptos, están atrapando a naciones enteras en la pobreza y obstaculizando el desarrollo sostenible. Se perciben niveles peligrosamente altos de corrupción en lugares pobres de mundo, y también en muchos países cuyas empresas invierten en naciones en vías de desarrollo”, (P. Eigen, 2002).

sin escrúpulos para colocar su propio beneficio antes del bienestar de las sociedades. “Desde talas ilegales, desde diamantes manchados de sangre, hasta el saqueo de la tierra y de su gente de manera inverosímil,”<sup>31</sup> de esta manera se acentúa la crítica hacia los organismos financieros internacionales y sus políticas “para fuera de casa” (J. Stiglitz, 2002: 121).

El CPI planteado, complementa el índice de fuentes de soborno (IFS) de Transparencia Internacional, representa la propensión de las compañías, de países exportadores líderes, de sobornar las economías emergentes. Este IFS sobresale alarmantemente, puesto que reveló altos niveles de soborno por empresas de países como Rusia, China, Taiwán y Corea del Sur, seguidos de cerca por empresas de Italia, Hong Kong, Malasia, Japón, Estados Unidos y Francia.<sup>32</sup>

Los índices de corrupción de los gobiernos mundiales, expuestos por transparencia internacional, aunado a los hechos delictivos corporativos acontecidos en el Reino Unido e Italia y a la discusión referente de la responsabilidad empresarial de la década de los setentas y de los ochentas, se fortalecen con noticias circunstanciales del mundo líder *managerial* de los años 2001 y 2002, que hacen excepcionalmente pertinente nuestra investigación: **Organización y Management, una reflexión a partir de la ética**. Es hora entonces, de centrar nuestra visión sobre los desequilibrios de las firmas líderes del mundo *managerial* norteamericano, escándalos señalados por la prensa Mexicana en emisiones del 2002 que decían: “los escándalos contables en Estados Unidos han estado a la orden del día en las últimas semanas y han puesto en vilo a los mercados financieros. Algunos ejecutivos, que reportaron información falsa de los ingresos de sus firmas, podrían ir a la cárcel” (El Universal, 2002).

Además, en este mismo contexto noticioso, se observaba un listado ya considerable de hechos dudablemente escrupuloso en el mundo *managerial* estadounidense en el periodo de los años 2001-2002, que relacionaba firmas importantes con malos manejos y quiebras en el ámbito corporativo de impacto mundial, como son: *Enron, Global Crossing, Tyco*

---

<sup>31</sup> “Las elites corruptas en los países en vía de desarrollo, quienes trabajan de la mano con ávidos empresarios e inversionistas inescrupulosos, están colocando el beneficio privado antes del bienestar de los ciudadanos y del desarrollo económico de sus países [...] Desde talas ilegales hasta diamantes manchados de sangre, podemos ver el saqueo de la tierra y de su gente de manera no sostenible” (P. Eigen, 2002).

<sup>32</sup> “El CPI 2002 complementa el índice de Fuentes de Soborno de TI (Transparencia Internacional), el cual trata sobre la propensión de las compañías de países exportadores líderes de sobornar en las economías emergentes de mercado. [...] muchos de estos países firmaron la Convención Anti-soborno de la OCDE, la cual califica de ilegal el soborno de funcionarios públicos extranjeros”, (TI, 2002).



*International, Andersen, Qwest Communications, Adelpia Communications, World Com., Xerox Corp., Reliant Resources Inc., Merck & Co.* (tabla 2. 3.).

**Tabla 2. 3.**  
**Escándalos financieros dentro del ámbito *menagerial* estadounidense.**

- 
1. Dic. 2, 2001. La petrolera **Enron** se declara en bancarrota, la mayor en la historia de Estados Unidos. Los inversionistas pierden por lo menos 25 mil millones de dólares.
  2. Enero 28, 2002. El gigante de las telecomunicaciones, **Global Crossing**, también se declara en bancarrota con deudas por un total de 26 mil 600 millones de dólares.
  3. Junio 3. El presidente de **Tyco International** renuncia después de haber sido acusado de evasión fiscal.
  4. Junio 15. Un juez federal determina que los contadores de **Andersen** son culpables por obstrucción de la justicia en la investigación de **Enron**.
  5. Junio 17. El presidente de **Qwest Communications** renuncia luego que la Securities and Exchange Commission (SEC) investiga sobre las prácticas contables.
  6. Junio 25, **Adelpia Communications**, la sexta empresa de televisión por cable en Estados Unidos, se declara en bancarrota tras revelar que tiene una deuda de 3 mil millones de dólares.
  7. Junio 25. **World Com.**, la firma de larga distancia y de transmisión de datos, admite haber inflado su flujo de efectivo en más de 3 mil 800 millones de dólares en los últimos cinco trimestres. La revelación se convierte en uno de los mayores casos de fraude contable.
  8. Junio 28. **Xerox Corp.**, admite haber falseado información al reportar **6 mil 400 millones de dólares** en ingresos y un beneficio antes de impuestos por mil 400 millones de dólares.
  9. Julio 5. La firma de energía **Reliant Resources Inc.**, reconoce haber reportado ingresos falsos por 7.9 mil millones de dólares relacionados con negocios eléctricos en los últimos tres años.
  10. Julio 8. Las acciones del gigante farmacéutico **Merck & Co.**, se desploma luego de que un reporte de la SEC revela que la firma nunca recibió más de 12 mil 400 millones de dólares, diez por ciento de los ingresos que había declarado desde 1999.
- 

(Fuente: Realizada a partir de los datos ofrecidos por El Universal, 2002)

De esta forma, de no ser por una visión utilitarista y de no ser por las infracciones en contra de los fundamentos corporativos, las ganancias monetarias, quizá la ética no tendría un lugar relevante contemporáneo en los menesteres cotidianos del deber ser de las corporaciones norteamericanas. Relevancia debida al contexto noticioso, que incluso, ha llegado al ámbito del gobierno norteamericano y ha dado lugar a reflexiones éticas sobre la corporación. La lista de las empresas relacionadas con los escándalos financieros se ve adicionada con gobernantes norteamericanos cuestionados sobre situaciones financieras ilegales: “*Enron, Tyco International, Andersen, Adelpia, Xerox, Reliant, World Com, Global Crossing, Merck & Co. Inc, Qwest y los gobernantes estadounidenses, el presidente George Bush y el vicepresidente Dick Cheney*” (L. Heredia, 2002). Además, se observan críticas y caricaturas como:

... la imagen del presidente ejecutivo como el súper héroe [...], también se ha desmoronado y pasa ahora a ser el blanco de bromas. Los antes admirados y poderosos ejecutivos son caricaturizados ahora en publicaciones como el *Grant's Interest Rate Observer*, donde se muestra a dos chicos peleando, y uno diciéndole a la madre que los separa: "Él me llamó presidente ejecutivo primero". Pero, ¿qué otro cambio de cultura provocará esta marejada de escándalos? ¿será realmente el final de un modelo? Ésas son las preguntas que siguen en el aire, mientras todos se preguntan hasta cuándo seguirán surgiendo más fraudes (L. Heredia, 2002).

Los eventos corporativos norteamericanos, cuya sociedad ha sido modelo del *management* y del *know how*, listados anteriormente por los medios de comunicación, invitan a una reflexión pública sobre el modelo impuesto por el *management*, de la imagen del ejecutivo y de las múltiples y grandes consecuencias de los fraudes corporativos. De tal forma, en el orden económico predominante, se observan presiones y problemáticas que amenazan el equilibrio global y que parecen resolverse, sin embargo, por una legislación norteamericana endurecida, como lo avala su cámara: "El Congreso estadounidense aprobó [...] una profunda reforma [...] "si robas, haces trampas o cometes algún otro tipo de crimen financiero, afrontarás las mismas consecuencias que cualquier delincuente común", explicó el republicano Dennis Hastert, presidente de la cámara de representantes" (L. Heredia, 2002). Por ello, en este país se han emanado leyes contra aquellos *managers* que atenten contra la armonía y estabilidad ofrecida por las corporaciones,

... el presidente de Estados Unidos, George W. Bush, firmó [...] una ley de responsabilidad corporativa que incluye severas medidas contra la corrupción y el fraude contable. "No permitimos que el miedo tras los ataques del 11 de septiembre afectara la economía. Tampoco dejaremos que el fraude lo haga", señaló en una ceremonia en la Casa Blanca [...]. "Los fundamentos del mercado libre requieren reglas claras y confianza en una justicia básica [...]. Esta ley envía un claro mensaje: cualquier empresario deshonesto será descubierto y castigado. La época de bajos estándares y falsas ganancias se ha terminado. Ningún consejo de empresarios está por encima de ley", enfatizó Bush (L. Heredia, 2002).

De igual manera que en Estados Unidos de Norteamérica, en nuestro país, todas estas noticias financieras y eventos transcurridos, relacionados con malos comportamientos del *manager*, han ocasionado una preocupación en el contexto financiero y contable de la República Mexicana, en donde expresidentes del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) como Alfonso Lebrija Guiot, Juan Salles Manuel, Humberto Murrieta, Jaime Del Valle Noriega, Felipe Pérez Cervantes y Eduardo Argil Aguilar, manifestaron una clara y

gran preocupación por el deber y la buena obligación contable de los registros de las ganancias monetarias de las corporaciones (Notimex, 2002).

Las reacciones sociales norteamericanas, reflejadas en una ley más dura contra los *managers* corruptos, y las reacciones en México de los ejecutivos del IMCP pueden asociarse con otros aspectos prácticos por llevar y aplicar la ética al buen desempeño y sostenimiento de los resultados de las corporaciones. Primeramente, tenemos el ejemplo de crecimiento de documentos oficiales, todos ellos relacionados con un comportamiento recto del personal de empresas, por ejemplo, en la generalidad del contexto español, en donde:

...[el] crecimiento [...] de documentos oficiales en los últimos años en las mayores empresas españolas [marcan] una tendencia progresiva a la institucionalización de la ética en las empresas [...]; un 71% de las empresas (encuestadas) posee algún documento formal con aspectos éticos, [...] parte de declaración de visión o misión, como declaración institucional de valores o credos corporativos y códigos de conducta u otros documentos similares [...]; Banca, gran consumo, servicios, telecomunicaciones e informática son algunos de los sectores donde se detectan una mayor implantación de tales documentos [...]; la elaboración de los documentos formales de ética empresarial se ha realizado en un 80% de los casos por los altos directivos de la empresa [...], solo un 5.3% de los documentos han estado preparados mediante un amplio proceso participativo con la intervención de los diversos grupos de interés relacionados con la empresa [...]; los resultados obtenidos son un primer paso que invita a reflexionar sobre lo que se está haciendo y lo que se podría o debería hacer (D. Melé, E. Garriga y M. Guillén, 2001: 5-14).

En segundo lugar, en foros relacionados con la correcta acción corporativa en dicho país vasco, se ha planteado la necesidad de prever conductas incorrectas, aparte de la calidad y de la rentabilidad. Se ha pretendido anticipar las pérdidas de confianza a través de la promoción de valores éticos, de un mayor acercamiento de la ética con los negocios y con las universidades.

... la gestión de la calidad [...] ya no es suficiente [...] necesita un valor añadido. Queremos que se apueste claramente por una actitud ética en la gestión de las empresas que va más allá de conseguir una rentabilidad a corto plazo; [...] los valores éticos que tratan de ponerse en marcha se eligen democráticamente dentro de cada empresa [...]. Hay otra razón que puede explicar una política de ética empresarial: atajar la pérdida de confianza que se está produciendo, en todos los órdenes, ya sea económico, social, político [...]. Lo más significativo de las políticas de ética empresarial es prevenir tipos de conducta por parte de organizaciones importantes que no deberían haberse producido”, afirma Alberto Urutiaga, consejero delegado del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA); Como respuesta a las inquietudes sociales, actualmente hay universidades y escuelas de negocios en todo el mundo trabajando para acercar la

ética como disciplina a la vida ordinaria de los ciudadanos y de la empresa [...] Según Doménech Melé, profesor de ética empresarial del IESE, los motivos también pueden ir desde proteger a la alta dirección de riesgos y posibles penalizaciones; responder a presiones de grupos de interés (*stakeholders*); implantar o mantener un conjunto de valores en la cultura empresarial, hasta contribuir al desarrollo de la excelencia humana de los empleados (J. Manrique, 2001: 15-20).

Complementariamente, en el forum para la evaluación de la gestión ética (FORETICA), ejemplo último del país español, se planteó la necesidad de una certificación de responsabilidad social o de calidad ética, auditable semejante a las otras certificaciones<sup>33</sup> de calidad existentes en el mundo. Asimismo, se concluyó con la sugerencia de un «nuevo» paradigma de negocios sobre la perspectiva moral del cliente, quien desea tener una relación únicamente con corporaciones con un comportamiento correcto.<sup>34</sup>

De este modo, con los foros éticos empresariales, con las tentativas de estándares éticos, como los de certificación ética de las empresas en España, complementamos y concluimos el panorama de los escándalos *manageriales* internacionales. Contexto mismo, que se enmarcó por los escándalos financieros norteamericanos y por su ley contra la corrupción. Igualmente, lo hicimos con los otros hechos europeos delictivos expuestos. El panorama que desvirtúa el orden *managerial* se cuantificó de manera importante en el ámbito mundial, al advertir un aumento del índice de la percepción de la corrupción y del índice de las fuentes de corrupción.

Los hechos experimentados contra el orden *managerial*, conjuntamente con el planteamiento realizado sobre la complejidad del trabajo ejecutivo, asimismo con el planteamiento del *manager* y de la corporación como personas morales y, finalmente, con el registro expuesto de investigaciones aplicadas de la ética al ámbito de los negocios, se demuestra la factibilidad fehaciente de complementariedad que tiene la ética en el campo de

---

<sup>33</sup> “las iniciativas de FORETICA parecen haber ido más allá, estableciendo una sistemática seria, rigurosa y científica, comparable con el primer documento que se establece como norma internacional en este ámbito: el elaborado por el CEP (*council on economic priorities*), organismo estadounidense cuyo código SA 8000: 1997, que se ha titulado “Responsabilidad social 8000” es el primer intento que regula de una manera ordenada diversos aspectos sociales relacionados con la responsabilidad de las organizaciones. Esta norma es auditable y existen diversas certificadoras que trabajan en el ámbito internacional, reconocidas por el organismo aludido para realizar las auditorías correspondientes. Su reconocimiento y validez sigue exactamente la línea de la norma FORÉTICA SGE 21, que avala a aquellas empresas que responden a unos parámetros de calidad éticos” (J. Manrique, 2001: 15-20).

<sup>34</sup> “[...]un cliente, con amplias posibilidades de elección, será difícil que se decida a hacer negocios con una empresa que, a su juicio, tiene un comportamiento incorrecto” (R. Castella, 2001: 19).

investigación organizacional y del *management*. Por tanto, en este sentido, el campo de estudio del *management* y el estudio de la organización, tiene una adición e intersección con el área de la ética, particularmente en el plano de investigación de la moral *managerial*.

De tal suerte, continuaremos con el debate de la ética y el análisis organizacional. El positivismo, como sustento epistémico del *management*, y la ética, la cual aborda la moral y las valoraciones humanas. Estudiaremos los principios epistémicos positivistas, el orden social, el empirismo y la omisión de cualquier valoración humana. Analizaremos el campo de estudio de la ética, la moral, lo bueno, las virtudes, la estimación de las acciones e intenciones, con el que integraremos, en el siguiente capítulo, una complementariedad de la ética en el campo epistémico.

### III. La complementariedad de la ética en la limitación epistémica del positivismo

El estudio de la organización, particularmente la corporación, requiere de una complementariedad<sup>1</sup> mediante el campo de la ética. Las conversaciones en los estudios organizacionales proporcionan vías compartidas disciplinarias de debate. Para ello ofrecimos, en los capítulos precedentes, una contribución al debate organizacional: la complejidad moral y la limitación intelectual del *management*.

En el capítulo anterior abordamos la complejidad moral *managerial*. Se reconsideraron los múltiples, diversos y contradictorios intereses de todos los involucrados con el desempeño de la corporación. Exhibimos la responsabilidad social del *manager* mediante la reconsideración de todos los *stakeholders*, el manager como persona moral con cualidades distintivas del ser una persona sensible y la corporación como una entidad moral. Situamos los desequilibrios organizacionales normativos, diversos ejemplos, sobre la inmoralidad *managerial*, en el ámbito internacional: Reino Unido, Italia, Estados Unidos de Norteamérica y diversos Gobiernos internacionales.

La limitación intelectual del *management* fue otra discusión abordada al inicio de la presente indagatoria en el primer capítulo. Reconsideramos un debate importante en los estudios organizacionales, la cooperación. Punto fundamental del *management*, además de otras dos discusiones relevantes de la organización: el *manager* y la estrategia. Lo que constituyó un marco de trabajo disciplinario manifiesto de inconvenientes científicos.

En los capítulos anteriores, se demostraron las primeras justificaciones sobre la necesidad de considerar el campo de la ética en el estudio organizacional, la complejidad moral y la limitación intelectual del *management*. Abordemos ahora un debate crítico actual en el desarrollo teórico de la organización, el positivismo. Mismo que resulta predominante en la disciplina del *management*.

El acontecer del conocimiento del *management*, la comprensión de su campo de estudio, se fundamenta por principios epistémicos. Estos principios son los que constituyen al paradigma predominante positivista de la ciencia, el positivismo asienta la forma en la

---

<sup>1</sup> “... el concepto de complementariedad como una forma de evitar visiones simplificadas de la realidad basadas en modelos únicos, y por lo contrario, buscar la comprensión y la claridad en la yuxtaposición de descripciones divergentes, asociadas a nociones en apariencia contradictorias. [...] Un fenómeno será mejor comprendido en la medida que sea analizado a la luz de varios sistemas de explicación.” (A. Barba y P. Solís, 1997: 40).

que el *management* conoce su objeto de estudio. Por tanto, comprendiendo el positivismo entenderemos el modo en el que el *management* logra actuar sobre su campo de investigación. Resultando, con ello, verdaderamente relevante, establecer las características de este paradigma epistemológico.

En este capítulo, explicaremos la epistemología positivista, analizaremos sus alcances y limitaciones. Veremos la forma en que las características de esta epistemología son establecidas a través de concepciones, tales como: el «orden social» marcado por Saint Simon; el “rechazo” de la crítica y el juicio que pueda desmeritar el progreso y utilidad de los «hechos» del «orden social», planteamientos de Augusto Comte; así, como la postulación de las proposiciones «verdaderas» de David Hume. Todo esto, en la consideración de que tal epistemología, es la base fundamental de la ciencia vigente, particularmente, de aquella que estudia la organización predominante y característica de la modernidad social en que se conduce el ser humano, es decir, los negocios y las corporaciones como constituyentes del campo de estudio del *management*.

Comenzaremos contextualizando y describiendo las características del positivismo: la “separación” entre ciencia y filosofía, es decir, la derogación de la filosofía como constitutivo relevante de la ciencia; seguiremos, con la omisión del sujeto crítico y moral, asimismo, de cualquier cuestión ética; y, finalmente, la aceptación universal de las proposiciones lógicas verificadas, exclusivamente, en forma empírica para “obtener conocimiento verdadero”. De esta forma, una vez que hallamos comprendido, a partir de la exploración de las características elementales positivistas, nos daremos a la tarea de reflexionar sobre los alcances cognitivos de esta forma de hacer ciencia en las organizaciones. Analizaremos, desde el punto de vista epistemológico, el hecho de la negación de la ética y la aceptación eminente e inobjetable tanto de lo lógico como de la verificación empírica.

Logrando comprender los principales alcances y limitaciones del positivismo, podremos vislumbrar una alternativa epistémica que resuelva tales problemas de esta forma del saber. Alternativa donde plantearemos una reconsideración del sujeto científico, el ser humano, como persona ética clave en el quehacer científico. Allí, donde persiste alta complejidad e insuficiencia de principios, es cuando enfatizaremos su juicio, su capacidad de desarrollar y rehacer leyes o teorías sobre esa complicación del conocimiento.

Nombrando por tanto, a esta consideración, la reivindicación del individuo ético en la posibilidad de una alternativa epistemológica.

Complementaremos nuestra argumentación fundamental —la complementariedad de la ética al paradigma positivista usado por el *management*—, del presente capítulo, con la presentación de nuestro segundo razonamiento, a saber: la posibilidad de la ética como una disciplina que auxilie la forma en que comprendemos la complejidad del comportamiento humano. Nos encaminamos hacia lo que es y estudia la ética, por un lado, las convenciones teológicas y deontológicas de esta disciplina, y por el otro, reconsiderando una concepción olvidada de ella, su objeto fundamental de estudio: el carácter de quien realiza la acción.

Con la perspectiva planteada hasta el momento para nuestra argumentación de este capítulo, pensamos concluir nuestra alternativa al paradigma positivista, a partir de la reconsideración del sujeto ético en la epistemología y de la ética como disciplina que avanza sobre lo incierto y lo complejo de la intención humana. Estableciendo, a partir de esta alternativa epistemológica y disciplinaria de la ética, una alternativa y complementariedad de estudio en las limitaciones positivistas que representan el antecedente ortodoxo del análisis organizacional y el fundamento epistémico del *management*.

### **3. 1. Los fundamentos positivistas en el *management***

La ética como alternativa complementaria al paradigma positivista fundamental del *management* y del análisis organizacional es una hipótesis que pretendemos demostrar a partir de un análisis crítico de los principios de tal corriente epistemológica. Para ello es necesario retomar, en el sentido de demostración, el análisis de la justificación de las bases epistémicas positivistas, además de revisar otras de índole ética. Ello implica realizar una exploración de las limitantes de tales principios «positivos» en relación con una comprensión más amplia de la intención y la acción humana. Ámbitos en donde el positivismo parece estar imposibilitado para lograr conocimiento y en los cuales podemos deliberar sobre la posibilidad de aceptación de la ética para solucionar tales restricciones.



Debemos reiterar, sin embargo, que el tema y la problemática a indagar, a lo largo de esta investigación, son campo de estudio del *management*. Identificamos, para ello, la debilidad del conocimiento en dicha disciplina, la perspectiva infundada de los tres conceptos primordiales organizacionales. En el capítulo primero, se estudió: la cooperación, el *manager* y la estrategia. Adicionalmente se examinó, en el capítulo dos, la normatividad social de la corporación y del *manager*. Se constituyeron, estas dos entidades, como personas morales para situarlas en una intersección con el campo de la ética.

Iniciemos la presente discusión referente a la ética como una alternativa al paradigma positivista. Una discusión que acerque y enfoque, en la forma de hacer ciencia, al ser humano<sup>2</sup>. El positivismo establece, conforme a la consideración evidente de Richard Whipp, la base del campo de investigación del *management*<sup>3</sup> e igualmente se conforma, de acuerdo a Antonio Barba y Pedro Solís (1997: 17), como el antecedente analítico organizacional ortodoxo.

Los problemas epistemológicos han tenido un rol importante en el desarrollo de la teoría de la organización. Se ha dado un debate en torno a la forma en que los teóricos organizacionales logran conocimiento (M. Reed, 1996: 46). El positivismo es una forma particular de epistemología que busca explicar y predecir lo que sucede en el mundo social mediante las regularidades, los supuestos tradicionales de las ciencias naturales y el rechazo del involucramiento directo del investigador (Burrell, Gibson y Gareth Morgan, 1979: 5).

Una profundización al debate, entorno al positivismo, se hace necesario para comprender cómo se explica la organización. Para ello se examina la base epistemológica positivista, asimismo, se asientan otros conceptos para su estudio epistémico: la subsunción, el trilema de demostración, el uso innegable de la memoria, el uso sensorial multidisciplinario, las limitaciones sensoriales, la interconexión de las impresiones, las condiciones de consecuencias lógicas y la particularidad de la observación. Apoyados, a su vez, en otras adicionales retomadas del campo de la ética, siendo ellas: el sujeto ético, la equidad, el hábito, el carácter, la valoración y la virtud, las cuales, pensamos, solventarán las problematizaciones epistémicas positivistas que fundamentan al *management*.

---

<sup>2</sup> Dentro de las dos dimensiones y cuatro paradigmas de Burrell, Gibson y Gareth Morgan, se situaría nuestra sugerencia epistemológica dentro del paradigma humanista radical (1979: 33).

<sup>3</sup> Richard Whipp, con base a Kay y Lyles, considera positivista la visión del *management* (1996: 270).

De este modo, presentamos las generalidades «positivas» de hacer ciencia, esto es: el necesario orden social, el empirismo y el rechazo de la crítica limitativa del avance y progreso científico. Comencemos pues, con la exposición de las cualidades de la epistemología<sup>4</sup> positivista, la cual se establece como consecuencia de los argumentos de Saint Simon y Augusto Comte, quienes destacan: la separación entre filosofía y ciencia, así como la eliminación de la moral y de lo subjetivo. Aunado a ello, podemos asentar, que estos argumentos son apoyados por los aspectos lógicos, por el reconocimiento de los sentidos y de la experiencia como la única forma aceptable de confirmación de conocimiento verdadero y, finalmente, examinaremos el empirismo lógico apoyado por David Hume.

La «esencialidad» positivista<sup>5</sup> realiza una separación entre ciencia y filosofía. Hace una negación determinante, en voces de Saint Simon y Augusto Comte, de cualquier valoración humana. Dichos autores, aludiendo la falta de utilidad de la filosofía, establecen esa diferencia y, con ello, se encaminan a argüir el *orden* y los *hechos* como la parte fundamental de sus principios.

En primer lugar, Saint Simon afirmaba que existía un orden social, una etapa de madurez producto de los conflictos sociales de la revolución francesa, donde el industrialismo constituía el único agente integrador del nuevo orden social que contenía, a su vez, la reconciliación del pensamiento con la práctica (ideas y realidades). Este autor establece, que toda valoración ética y filosófica ha llegado finalmente a su verdadera

---

<sup>4</sup> “Podemos llamar “conceptos epistémicos” a una familia de nociones que se refieren a las actividades de conocimiento y sirven para describirlas. Definiríamos entonces la teoría del conocimiento como un análisis, clarificación y sistematización de los conceptos epistémicos. [...] El contenido de la “epistemología” se identifica, a menudo, con el de la filosofía de la ciencia. Reducir el conocimiento válido al saber científico ha sido un programa del positivismo. Pero la ciencia, con ser la más segura de las formas de conocimiento, es solo una de ellas. [...] Por otra parte, no sólo durante los milenios anteriores a la parición de la ciencia moderna, sino aún hoy, los hombres han aplicado los términos epistémicos a muchas otras formas de actividad cognoscitiva. Frente al saber científico, la mayoría orienta su vida por otras formas de conocimiento. El sentido común, la moral, la religión también pretenden suministrar conocimientos. ¿Y no hay acaso un conocimiento en el arte, en la literatura, en la poesía? Para muchos no es la ciencia, sino alguna forma de “sabiduría” la manifestación suprema del conocimiento. Sea el que fuere el valor de esas pretensiones, lo cierto es que los conceptos epistémicos no se reducen al campo de la ciencia. La teoría del conocimiento no puede limitarse a ella. Los conceptos [...] deberán ser aplicables a distintos tipos de conocimiento” (L. Villoro, 1992: 21).

<sup>5</sup> Luis Montaña Hirose señala que “Las ciencias sociales en México son [...] jóvenes, aunque sus antecedentes más directos se remontan a la fundación de la escuela nacional preparatoria en 1968, bajo la dirección de Gabino Barreda. Este personaje representa la figura central del positivismo mexicano, el cual constituyó uno de los pilares legitimadores del régimen dictatorial de Porfirio Díaz [...] Barreda había viajado a Francia y tomado cursos con August Comte” (2000: 2).

ocupación: la realización de la «felicidad de lo social», el progreso de las condiciones económicas de la humanidad. Simon requería, para ello, de una transformación de la filosofía en teoría social postulada bajo la forma de «ciencia de la producción». Asimismo, respecto al orden social y a la perspectiva productiva, Claude Bernard, al igual que Simon, insistía en un orden, pero el primero lo concebía como inconsciente, donde la realidad se encuentra en una ignorancia y no contiene en sí misma un conocimiento de ese orden (P. Q. Hirst, 1975: 92). De este modo, Bernard refería un orden natural y Simon uno social, ordenación y «ciencia de la producción» que alinea, como veremos enseguida, Simon con otras ciencias también positivistas.

Para Simon subsiste una irrefutable evidencia, existe un orden porque es un orden, o enunciado de otra forma: *hay un orden porque hay una necesidad ordenadora*, qué sino el conocer puede construir y mantener un orden. Aunado a ello, debe subrayarse que para este teórico, la racionalidad no reside en el concepto, en el saber en cuanto tal, sino *en el trabajo productivo, en lo industrial*, claro, producto teórico vinculado con la Revolución Francesa. Igualmente, para este mismo autor, su racionalidad deriva de una relación práctica con el objeto (la producción y el bienestar económico), el hombre que ha trabajado racionalmente una primera vez sabe hacerlo luego una segunda, una tercera vez y así sucesivamente. De esta forma, en la «racionalidad industrial», este autor expone además, el sistema de necesidades y la división del trabajo como parte de un todo productivo (H. Lefebvre, 1998: 89-90).

Ahora bien, una vez que expusimos el orden y el todo productivo del positivismo, observemos otra característica más: la razón basada en los sentidos y en las impresiones, lo que Lefebvre apunta de la siguiente forma: “[...] la debilidad de la conciencia desgraciada y la esperanza del alma hermosa, desaparecen lógicamente, mientras que la menor huella de saber, desde la sensación a la razón, pervive” (1998: 76). Desde este punto de vista, la aceptación exclusiva de las sensaciones e impresiones del positivismo, el saber rechaza lo irreal y conoce lo real, lo cual representa una infundada tautología: el saber conoce lo real, lo real es el saber. De igual modo infundado, lo observa Lefebvre, al asentar tal perspectiva como “¿Tautología o magia?, ¿logología y/o encantamiento?, todo eso en sí. Lo concreto y lo abstracto coinciden, el hecho y la idea, es decir, el fin y el medio del saber, [...] rechazando lo irreal” (H. Lefebvre, 1998: 77-78).

Simon se encamina a la consideración única observable del fenómeno. Se aboca a establecer, bajo su perspectiva de un todo productivo, que la teoría social debería estar basada en un razonamiento de hechos observados y expuestos, en vez de seguir un método especulativo que refiere todos los hechos al razonamiento. La astronomía, la física y la química ya habían sido establecidas sobre esta base positivista de hechos observados, ya era tiempo de que todas las ciencias se hiciesen enteramente «positivas». Dicho autor propone el siguiente principio a seguir:

«... en todas las partes de mi obra, me ocuparé de establecer series de hechos, pues estoy convencido que ellos son la única parte sólida de nuestro conocimiento [...] una vez que nuestro conocimiento esté fundado uniformemente en observaciones, la dirección de nuestros asuntos espirituales deberá ser confiada al poder de la ciencia positiva» (S. Simon, Cit. por: H. Marcuse 1983: 323).

Del mismo modo que Simon, la consideración única observable del fenómeno, Augusto Comte pretende fundar una ciencia independiente, la sociología, la cual define a la sociedad como su campo de investigación. Este último autor, desarrolla dicha ciencia, considerando como base la siguiente consideración de filosofía: «la filosofía es el sistema general de concepciones sobre el conjunto de fenómenos verificables a la luz de la ciencia positiva»(A. Comte, Cit. por: G. Escobar, 1979: 30). Considera, así, a la sociedad como cualquier otro campo de la investigación científica que debería ser tratada como un complejo definido de hechos regidos por leyes generales.

Los conceptos, continuando con la explicación de Comte, de este campo de estudio habrán de derivarse de los *hechos* que lo constituyen, en tanto que las implicaciones de largo alcance de los *conceptos filosóficos quedarán excluidas*. El término «positivo» indicaba la transformación de una *teoría filosófica en teoría científica*. En este contexto positivista se rechaza la filosofía, considerando a ésta como una oposición a la ciencia, como una fantasía impráctica y escéptica. Comte asienta esta consideración de la siguiente manera: «la sociología positiva se preocupa de la investigación de los hechos antes que de ilusiones trascendentales, del conocimiento útil antes que de la contemplación ociosa, de la certeza antes que de la duda y la indecisión, de la organización antes que de la destrucción y la negación» (A. Comte, Cit. por: H. Marcuse, 1983: 332).

De este modo, respecto a la investigación de los acontecimientos, la sociología se limita a validar los hechos del orden social existente y excluye todo impulso que tienda a

derrocar dicho orden. Con ello, se pensaba que la sociedad se regía por leyes racionales movidas por una necesidad, un orden inmutable del mismo pensamiento simoniano, ante el cual ha de someterse la voluntad del hombre. Así, Comte concluye que:

«[...] la sociología es una ciencia exacta que trata de las leyes invariables de la dinámica y la estática social. Dichas leyes se descubren mediante la observación científica de los hechos manifestados por un fenómeno social, observación que a su vez requiere un progreso constante de la técnica científica, para poder enfrentar fenómenos altamente complicados que requieren de organización» (A. Comte, Cit. por: Henri Lefebvre, 1998: 343).

Además del orden de los hechos observables, la ciencia positivista se basa en el avance y en la evolución superior de la técnica para poder abordar la complejidad manifiesta del contexto organizacional. De este modo, el positivismo le confía a la técnica el sostenimiento del orden social con el que Comte pretende resolver el contexto caótico y anárquico de la Europa post-napoleónica, buscando de tal forma, el orden y la felicidad social mediante el empuje y el dominio técnico-científico.

Como hemos visto, Comte es quien avanza hacia el estudio científico de la sociedad, considerando además lo laboral, la producción y creyendo que los problemas sociales deberían ser resueltos exclusivamente por dicha ciencia. Él señala que los problemas deben ser tratados:

«...por referencia a lo que era científicamente posible [...] Las leyes de la física social reconciliarían el orden y el progreso, y la clase laboral, en particular, sería convencida de la genialidad legítima de la ciencia y de la producción. La física social sería basada en los métodos científicos establecidos de observación, experimentación y comparación» (A. Comte, Cit por: J. Hassard, 1993: 4-7).

Con la exposición anterior, podemos decir en el marco positivista que, el único conocimiento útil en el orden social, y en lo organizacional, son los hechos observados, aquellos explicados empíricamente. Se rechaza cualquier crítica que pretenda destituir el orden de la “felicidad social” del mundo empírico en donde una experiencia, un hecho manifestado, por «definición positivista», no se reflexiona y, al mismo tiempo, excluye cualquier interrogación sobre sus propias condiciones.

Al excluir toda interferencia en la observación de lo real (los hechos notorios), el positivismo determina que los pensamientos examinadores, las reflexiones *filosóficas críticas* y *los juicios éticos*, rasgos constituyentes del ser humano, *son obstáculos* para el

conocimiento de la realidad organizacional. Estas características propias de la existencia del ser humano, de la mente humana en sí, falsean lo real y son un impedimento epistemológico general que debe ser excluido de cualquier intento cognoscitivo. De este modo, el positivismo, substituye las funciones espontáneas, subjetivas, críticas y éticas del pensamiento, con las receptivas y pasivas del individuo encargadas de captar los hechos.

Como se ha explicado, el positivismo descarta la relación entre ciencia y filosofía; rechaza cualquier valoración crítica humana y se basa en los hechos “irrefutables” advertidos por los sentidos. Propiamente enfatiza las percepciones formadas en el pensamiento mediante la observación de los acontecimientos. Tomando relevancia la aportación efectuada por David Hume, quien contribuye a la siguiente conceptualización de sus bases científicas: las percepciones se reducen a dos clases distintas, las *impresiones e ideas*:

«... las Impresiones, son los objetos inmediatos de conciencia de los que tenemos experiencia cuando percibimos y hacemos introspección. Y toda impresión es ontológicamente distinta de cada una de las demás [...]

... las Ideas, son los objetos de los que tenemos conciencia en todas las actividades mentales diferentes de la percepción y la introspección, por ejemplo, cuando reflexionamos, recordamos, imaginamos, etc. Debemos de distinguir dos tipos de ideas, simples y complejas; las primeras son copias de impresiones y las segundas, son combinaciones de las simples» (D. Hume, Cit. por: H. Brown, 1988: 17-28).

Las impresiones e ideas, para Hume, proporcionan un inventario completo de objetos de conciencia pero no constituyen conocimiento alguno. Todo conocimiento se formula en proposiciones y precisamente, con respecto a ellas, se plantean dos cuestiones centrales: la determinación de la significación de una presunta proposición y su valor de verdad. Identificamos aquí que el conocimiento es una proposición significativa y verdadera. A su vez, las proposiciones significativas las subdivide en dos tipos: relaciones de ideas y cuestiones de hecho. Los enunciados de relaciones de ideas afirman conexiones entre ideas y su valor de verdad viene determinado, exclusivamente, por la reflexión sobre esas ideas. El conocimiento de ideas es a priori y es la única forma de conocimiento a priori que Hume y el positivismo lógico admite. Para tal autor, los enunciados verdaderos de relaciones de ideas son verdades necesarias y los enunciados de cuestiones de hecho verdaderos se determinan por referencia a la experiencia.

Por otra parte, Ludwig Wittgenstein, enmarca la independencia de las proposiciones elementales, donde el significado de una proposición no interfiere con la enunciación de otra, y descarta todo aquello que no contiene un lenguaje lógicamente exacto, afirmando que:

«...el conocimiento consta de un conjunto de proposiciones elementales, dentro del cual cualesquiera proposición(es) puede(n) ser cambiada(s), sin que eso tenga ningún efecto sobre cualesquiera otra(s) proposición(es). Una proposición con significado es una figura lógica de un estado de cosas y, en un lenguaje lógicamente correcto, toda combinación de palabras sin significado, toda seudo-proposición, violará las reglas sintácticas del lenguaje» (L. Wittgenstein, Cit. por: Pierre Bourdieu, 1991: 45).

Estas consideraciones, acorde a Hume y Wittgenstein, puede interpretarse como el soporte formal del científicismo positivo, el cual, finaliza su fundamentación lógica con el trabajo de otros teóricos, como G. Frege y B. Russell entre otros lógicos y empiristas.

Concluyentemente, las impresiones para Hume, además de ser fuente de conocimiento —formulado por proposiciones— y de verdad, son fuentes fundamentales de la realidad. Constituyéndose, las impresiones y la experiencia, como la única forma de conocer un fenómeno, inclusive en la forma que se investiga la organización y se estudia el *management*. Las proposiciones y su demostración —lógicamente correcta, siguiendo a Wittgenstein— de certeza, junto con sus interrelaciones, forman parte del positivismo lógico. Así, el positivismo adopta la lógica simbólica como su principal herramienta de análisis, asumiendo sólo dos formas de exploración del conocimiento: la investigación empírica y el análisis lógico.

Con esta última exposición relacionada con la lógica, hemos integrado una visión del positivismo a partir de sus características que lo constituyen, a saber: la separación de lo filosófico y de lo científico, la supresión de lo ético, de lo crítico. En donde se da lugar la conformación exclusiva de una verificación empírica del conocimiento y de una perspectiva ordenadora social deseable de la organización. Ahora bien, con la presente descripción del positivismo, se asienta nuestro antecedente inicial requerido para nuestra discusión. Antecedente mismo, que enmarca el análisis organizacional ortodoxo y el campo del *management*. Podemos, entonces ahora, continuar con la problemática y limitaciones que conllevan los principios epistemológicos positivistas.

### 3. 2. El problema epistémico del positivismo

Hemos observado, en el positivismo, la exclusión de cualquier crítica y de cualquier juicio moral, de cualquier injerencia humana no lógico-empírica que interfieran en la obtención del «conocimiento positivo». Por consiguiente, se aceptará únicamente conocimientos generados y validados empíricamente, estas mismas características, como veremos a continuación, son las que asentarán las limitaciones y omisiones epistémicas del positivismo que conforma la forma de investigar del *management*.<sup>6</sup>

Comenzando con los análisis omitidos, establezcamos que los positivistas no han explorado profundamente sus explicaciones relacionadas con la ética, ni acerca de las “diferencias” existentes entre esta área humanista y las primicias postuladas por ellos mismos, lo que significa verdaderamente una exclusión de análisis insoslayable. Exploración que, por cierto, me parece indispensable para cuestionar la exclusión de los principios relacionados con la ética, esto conforme a la determinación relacionada que hace José Miranda: “Los principios morales son inter-subjetivamente justificables mediante ‘razones’, [...] los positivistas creen que esas razones son muy distintas de las que [usan] las disciplinas [aceptadas] por ellos, es que sucumben a una superficialidad de análisis” (1983: 43). Con esta perspectiva, él se encamina al análisis de la subsunción, del trilema de la demostración y del uso inevitable de la memoria dentro del positivismo. Aspectos que exponemos enseguida con la finalidad de evidenciar el carácter excluyente del positivismo, el cual está dotado de omisiones y limitantes.

En primera instancia, apuntemos que el juicio de subsunción es la forma de categorizar un fenómeno y es totalmente *a priori* en cualquier interpretación. Miranda formula tal juicio, de la siguiente forma:

... el juicio de la subsunción no se deduce lógicamente de las leyes ni se infiere de las comprobaciones empíricas, pues precede a la determinación de ambas y, por el contrario, decide cuáles de ellas son relevantes y cuales no... en todas las otras disciplinas que el positivismo acepta sucede exactamente lo mismo[...] El juicio por el que decidimos qué clase de fenómeno tenemos delante o qué experimento entre los mil posibles a ejecutar para averiguar qué clase de fenómeno tenemos delante, es anterior a todo experimento y a toda inferencia lógica de leyes físicas y

---

<sup>6</sup> “El descenso del ideal científico del *management* se debe a su dependencia de los científicos sociales quienes se encuentran en la vía de la ciencia positivista” (W. Scott, 1992: 174).



no puede ser reglamentado porque él es el que decide qué regla se aplica en el caso concreto (1983: 44).

Este tipo de juicio no está sujeto a comprobación empírica, sino que es un precedente en toda demostración y es, por tanto, imposible de normalizar. La subsunción está presente en todas las disciplinas del conocimiento humano de la misma forma en que lo está en el positivismo.

El segundo término argüido por Miranda, para la conformación de la ética, es el trilema de demostración. El cual expresa una cuestión de estricta lógica, en donde existen tres opciones demostrativas: “i) un regreso sin fin, ii) un círculo vicioso y iii) aceptando algo evidente que rompa con las dos primeras” (J. Miranda, 1983: 45). Las dos opciones primeras carecen de principio, en tanto que algo se fundamenta por algo distinto de sí, lo que posibilita la referencia al infinito o bien la definición circular; mientras que la tercera abre paso a la fundamentación inicial, carácter esencial de todo principio efectivo, como la única alternativa viable.

Conforme a lo establecido por dicho autor, planteamos que: toda disciplina científica tiene que presuponer, en última instancia, un principio como evidente —ninguna demostración puede crearse de la nada. De acuerdo a Nelson Goodman, la aceptación también de dicho precepto —partir de un principio aceptado como evidente— tiene lugar en los pensadores lógicos, piedra angular del positivismo lógico. Este autor arguye que:

«[...] los filósofos lógicos aceptan el principio de contradicción. Ninguno de esos principios puede demostrarse; todos ellos se establecen y presuponen un sistema filosófico como condiciones necesarias de la racionalidad. Normalmente se aceptan porque la conciencia del filósofo en este punto no le deja opción» (N. Goodman, Cit. por: J. Miranda, 1983: 46).

Con tal argumentación observamos, inclusive en este positivista (Goodman), la aceptación de la *conciencia ética* en la racionalidad, esto es, darse cuenta de una «señal» evidente. De esta manera, parece ser que el positivismo no rechaza la ética por el saber en sí, es decir, por criterios puramente epistémicos, sino más bien, “[...] *el saber sumado al poder y el poder fundado sobre el saber determinan, con conocimiento de causa y de efecto, lo que desechan...*” (H. Lefebvre, 1998: 96-97) y precisan de una manera tautológica asombrosa que: lo racional define lo racional.

Un aspecto más por analizar en el positivismo, es el uso de la memoria, debiéndose precisar que las demostraciones empíricas, como tratan de demostraciones intersubjetivas, conllevan en ellas el lenguaje y la memoria, por ejemplo: cuando se afirma ‘esto es verde’, puede argumentarse que:

... lo que digo es que la mancha que tengo ahora delante es semejante a otra que recuerdo haber visto y haber llamado verde; la memoria interviene dos veces, una para recordar que la impresión presente se parece a una anterior, y otra para recordar que la impresión anterior fue designada con el mismo vocablo ‘verde’ que ahora estoy empleando (J. P. Miranda, 1983: 46-47).

De este modo, el positivismo, confía a la memoria que la observación presente se parece a la anterior y que la anterior es designada con el mismo término. En alguna aseveración que soporta cierta valoración ética sucede lo mismo, por ejemplo: ‘esto es malo’, se confía, también a la memoria, que el hecho que tenemos enfrente, en ese momento, se parece a uno anterior y el anterior le designábamos el mismo término de ‘malo’. Con esto podemos concluir, que tanto en los juicios de valor como en aquellos aceptados por los positivistas se confía a la memoria las impresiones, las reglas o la moral asimilada.

En síntesis, con respecto a los argumentos de Miranda, podemos afirmar que los principios de la corriente positivista, del mismo modo que los conceptos relacionados con la ética y, en general, cualquier injerencia requiere de la subsunción, de la aceptación de una «señal evidente» y de confiar en la memoria todo lo aprendido. Por otro lado, con respecto a los sentidos resaltados por el positivismo, puede decirse que estos son el medio del conocer y su difusión, además de sobrevivir y reaccionar.

Sin embargo, de forma análoga como fue señalado en la memoria, los sentidos se emplean para captar valoraciones éticas. Por ejemplo, la agresión, la mentira, la desestimación del medio ambiente y de otros seres vivos; en el caso, donde oímos el llanto, los gritos y vemos las heridas en el cuerpo de una persona, entendemos una mala acción acaecida, una actitud de rechazo por la vida y una violación de las normas sociales. Lo mismo sucede en otros campos científicos, donde se perciben las impresiones de los sonidos, imágenes, colores, texturas de materiales, del espacio, de la masa, etc. De este modo concluyente, se demuestra que, los sentidos se usan tanto en las ciencias positivas como en el campo de la ética.

Complementariamente, con relación a lo sensorial, puede plantearse que éstos no guardan proporción enteramente verdadera con la realidad, el espectro de frecuencias audibles y visibles, como un ejemplo más, no reflejan realmente lo que existe, *el mundo no es como lo vemos y oímos*, las frecuencias muy «altas» o muy «bajas» no son perceptibles a nuestros sentidos; de ahí que nos podamos preguntar, acerca de lo que percibimos a través de los sentidos: ¿qué es lo que refleja verdaderamente la realidad?, ¿las impresiones, producto de los hechos observados o experimentados por medio de los sentidos, muestran verdaderamente lo real? Lo dubitable de estas cuestiones nos obliga admitir que las sensaciones son meras interpretaciones producto de nuestros sentidos para fines de nuestra supervivencia en nuestro entorno y sólo son auxilios para lo que conocemos, lo apoyan y están interconectados con la razón. Pero justamente, el conocer la realidad, es asunto intelectual y no sensorial, es la razón, con todas sus inferencias y sus ponderaciones, la que nos permite discernir al respecto.

Aunado a lo anterior, retomando la perspectiva de Hume (el mundo de las impresiones), planteemos que «toda impresión es ontológicamente distinta de cada una de las demás» (Hume, Cit por: H. Brown, 1988: 17). En ese contexto se origina un importante problema acerca de la naturaleza de nuestro conocimiento del universo, el de la experiencia del positivismo. Supóngase, que las impresiones de color, olor, forma, etc., que conceptualizamos como *fuego*, han acaecido siempre en conjunción con otra impresión, calor. Acorde a Hume, no hay conexión entre la impresión de calor con las otras impresiones de ese conjunto —cada una de ellas es distinta entre las demás—, si no hay conexión necesaria alguna entre las impresiones que hayan acaecido juntas en el pasado, entonces no existe garantía alguna de que continúen acaeciendo juntas en el futuro (H. Brown, 1988: 18-28). Desde el punto de vista de la vida y de la experiencia cotidiana esto plantearía un grave problema similar, nuestra supervivencia diaria se vería grandemente amenazada, puesto que la experiencia futura, pensamos, seguirá los mismos patrones que la experiencia pasada, pero la pasada y las interconexiones entre impresiones no existirán necesariamente. Por tanto, el orden y la proyección de experiencias futuras con base en las pasadas no tendrían ningún sustento. “*Lo vivido se equivoca por que no tiene la razón consigo. Los «momentos» se desvanecen porque dependen del fenómeno, pero existen otros que se mantienen, porque entran en el campo del saber*” (H. Lefevre, 1998: 97).

Una objeción más a la experiencia considerada en el conocer positivista, ha provenido del área matemática, un cuerpo de conocimiento relevante respecto a las cuestiones de hecho *a priori*. No es por la experiencia como sabemos, por ejemplo, las sumas aritméticas, el teorema de Pitágoras, las fórmulas geométricas y el cálculo.

... pero el positivismo piensa que resuelve este problema considerando reglas más “estrictas”: las que usa la lógica proposicional —el positivismo lógico— la dificultad central, como filosofía de la ciencia, estriba en que las leyes científicas que son formuladas como proposiciones universales no pueden ser concluyentemente verificadas por conjunto finito alguno de enunciados de observación. Algunos de los miembros del círculo de Viena, como, por ejemplo, Schlick y Waisman aceptaron esta conclusión[...] Rudolph Carnap, reconoce la imposibilidad de verificar concluyentemente cualquier proposición científica (H. Brown, 1988: 26).

De este modo, se presenta la problemática del trilema —no podemos tener una demostración sin fin ni circular de proposiciones— y además, se asienta, un reconocimiento de lo imperfecto del positivismo con relación al conocimiento.

Por otro lado, un aspecto sugerido más por el empirismo lógico que constantemente se nos manifiesta, es su persistente *omisión* de análisis *detallado sobre teorías científicas* reales o de ejemplos de investigación científica. Por el contrario, lo que nos ofrecen son un análisis de fórmulas proposicionales, la realización de cálculos cuantitativos y ocasionales ilustraciones de esos cálculos mediante *generalizaciones empíricas y la eliminación del actuar humano*. En este nivel de análisis desaparece la actuación humana, apreciación misma que hace Lex Donaldson en la siguiente enunciación:

... la teoría y la evidencia empírica desplegada en la teoría de contingencia estructural son positivistas [...] los valores no figuran prominentemente como las causas. Además, se le da poco rango de acción para la opción o el deseo humano. [...] Así el análisis es despersonalizado [...] Existe consecuentemente la ausencia de un análisis en el nivel de los actores humanos [...] (L. Donaldson, 1996: 63).

Y prosigue, este mismo autor, con la argumentación relacionada con el tratamiento que el positivismo hace de los hechos particulares: la replicación de los estudios en donde las afirmaciones generales son tratadas *cuidadosamente* hasta ser *verificadas empíricamente*.

... por ejemplo, [se revisaron] 35 estudios [...] en todos los estudios se encontraron una correlación positiva. Los estudios incluyeron organizaciones de quince países: Argelia, Canadá, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, India, Irán, Japón,

Jordania, Polonia, Singapur, Suecia, la UK y USA [...] con lo que se da lugar a una generalización que, *no es confinada a las naciones Anglosajonas* (L. Donaldson, 1996: 63-64).

Una investigación científica no puede ser llevada a cabo mediante la mera recolección de datos, sino por el contrario, necesita partir de un conjunto de suposiciones acerca de cómo se comporta la naturaleza que diga al observador los datos a recoger y luego cómo interpretarlos. Las primeras versiones del empirismo lógico partían de la presuposición empirista de que todo el conocimiento científico consiste en generalizaciones de la experiencia. Si tal fuera el caso, entonces no habría necesidad de analizar las generalizaciones complejas, cuando la más compleja teoría científica es, en última instancia, reducible a un conjunto de generalizaciones de la experiencia y, de esta manera, las simples pueden cumplir perfectamente el mismo cometido de las complejas.

Otra crítica adicional, a partir de la confirmación de Hempel y precisamente con relación al empirismo lógico, es la formulación de un conjunto de condiciones de adecuación para cualquier definición de confirmación que se proponga. Una de ellas, la *condición de consecuencia especial*, establece que «si una información observacional confirma una hipótesis H, entonces confirma también toda consecuencia de H». Ahora bien, parece razonable aludir a otra condición que Hempel llama *condición de consecuencia inversa*: *si una información observacional confirma una hipótesis H, entonces confirma también cualquiera otra hipótesis que implique H*. Sin embargo, la conjunción de ambas condiciones produce un resultado inaceptable. Porque si un enunciado de observación O confirma la hipótesis H, de acuerdo con la condición de consecuencia inversa, también confirma « $H \exists G$ » que implica H (*siendo G una proposición cualquiera*). Pero si ahora aplicamos la condición de consecuencia especial, resulta que O confirma G. *Y, puesto que un informe observacional confirma siempre alguna hipótesis, se sigue que cualquier informe observacional confirma cualquier hipótesis.*

Con respecto a esta última referencia del positivismo —el empirismo lógico—, específicamente en relación con la verificación empírica de las proposiciones, queremos concluir con la demostración de Karl Popper en relación con lo absurdo de este tipo de comprobación:

«... ninguna proposición universal puede ser confirmada por una observación particular, y todas las observaciones son particulares[...] Una sentencia

observacional lo más que puede constatar es que cierto hecho individual, a tal día, a tal hora, y en tal lugar (en espacio y tiempo), se comportó de determinada manera; eso no prueba que un hecho igual o semejante se comporten siempre de la misma manera. Aceptar únicamente las proposiciones demostrables empíricamente, sería castigar a las proposiciones universales al mundo de la insensatez» (K. Popper, Cit. por: J. P. Miranda, 1983: 95).

De acuerdo a Karl Popper las particularidades carecen de exactitud. Asimismo, la exactitud, se enaltece excesivamente en las particularidades de la conducta humana, en sus acciones y convivencia, proponiéndose para ello una complementariedad epistémica a partir de la ética.

... debe también considerarse preliminarmente que todo discurso acerca de la conducta práctica ha de expresarse sólo en generalidades y no con exactitud, ya que, como en un principio dijimos, lo que debe exigirse de todo razonamiento es que sea adecuado a su materia; ahora bien, todo lo que concierne a las acciones y a su convivencia nada tiene de estable [...]. Y si tal condición tiene la teoría ética en general, con mayor razón aún toda proposición sobre casos particulares carece de exactitud (Aristóteles, 1999: 35).

De este modo, subrayamos que los hechos observados no pueden ser la única parte sólida de nuestro conocimiento y representa la debilidad epistémica del positivismo. No obstante, la historia del fenómeno bien puede representar evidencia complementaria y vaticinar sobre las tendencias del conocimiento. Esto, ya que siempre que generalizamos o hacemos cualquier predicción sobre la base de un cuerpo dado de evidencia, podemos proyectar esa evidencia al futuro, el problema se convierte en saber qué conjuntos de evidencia presente pueden ser proyectados. Goodman lo plantea de la siguiente manera:

«... siempre que procedemos a determinar la validez de una proyección dada a partir de una base dada, tenemos a nuestra disposición un buen caudal de conocimiento relevante de otro género, del cual hacemos uso. [...] Si estas predicciones –con independencia de su éxito o su fracaso- son válidas o no es algo por resolver; pero que algunas de ellas han sido efectuadas y cuál ha sido su resultado es una información de la que podemos disponer legítimamente» (Goodman, Cit. por: Brown, 1988: 32-43).

De tal suerte, Goodman considera, además del registro histórico efectivo del conocimiento y del rechazo de la exclusividad de la estructura lógica de las proposiciones involucradas, al «sujeto creador» de la historia. Este autor afirma, que no se debe reducir la historia a un «proceso sin sujeto» y sustituir simplemente «el sujeto creador» por un

autómata subyugado por las leyes muertas de una historia de la naturaleza. Esta perspectiva reducirá a los agentes históricos al rol de «soportes» de la estructura y sus acciones a las manifestaciones del poder que la estructura posee para desarrollarse o para determinar otras estructuras (P. Bourdieu, 1991: 47-49).

Con esta última tendencia subjetivista, asimismo, con la exhibición de los pormenores del empirismo lógico y con la demostración fehaciente apoyada por Miranda —la subsunción, lo evidente y la memoria—, hemos observado las limitaciones y omisiones constitutivas del positivismo. Tales problemáticas integran igualmente la forma en que el análisis ortodoxo de las organizaciones y el *management* explican su objeto de estudio. Esto representa una justificación epistémica adicional de nuestra indagatoria, siendo ella, una complementariedad del *management* a partir de la ética. Cabe señalar, al mismo tiempo, que el positivismo, precedente analítico ortodoxo de las organizaciones —el que enfatiza la armonía y el estado social positivo deseable— es criticado por ser:

... estático, [porque] no corresponde ni se adapta a las necesidades de organizaciones complejas en medios ambientes sociales también complejos y dinámicos. [Conservador] al enfatiza [...] la armoniosa relación entre las partes del sistema [...] como un estado social positivo y deseable (A. Barba y P. Solís, 1997: 32).

Pero dejemos las limitaciones epistémicas positivistas y encaminémonos a una discusión sobre el conocimiento evidente (dentro de los próximos subíndices del presente capítulo). Hacia una diversificación teórica, un retorno a las disciplinas humanistas, un reconocimiento de la complejidad y del análisis centrado en el individuo. Esto a partir de reconsiderar el sujeto ético y a la ética como una perspectiva alterna a las limitaciones positivistas del análisis organizacional ortodoxo (A. Barba y P. Solís, 1997: 33-34).

### 3.3. El conocimiento «evidente» y la reconsideración del sujeto ético

Examinemos ahora, el *status* de los procedimientos de razonamiento infalible, esto en relación con la tendencia que marca el positivismo referente al conocimiento verdadero. Exponemos así, la necesidad de una racionalidad ética que supere las limitantes positivistas

en un sentido epistemológico, la reivindicación de la valoración individual en la obtención del conocimiento. Establezcamos, en primera instancia, que el conocimiento sólo puede ser verdadero, mientras que las creencias pueden ser tanto verdaderas como falsas. Si se requiere indagar, si una proposición es verdadera y la evidencia posterior muestra que la proposición es falsa, entonces concluiremos que no se tenía ningún conocimiento en absoluto. En consecuencia, el conocer debe ser acertado necesariamente, se presenta de este modo, una problemática de la epistemología: *la búsqueda de conocimiento indubitable*.

En este sentido, la vía para obtener conocimiento en el positivismo, ha consistido en eliminar al científico del proceso de tomar decisiones y, simultáneamente, en sustituirlo por un conjunto de algoritmos. El positivismo argumenta que el juicio humano es notoriamente falible y no lo son, así, los algoritmos. Esto se debe a consideraciones simplistas, como el hecho de hacer aritmética, por ejemplo, mediante la aplicación de reglas estrictas y carentes de ambigüedad, implica tener confianza en nuestros resultados. Si tuviéramos que confiar en el juicio de algún ser humano, antes que en un conjunto de reglas para las soluciones de largas divisiones, ello implicaría un proceso muy inseguro.

Este ideal controló las primeras propuestas del positivismo lógico sobre la verificación de teorías, recibiendo su expresión más extrema en el intento de Wittgenstein de reducir todas las proposiciones a funciones de verdad de proposiciones. Con todo, los empiristas lógicos han abandonado este programa y lo han sustituido por la búsqueda de una lógica inductiva basada en la teoría de la probabilidad. El proyecto consiste, una vez más, en encontrar un algoritmo sobre cuya base podemos evaluar las teorías científicas, suponiendo incluso, que cuando no logremos probar la verdad final de una hipótesis, podemos producir un conjunto de reglas que permitan determinar el grado en que ha sido confirmada ésta por los elementos de juicios disponibles.

Ahora bien, con respecto al proceso inductivo de hechos, se puede señalar que los casos que rechazan la relación simple y clara entre los resultados del experimento o la observación y las teorías científicas, no significa rechazar esta última. Inclusive ahí, en la circunstancia más simple y patente, en el caso del resultado de una observación que contradiga una teoría, el científico no se ve forzado a rechazar automáticamente parte de ella. Ninguna de las observaciones, por ejemplo, que parecían mostrar que los planetas no se mueven en órbitas circulares alrededor de la tierra, fueron suficientes, por sí mismas,



para refutar el principio de que todos los movimientos celestes eran circulares. Fueron, más bien, fuente de problemas de investigación, fenómenos a explicar mediante la teoría. De esta manera, la decisión de cómo ha de tratarse una discrepancia entre teoría y observación requiere de un juicio por parte de los científicos. No se puede tomar la decisión, sustituyendo a estos últimos, mediante la simple aplicación de un algoritmo y debe aceptarse que el procedimiento epistémico de decisión, siempre considerando al científico, es falible.

En relación con la complejidad<sup>7</sup> entre la experimentación y la teoría, cuando no disponemos precisamente de ningún procedimiento efectivo que nos guíe, debemos apelar a un juicio humano<sup>8</sup> racional e informado. En estas circunstancias complicadas es el “caso en que debemos confiar en el juicio humano” (H. I. Brown, 1988: 195), es ahora cuando la propuesta de Brown toma mayor relevancia, puesto que considera conceptos éticos como una alternativa al problema complejo del comportamiento y acción humana. Al respecto de la ética, se debe acotar que para Aristóteles, esta disciplina estrictamente no es una ciencia porque ésta es la demostración deductiva de verdades necesarias a partir de premisas que son verdaderas. En contraste, *la ética se ocupa del comportamiento humano, y debido a la complejidad del comportamiento humano, no hay primeros principios sobre cuya base se pueda construir una ciencia.*

En esta dilucidación tentativa de la ética, debemos considerar que las decisiones éticas requieren deliberación, de una capacidad de sopesar información y de valorar fenómenos que no refieren conocimiento necesario. No deliberaremos, señala Aristóteles, sobre verdades eternas ni en aquellas en las que no podamos intervenir, sino por el contrario, deliberamos sobre las cosas humanas que podamos hacer por nosotros mismos y que, en su verificación, no alcanzamos precisión.

... nadie delibera sobre las cosas y verdades eternas, como [...] la inconmensurabilidad de la diagonal y del lado de un cuadrado. Ni tampoco sobre cosas en movimiento cuando se realizan siempre según las mismas leyes, sea por necesidad, sea por su naturaleza o por otra causa [...]. Ninguna de ellas en efecto,

---

<sup>7</sup> «... el problema de la complejidad en las ciencias sociales impone ciertos principios o recomendaciones para evitar explicaciones o visiones simplificadas y mutiladas del fenómeno estudiado, donde el problema de la complejidad es cómo reconocer a la vez lo que es uno y lo que es múltiple» (Morin, Cit. por: A. Barba y P. Solís, 1997: 40).

<sup>8</sup> “La sistematización de los conceptos epistémicos no puede ser cerrada: nos remite a los fines y a los valores de los individuos y de la sociedad en que está inmerso [...] la teoría del conocimiento no se entiende sin su relación con los fines del hombre en la sociedad y, en último término, sin su ética” (L. Villoro, 1992: 24).

podría hacerse por nuestro intermedio. [...] Deliberamos, pues sobre las cosas que dependen de nosotros y es posible hacer, que son de hecho las que restan por decir [...]. Mas ni siquiera deliberamos sobre todas las cosas humanas, [...] sino que cada hombre en particular delibera sobre las cosas que puede hacer por sí mismo. [...] Deliberamos sobre las cosas que se verifican por nuestra intervención y no siempre del mismo modo, como sobre problemas de [...] negocios [...], por no haber alcanzado [...] tanta precisión (Aristóteles, 1999: 55).

De esta manera, cuando carecemos del conocimiento necesario, como en el caso del comportamiento humano y cualquiera de sus manifestaciones (como la organización), una decisión inteligente, sobre cómo actuar al respecto, es la aceptación de la deliberación por parte de alguien<sup>9</sup> que tenga el hábito de la reflexión sobre la acción humana. *La conclusión no es infalible y no hay ninguna garantía de que toda persona adecuadamente informada, quien delibere sobre un asunto, alcanzará la misma decisión*, pero esto no hace a tal decisión arbitraria o irracional, sino hará un requerimiento mayor en la profundización y en la extensión de su cognición.

El hecho de que personas igualmente calificadas puedan estar en desacuerdo, no implica que todo el mundo esté calificado para mantener una opinión. Sino sólo aquellos quienes hayan logrado sabiduría, “es claro que el más riguroso saber entre todos es la sabiduría. Es preciso, por tanto, que el sabio conozca no sólo las conclusiones de los principios, sino también que alcance la verdad acerca de los principios” (Aristóteles, 1999: 126). Consideramos, de esta forma, al hombre habituado a la comprensión del comportamiento humano y a quien halla desarrollado tal virtud deliberativa, quien estará calificado para adoptar decisiones éticas.

La propuesta de Brown, con relación a la noción anterior, se basa en la noción central de Aristóteles acerca del hombre con sabiduría, considera a éste como un modelo del cual se puedan adoptar decisiones científicas cruciales, del hombre “que, sin haber de por medio ninguno interés [...], se conduce con verdad en sus palabras y en su vida, por ser así él en su disposición habitual. Un hombre de esta especie puede pasar con razón por hombre de bien. El amigo de la verdad [...]”(Aristóteles, 1999: 127). Recuérdese que las

---

<sup>9</sup> “Las decisiones humanas se refieren al descubrimiento y selección de alternativas. Esta racionalidad positivista se encuentra subordinada al fin de la organización, esto es, a un juicio valorativo. Por tanto desde esta racionalidad inferimos que escoger entre diversos fines es una operación mental señaladamente ética, por tanto es necesario la reconsideración de complementariedad de la ética en las organizaciones” (E. Ibarra y L. Montaña, 1987: 107-108).

deliberaciones no pueden ser tomadas a partir de algoritmo alguno, ni adoptando tales decisiones como un modelo de pensamiento racional dogmático. Es el científico quien debe adoptar estas decisiones, y son ellos mismos, no las reglas que ellos manejan los que proporcionan el *locus* de la racionalidad científica. De este modo, la decisión fundamental de la entidad cognoscente, el individuo científico asegura su preeminencia por encima de cualquier exacerbación metodológica.

Reconózcase, pues, al hombre virtuoso de la ciencia, de la sabiduría y de la prudencia, hombre que en último caso, en la imposibilidad de alcanzar la verdad de los principios, tenga el hábito de la intuición.

... si los hábitos por los que alcanzamos la verdad y jamás incurrimos en error [...] son la ciencia, la prudencia, la sabiduría, y la intuición, y sin ninguno de los tres primeros puede alcanzar el conocimiento de los principios [...], no queda sino que la intuición sea el hábito de los principios (Aristóteles, 1999: 127).

Ahora bien, tomando el concepto de equidad de la ética de Aristóteles, aclaremos aún más nuestra complementariedad sugerida de racionalidad ética. Al respecto, tal antiguo griego ofrece la siguiente caracterización de equidad: “una rectificación de la ley en la parte en que ésta es deficiente por su carácter general” (Aristóteles, 1999: 118). Ejemplo de esta consideración de equidad es: el robo por hambre, los delitos por ignorancia o por marginación, o a quienes, conociendo plenamente, abusan de la ejecución o interpretación de la ley. El problema que ocupa a Aristóteles, con respecto a la equidad, esencialmente es, que:

... cuando la ley hablare en general y sucediere algo en una circunstancia fuera de lo general, se procederá rectamente corrigiendo la omisión [...]; la causa de esto está en que toda ley es general, pero tocante a ciertos casos no es posible promulgar correctamente una disposición en general; el error no está en la ley [...] sino en la naturaleza del hecho concreto, porque tal es, directamente, la materia de las cosas prácticas (Aristóteles, 1999: 118).

Lo anterior implica que, en la formulación de leyes universales, es imposible prever y tener en cuenta cada circunstancia o particularidad actual y futura. Por consiguiente, el hombre con sabiduría, debe ser capaz de reconocer esto y de corregir la ley universal de acuerdo con las exigencias de cada situación particular.

La capacidad para decidir cómo debería tratarse un caso excepcional es la característica de la equidad que delibera y puede sobreponerse a las restricciones del

método. El hecho de que la lógica formal y el experimento por sí solos no puedan decidir totalmente la suerte de las teorías, no implica que estas decisiones no inscritas en el ámbito empírico-formal sean irracionales. Lo anterior implica, tan sólo, que se requieren juicios en los que se tengan en cuenta los resultados de la lógica y el experimento, también, pero *junto* con todo saber habitual que el individuo científico, la entidad cognoscente, tiene acerca del estado real de su disciplina y, en su caso, junto con aquello que por especial y extraordinaria particularidad sobrepase las condiciones operacionales de la propia disciplina y de sus fundamentos. Es decir, convergiendo el conocimiento empírico-formal, con otro tipo de valoraciones, con el juicio recto realizado por el individuo ético.

Una característica central de nuestra complementariedad ética consiste en que ésta reconoce lo subjetivo,<sup>10</sup> donde diferentes pensadores pueden analizar la misma situación problemática y llegar a conclusiones contrarias, sin que ninguno de ellos sea irracional. Este modelo «no tiene la ventaja» de verdades necesarias o procedimientos algorítmicos que puedan garantizar la inmunidad de una decisión y podrán ser derrocada por una futura investigación. Nuestra propuesta se centra en retomar lo crítico, la moral, lo subjetivo y lo reflexivo, reconciliándolos con los sentidos, con las experiencias y con lo lógico. Unidades contradictorias, quizá, pero que pretenden auxiliarnos con lo humano, en un sentido más amplio, dentro de su campo de investigación.

En nuestra propuesta, hemos reconocido al sujeto ético en el procedimiento de lograr conocimiento indubitable, por tanto es necesario considerar igualmente el conocimiento tácito que conlleva tal individuo. Consideración importante en la que avanza Polanyi en el análisis organizacional, al situarse en un contexto donde “[...] toda la civilización era saturada por la disonancia de una *lucidez crítica extrema* y una *conciencia moral intensa*[...] *Reconoce el poder tácito* de los genios científicos y artísticos” (M. Polanyi, 1983: 3-11). De esta forma, el conocimiento es reconocido por su poseedor, el conocimiento es un “proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad [...] El conocimiento es creado [...], anclado en las creencias y el compromiso de su poseedor[...] el conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana” (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999: 61-64).

---

<sup>10</sup> “[...] el conocimiento [...] es expresión de intersubjetividad; es un elemento cultural donde las diferentes necesidades históricos-sociales se vierten en un afán por transformar la realidad y, con esto, las prácticas sociales” (M. L. Fournier, J. D. Gonzáles, 2001: 34).

Concluyentemente, estas reflexiones sobre el ser humano como actor fundamental en el conocimiento, no deben considerarse como una decepción o una adversidad hacia el paradigma positivista,

... he considerado al menos dos títulos alternativos para mi documento: ‘Confesiones de un positivista desilusionado’, y ‘persuadido por el pánico post-modernista’[...] donde la teoría de la organización no tiene una construcción sólida, un cuerpo acumulativo de conocimiento, y por eso falla en las expectativas de la construcción de la ciencia y se aleja de los niveles más fundamentales[...]; el campo es construido por diversos paradigmas teóricamente mutuamente incompatibles (L. Donaldson, 1995: 4-5).

Sino más bien, debemos entender nuestra sugerencia, como una alternativa que complemente el quehacer científico actual<sup>11</sup>. Sobre todo, particularmente, en el campo de investigación que tenga dificultades por asentar principios sobre el comportamiento humano y sus manifestaciones. Por tanto, sugerimos que, debemos complementar el campo de investigación con los conceptos de equidad y deliberación ética.

En la etapa concluida hasta aquí, hemos realizado una indagación teórica, en la que la epistemología positivista y la ética han manifestado su jerarquía disertativa, a partir de la cual hemos podido plantear una propuesta, que denominamos desde este momento: *una complementariedad epistémica de la ética*. Ahora, hagamos entonces, un acercamiento de nuestra propuesta, esto es, nuestra alternativa epistemológica frente el positivismo acrítico y dogmático.

Pues bien, en nuestra sugerencia, *una complementariedad epistémica de la ética*, concentramos nuestra atención en el juicio humano informado. Nos basamos en la noción central aristotélica del hombre de sabiduría práctica: ahí cuando no existen principios sobre los cuales fundar una ciencia, como en el caso del comportamiento humano y sus consecuencias; ahí, cuando carecemos del conocimiento indubitable, una decisión sensata, sobre cómo actuar, es el requerimiento de la deliberación por parte de alguien que tenga la

---

<sup>11</sup> “Tal vez la práctica diaria del conocer, impide apreciar la diversidad de factores que están presentes en su constitución. La construcción cognitiva no reviste un orden mecánico ni esquematizado, el conocimiento no es producto monolítico ni esquematizado, es ante todo un universo donde cohabitan diferentes dimensiones y tiempos. En la epistemología, [...] el objeto de estudio [...] parte de la idea de que conocer es un proceso [...]. La epistemología contemporánea [...]debe considerar todas las formas del conocimiento, y este plural implica, desde luego, colaboración para cada una de las formas, ya que se ha de tomar en cuenta una multiplicidad de puntos de vista interdependientes y complementarios [...]” (M. L. Fournier y J. D. Gonzáles, 2001: 30-33).

virtud de la reflexión sobre la actuación humana, suficiente y críticamente informado como para deliberar propiamente.

El concepto de equidad, como lo hemos planteado, forma parte esencial de nuestra complementariedad ética-epistemológica. Recordemos que Aristóteles da la siguiente caracterización de *equidad*: *una corrección de la ley donde ésta es defectuosa debido a su generalidad*. No obstante, debe matizarse ahora que, al hablar de «ley», no reducimos su ámbito al dominio de la jurisprudencia o del mero convencionalismo ético —como actualmente el vocablo ‘equidad’ puede sugerirlo—; en contraparte, admitimos el concepto de «ley» en el sentido en que lo hace la ciencia, la filosofía de la ciencia e, incluso, la epistemología lógica, esto es, como «proposición verdadera y universal». Por ello, postulamos la «equidad», precisamente, con el afán de reconocer y superar las limitantes que pueda presentar cualquier ley, extendiendo el dominio de ésta sobre la base de un plano epistemológico, específicamente, sobre la base de un plano «ético-epistemológico».

El cauce de nuestro análisis converge en ambas concepciones, tanto la que se refiere al hombre de sabiduría práctica como la referente a la equidad. Tal convergencia es consecuente fundamental de la presente parte de nuestra disertación, misma que concluye del siguiente modo: El hecho de que la lógica, la experiencia y los sentidos (constitutivos del positivismo dogmático), por sí solos, no decidan exclusivamente la suerte total de lo epistémico, no implica que tales decisiones respectivas sean irracionales, sino más bien, *implica que el campo epistémico, requiere de juicios de otra índole, de juicios no empírico-formales —sobre todo en aquellos fenómenos inéditos, en los que parece subyacer lo alógico y lo no probado experimentalmente— y de manera prioritaria, en aquellos fenómenos donde se exteriorice cualquier manifestación humana, deberá tenerse en cuenta: el hombre con la virtud de la sabiduría, la equidad y la estimación ética*.

Así pues, en nuestro reconocimiento del individuo ético cognoscente, observamos al ser humano individual quien adquiere conocimiento, ya sea por experiencia, por observación o deliberación, quien mediante su valoración de equidad corrige leyes. Justamente, en tal sugerencia — *una complementariedad epistémica de la ética* — se establece, en primera instancia, que el conocimiento es un proceso individual. Siempre es un ser humano particular quien adquiere conocimiento y pretende explicarse lo real o lo ideal a partir de su sabiduría explícita o tácita y es quien realiza cualquier discernimiento

posible. Por lo cual, nuestra investigación, al centrarse en lo humano considera necesariamente la disciplina de la ética. Asimismo, necesitamos ampliar nuestra complementariedad a partir del planteamiento del significado y del campo de investigación de la ética, asunto que abordamos en el siguiente punto.

### 3.4. La ética y la normatividad social

Hemos planteado una alternativa ética a la epistemología positivista, siendo esta última la que limita al entendimiento mediante la sensación, la lógica y la comprobación de hechos que excluyen al individuo cognoscente sobre la comprensión del ser humano en su ocupación y subsistencia, tanto en lo organizacional como en el *management*. Veamos ahora, un acercamiento hacia la ética<sup>12</sup>, a partir de su significado y de su campo de investigación, con la finalidad de demostrar nuestra alternativa epistemológica<sup>13</sup> al análisis ortodoxo positivista de las organizaciones. En este sentido, precisamos del planteamiento de la conceptualización de la ética y su campo de estudio. Esto, a partir de una perspectiva general etimológica y de una perspectiva disciplinaria que nos oriente acerca del entendimiento de las intenciones y de las acciones del ser humano.

Iniciando, con nuestra exposición sobre la ética, planteamos primeramente una visión etimológica de su significado y, por ende, una disciplina que indaga sobre la moral<sup>14</sup>, estableciéndose como aquella que se encarga de estudiar los hábitos y las costumbres del ser humano, así como su intención ente su ámbito vivencial. Escobar plantea estas dos

---

<sup>12</sup> “El ethos moral es un área importante en los estudios de la organización que se encuentra en una posición de aceptación universal. El ethos moral es un conjunto de campos de fuerza dentro de las organizaciones, comprende normas cotidianas y reglas en uso, presiones sociales, y calidad de relaciones, de las cuales impactan sobre los supuestos, juicios y decisiones de los miembros, acerca de lo bueno y de lo malo, de lo correcto y de lo erróneo. El ethos moral, con relación al lugar de trabajo, es sinónimo de clima ético o moral. Percepción compartida de los miembros acerca de cómo deben ser vistos y resueltos los dilemas éticos. Y por último como la cultura de la atmósfera y del entorno” (R. Snell, 2000: 267-295).

<sup>13</sup> “...en concreto nuestras creencias están siempre en relación estrecha con querer e intenciones. Por eso, la teoría del conocimiento, al tratar de la función que desempeñan en la vida concreta creencias y conocimientos, tendrá que encontrarse con una teoría de los preceptos que regulan nuestras acciones conforme a fines. De allí que la epistemología tenga una relación estrecha con la ética” (L. Villoro, 1992: 269).

<sup>14</sup> Aldo Schlemenson refiere que para el diccionario de la real academia, “ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre” (1990: 15).

ideas, la de los hábitos y las costumbres, así como la de disposición del hombre ante la vida:

... moral, del latín *mos* que significa costumbre, hábito, conjunto de normas o reglas adquiridas por medio del hábito. Ética, del griego *ethos*, teoría o tratado de los hábitos y las costumbres, adquiridas por hábito y no innatas (no naturales). El vocablo *ethos* tiene un sentido infinitamente más amplio[...] Lo ético comprende ante todo, las disposiciones del hombre en la vida, su carácter, sus costumbres y, naturalmente, también la moral (G. Escobar, 1979: 40).

Igualmente, esta disposición humana la explica Fernández como la «caza» originada y desarrollada en los seres humanos:

... en griego, dicho término apunta no sólo a lo que cabría traducir al castellano por “costumbre”, “hábito”, o al latín por *mos-ris*. La semántica del concepto *ethos* va mucho más allá, significando, en su sentido fuerte, algo así como “caza”, que se implanta y desarrolla a partir de la primaria naturaleza física de que nos dota la propia naturaleza desde el momento de nuestra conformación como seres vivos (J. L. Fernández, 1996: 57).

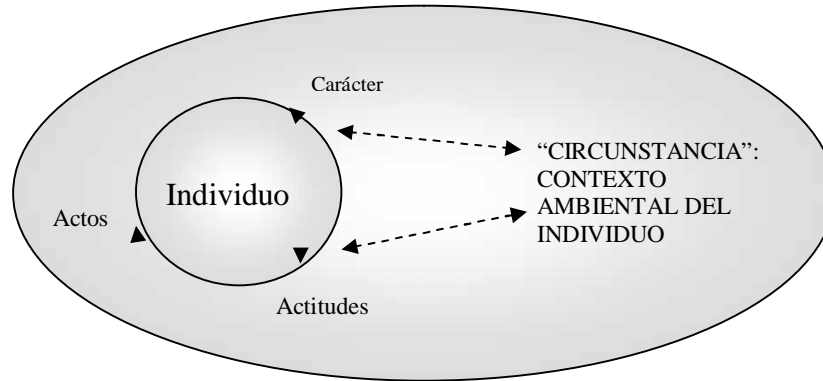
De estas nociones, podemos inferir que las dimensiones acotadas son las *disposiciones*, la “caza” o la *búsqueda*, asumidas por los seres humanos por medio de la costumbre y el hábito. Estas disposiciones se manifiestan en *actos*, en acciones concretas como producto visible de la conducta moral del sujeto que conjunta y conforma sus *actitudes*, es decir, conforman la disposición del sujeto para responder de un determinado modo ante situaciones y circunstancias concretas. Desde la presente perspectiva, podría decirse que la ética trata sobre la disposición para responder a su contexto, «el modo de ser» o «el carácter», del individuo, lo virtuoso o lo vicioso, que lo hace actuar de determinada forma ante un contexto que le impone limitantes (figura 3. 1.).

Un acercamiento etimológico con la ética limita su comprensión puesto que no refiere a su problemática de estudio. De esta forma, se ha establecido su campo de estudio como la moral. Ámbito en donde la ética, desde una visión normativa social, refiere al cumplimiento de reglas o leyes:

... la moral es un territorio de la cultura constituido por normas, la ética [...] es considerada como una ciencia normativa; [...] su propósito se contrae a describir, explicar y valorar tan sólo lo que acabamos de llamar la conciencia normativa [...]. Esta conciencia, este darse cuenta del deber, de la norma o regla a que se somete [...] (F. Larroyo, 1981: 59-60).



**Figura 3.1.**  
**El individuo, sus actos, sus actitudes, su carácter y su circunstancia.**



(Fuente: J. L. Fernández, 1996: 58).

En segundo lugar, respecto a su campo de investigación, la ética aborda la problemática de la valoración moral pretendiendo estudiar la reacción humana ante un hecho o acontecimiento mediante la cual lo aprueba o lo repudia. Esto es, el ser humano estima un hecho o acontecimiento como bueno o malo.

... recibe el nombre de *valoración moral* al hecho de atribuir, adjudicar un valor a una acción humana determinada. La valoración es una reacción humana ante un hecho o un acontecimiento. En la valoración, la voluntad aprueba o repudia. [Los elementos de] la valorización [...] son todos concretos, históricos y temporales. No debe olvidarse el origen humano y concreto de la valorización [...]. El problema de la valorización moral plantea una cuestión decisiva para la ética, tan importante para ella, que se ha considerado el meollo mismo de ésta: ¿Qué es lo bueno?; ¿puede establecerse un concepto objetivamente válido del valor bondad?... Pero al aclarar en qué consiste lo bueno, la ética tendrá que explicar en qué consiste lo malo o el vicio moral. Así, pues, el valor de lo bueno implica o remite a su contrario, al disvalor de lo malo (G. Escobar, 1979: 109).

No obstante, se debe establecer que la problemática correspondiente al campo de los valores se relaciona igualmente con la axiología, puesto que “la axiología o la teoría de los valores [...] reflexiona sobre el concepto de valor, así como sobre los principios, clases, jerarquía y del tema general de los valores” (F. Larroyo, 1981: 50-60). De este modo, podemos asentar inicialmente dos problemas diferentes relacionados con la ética, a saber, por un lado el aspecto normativo social que representa la moral y por otro el problema de la valoración. Notándose, que la diferencia entre ética y axiología es difícil de distinguir, puesto que normatividad y valor pueden constituirse dentro del mismo campo de investigación,

... toda proposición normativa supone cierta clase de valoración (apreciación, estimación) por obra de la cual surge el concepto de “lo bueno” (valioso) o “malo” (no valioso) en un sentido determinado y con respecto a cierta clase de objetos, los cuales se dividen en buenos o malos con arreglo a este concepto. Esta última consideración nos permite reconocer que la ética es una disciplina axiológica, en virtud de que, al interpretar la conciencia normativa, ineludiblemente su objeto de estudio lo constituye, por igual, la idea de valor (F. Larroyo, 1981: 62).

Por tal cuestión, la franca inexistencia delimitante entre ambos campos de estudio, no precisamos profundizar en tal discernimiento, sino únicamente presentar dos perspectivas de estudio en la ética: la normatividad y la valoración. Sin embargo, se puede asentar una diferencia general entre ambas corrientes, por un lado, la ética, desde la perspectiva normativa, estudia las leyes y la conciencia del deber ser, y por otro lado, la axiología aborda la polaridad y la jerarquía<sup>15</sup> de los valores que establecen las directrices de la conducta del hombre:

... se llama axiología a la disciplina filosófica que se ocupa de estudiar los valores [...] lo bueno, lo justo, lo bello, lo sublime, lo útil, lo verdadero, lo santo, etc., son valores perseguidos por el hombre a través de su historia. [...] La importancia de los valores [...], en general, en la vida humana, es decisiva. Los valores, en cuanto directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y finalidad. No puede concebirse una vida humana, realmente humana, sin ideales, sin una tabla de valores que la apoye. Explicar, justificar la vida implica siempre recurrir a una valoración. Se vive constantemente haciendo, formulando valoraciones (G. Escobar, 1979: 92-93).

No se discute la existencia de los valores, sino el modo de existir de ellos. Es decir cómo existen los valores en el sujeto. En primera instancia se plantea que los valores son el resultado de las reacciones individuales y colectivas; en segundo lugar los valores pueden percibirse como dependientes del objeto y no del sujeto, siendo éste quien capta únicamente su valor. Por tanto se tienen dos corrientes al respecto: la subjetivista y la objetivista.

La corriente subjetivista precisa que las valoraciones existen en la realidad tempoespacial, sólo existen valores históricos en su permanente transmutación y con su validez relativa. Los autores clásicos representantes de esta corriente son: B. Russell, R. B. Perry,

---

<sup>15</sup> “... una diferencia adicional en la axiología es que los valores contienen polaridad, un valor positivo y el correspondiente valor negativo, como son belleza, fealdad, bueno, malo, justo, injusto, etc. Asimismo, los valores están ordenados jerárquicamente, hay valores inferiores y superiores; al enfrentarse a dos valores, el hombre prefiere comúnmente el superior, aunque a veces elija el inferior por razones circunstanciales. Es difícil, sin embargo, precisar un orden jerárquico que indique criterios válidos que nos permitan establecerlo. No han faltado axiólogos que hallan pretendido fijarlo” (R. Frondizi, 1995: 19-20).

Charles Stevenson, R. Carnap, G. E. Moore; dentro del subjetivismo social se sitúan a Durkheim y Bouglé (G. Escobar, 1979: 94-96). Al respecto del sujeto individual Adolfo Sánchez Vázquez considera que “el objeto valioso no puede darse al margen de toda relación con el sujeto, ni independientemente de las propiedades naturales, sensibles o físicas que sustentan su valor. Vale no como objeto en sí, sino para el hombre” (A. Sánchez, 1989: 115). El formalismo kantiano con sus imperativos categóricos y conforme la intención volitiva del sujeto está cerca de esta posición.

La objetivista, por el contrario, defiende el carácter absoluto de los valores. “Los valores son y valen por sí y en sí, independientemente del sujeto que se concreta a captarlos o no” (M. Martínez, 2001: 73), valen universalmente, siendo extra-sensoriales y extra-históricos. En este sentido se manifiestan autores como Max Scheler y Nicolai Hartman; en América Latina se puede citar a Eduardo García Maynes (G. Escobar, 1979: 96-98) quien afirma que “el conocimiento axiológico es a priori; mas no se trata de una aprioridad *reflexiva* o intelectual, sino emocional e intuitiva. En este punto, las doctrinas de Scheler y Hartmann coinciden plenamente” (E. García, 1996: 413-439).

Por otro lado, los instrumentalistas han concebido incluso a las teorías científicas como puros medios o instrumentos. Como se aprecia en el positivismo, ya expuesto, la ciencia es un medio para conservar el orden social y el lograr el trabajo industrial. En aquel no se reflexiona el fin en sí, puesto que ya está definido y aceptado plenamente. Para los positivistas, lo importante no es si las teorías son verdaderas o falsas, verosímiles o no, sino su valoración instrumental para el logro de los fines. El instrumentalismo es una de las principales versiones de este tipo de racionalidad. Contrariamente a ello, la axiología abre la posibilidad de valorar los fines de la ciencia antes de hablar de los medios (J. Echeverría, 2002: 108-109).

Se enfrenta al atomismo axiológico un sistema de valores que compiten, y frente a un monismo nos encontramos el pluralismo axiológico, que sostiene: “en lugar de pensar que las acciones humanas, y en concreto la actividad científica, están regidas por un único valor, o por un valor prioritario, afirmamos que en toda acción científica hay una pluralidad de valores involucrados” (J. Echeverría, 2002: 87). Este autor reconoce que “los economistas, y en particular Adam Smith fueron los primeros en interesarse por la cuestión de los valores” (J. Echeverría, 2002: 55).

Habiéndose expuesto la diferencia general de la ética respecto a la problemática axiológica y mostrando a la ética como la disciplina que aborda la moral, a partir de la normatividad social, orientamos ahora, la presente discusión, hacia la forma en que la ética ha sido categorizada. A partir de un sistema filosófico mediante el cual se le relaciona o se le clasifica, conformándose en una división dentro de ella que indaga, aparte de lo moral, sobre las virtudes<sup>16</sup> y evalúa las acciones de los seres humanos,

... la ética es la rama de la filosofía que explora la naturaleza de las virtudes morales y evalúa las acciones humanas. [...] La ética filosófica [...] busca conducir el estudio de la moral por medio de una perspectiva racional, secular que es aterrizada en nociones de los problemas humanos o del buen ser (T. White, 1993: 2).

Esta significación última de la ética, sobre las virtudes y el buen ser, era contemplada desde los antiguos griegos, Sócrates, Platón y Aristóteles. Estos filósofos enfatizaban las virtudes con la finalidad de que los seres humanos se convencieran de desarrollarlas y de lograr un equilibrio entre los aspectos del alma<sup>17</sup>. Esto, en primera instancia, a partir de un convencimiento intelectual y de la limitación de los deseos humanos, y en segundo término, más acorde con la visión expuesta ya con anterioridad por Fernández, analizando las virtudes como parte intrínseca del ser humano que conforma sus actitudes. Pero esta última perspectiva, sobre las virtudes y el carácter del ser humano quien realiza acciones, ha sido marginada, ha prevalecido la perspectiva predominante de los intereses sociales<sup>18</sup> modernos capitalistas que se caracterizan por el individualismo y el utilitarismo manifiesto por el afán de riqueza, predominio de los negocios, dentro de las organizaciones y la expansión de la tecnología:

... la Época Moderna instaure una nueva idea del hombre y la moral [...]. Las relaciones humanas giran sobre el afán de la riqueza. El espíritu capitalista comienza a advertirse hacia fines del siglo XV. El objeto principal de la acción humana es la búsqueda de la riqueza y esto repercute en la moral [...]. Entre las virtudes más estimadas por la sociedad burguesa están: la honradez, la

---

<sup>16</sup> “... antiguamente se denominaban virtudes, sin embargo en nuestro tiempo se les conocen como valores éticos. Siendo la veracidad, la valentía, el autodominio y la justicia los fundamentales...” (Larroyo, 1981: 227-228).

<sup>17</sup> «... según Platón, el alma está formada por tres partes: la *inteligencia*, la *voluntad* y la *sensibilidad*» (Platón, Cít. por: G. Escobar, 1979: 156).

<sup>18</sup> “... el predominio de los intereses sociales también se hacen manifiestos en las organizaciones, puesto que el mantenimiento del modelo organizativo se logra mediante la integración de la organización con el nivel más alto del sistema de valores de la sociedad...” (E. Ibarra y L. Montaña, 1987: 91-92).

laboriosidad, la fidelidad conyugal, el patriotismo, etc. Esta sociedad se caracteriza por su individualismo, que se refleja en su ética utilitaria [...]. Como rasgo inherente en este individualismo se encuentra una filosofía que sostiene que es más fácil alcanzar el bienestar social concediendo al individuo mayor amplitud para sus iniciativas (iniciativa privada, libre empresa) (G. Escobar, 1979: 63).

En esta época moderna se ha exacerbado una ética utilitarista hacia la riqueza, se le da la espalda a los problemas de las virtudes humanas y del buen ser, enfatizándose así, al igual que en el positivismo, lo concreto, los hechos y la acción. Es decir, hacia un predominio empirista manifiesto por una ética pragmática,

... el pragmatismo vuelve su espalda, de una vez para siempre, a una gran cantidad de hábitos muy estimados por los filósofos profesionales. Se aleja de abstracciones e insuficiencias, de soluciones verbales, de malas razones a priori, de principios inmutables, de sistemas cerrados y pretendidos ‘absolutos’ y ‘orígenes’. Se vuelve hacia lo concreto y adecuado, hacia los hechos, hacia la acción y el poder. Esto significa el predominio del temperamento empirista y el abandono de la actitud racionalista. La tesis central del pragmatismo radica en la *acción y la utilidad*[...]. Esta basado en el principio de que toda concepción abstracta tiene sentido sólo y en cuanto influye en la experiencia concreta (G. Escobar, 1979: 191-192).

La visión utilitarista del mundo actual, como ya apuntaba el positivismo, se agrava inclusive en el ámbito del conocimiento aplicado. La tecnología<sup>19</sup> es, igualmente que el dinero, un agente moralizador predominante en la sociedad de la incertidumbre (G. Soros, 1999: 67). La reflexión pertinente acerca de los valores en estos momentos (E. Wallerstein, 1996: 84) retoma una importancia de supervivencia para la humanidad, es el momento de replantear la cultura y la educación en los valores para el hombre mismo. En nuestra esfera social de la tecnología los valores del hombre son entes extraños, invasores inoportunos, esto tiene el peligro de la destrucción del género humano por que aquel ya no es controlado por el hombre. Así como el conocimiento primero es poder para el hombre, el conocimiento liberado del empleo humano es poder incontrolado por y para el hombre, de esta manera se convierte en conocimiento al servicio del conocimiento aplicado.

En la sociedad actual, aparte de la tecnología como un agente moralizador dominante, existe además otro, como ya comentamos, conformado por la riqueza causada por la libertad de los negocios. Se instaura un conjunto de valores basados en dicha perspectiva utilitaria en donde el individuo toma conciencia de sí mismo y del mundo social

---

<sup>19</sup> “La tecnología integra técnica y ciencia aplicada” (E. García P., 2001: 75).

que lo rodea. En consecuencia, el ser humano actuará con la finalidad de obtener riqueza cuantificable, inclusive, en dinero.

... toda sociedad configura un conjunto de valores [...], estos valores dan lugar a una moral social [...], vitales para que el individuo como componente del grupo social pueda tener autoconciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea. La autoconciencia [...] es vital para que [...] pueda tener identidad social y pueda actuar adecuadamente en el interior del grupo al que pertenece [...]. [Actualmente], el dinero no solamente tiende a predominar sobre todos los otros centros generadores de valores<sup>20</sup>, sino que los tiende a subordinar e incluso a cuantificar en términos de dinero [...] lo que hace es suprimirlos como centros generadores de valores y a que todo quede en término de [...] dinero (J. Castaingts, 1995: 122-125).

La presente exhibición, la valoración social predominante utilitarista, da lugar a la explicación de cinco doctrinas estimativas. Siendo lo bueno entonces: lo útil, el placer, la felicidad, la razón pura y la vida. Comencemos, de esta forma, con la explicación de la ética ya introducida en la normatividad de la sociedad moderna, es decir, enunciemos en primer lugar, el utilitarismo:

... el utilitarismo (del latín *utile*, lo que es útil) es la doctrina ética que sostiene que lo bueno consiste en lo útil. También se considera el utilitarismo como aquella doctrina que declara que lo moralmente bueno radica en una legítima aspiración hacia el bienestar [...]. El utilitarismo declara que lo bueno es la utilidad. La acción buena es la que procura felicidad y satisfacción a la sociedad. La utilidad responde a una necesidad o tendencia natural; dicha tendencia inclina al hombre a promover la felicidad de sus semejantes [...]. El utilitarismo tiene su origen en Inglaterra; uno de los primeros exponentes del utilitarismo fue Francisco Hutcheson, quien lo propagó en 1725. Sin embargo, sus más famosos teóricos son Jeremías Bentham (1748-1832) y Juan Stuart Mill (1808-1873). En estos autores se encuentra también un hedonismo, ya que tienden a identificar la felicidad con el placer (G. Escobar, 1979: 111).

En segundo lugar, se plantea al hedonismo, que establece a lo bueno como el placer,

... *el hedonismo* (de la palabra griega *hedoné*, placer). El hedonismo sostiene que el sumo bien, que lo bueno, consiste en el placer [...]. Epicuro (341-270) [...] enseña que el placer y el dolor son las dos afecciones que se encuentran en todo animal, una favorable, la otra contraria, a través de las cuales se juzga lo que se debe elegir y lo que se debe rechazar (G. Escobar, 1979: 109-110).

---

<sup>20</sup> Los llamados “centros generadores de valores” nombrados por Juan Castaingts son nombrados en ética como los *bienes morales* o agentes moralizadores, puesto que son los medios con que cuenta el individuo para llevar a efecto la moralización. (G. Escobar, 1979: 133).

En tercer término, se exhibe el eudemonismo, que cifra lo bueno en la felicidad,

... *el eudemonismo* (del griego *eudaimonía* felicidad, dicha o ventura) [...], lo bueno se cifra en la *felicidad*; el hombre persigue de una manera innata y espontánea la felicidad; la felicidad es lo eternamente apetecible en sí mismo [...], la felicidad, comenta Aristóteles, sólo puede consistir en la práctica de una vida acorde con la naturaleza racional del hombre [...]; el soberano bien consiste, según Aristóteles, en la actividad del alma razonable en una vida perfecta [...] (G. Escobar, 1979: 110).

En cuarto lugar, dentro de la ética moderna, se expone al formalismo kantiano, en donde lo bueno reside en una ley moral a priori exclusivamente racional. Asimismo, por ser ésta, la predominante en la sociedad moderna de lo moralmente bueno es que explicamos los aspectos generales relacionados con tal corriente. Ésta tiene por objeto fundamental, «demostrar la falsedad de toda doctrina moral que pretenda apoyarse en consideraciones empíricas y otorga a la ética una base exclusivamente racional apriorística» (Kant, Cit. por: G. Escobar, 1979: 175).

La primera característica del formalismo kantiano establece al imperativo como la forma del conocimiento moral. Es decir, por lo que debe ser, por la razón pura, y no por lo hechos de la experiencia.

«... los imperativos. La razón pura no se expresa por medio de juicios, no dice lo que acontece en la experiencia, sino lo que *debe* de ocurrir en ella. La forma de conocimiento práctico no es un juicio, sino un imperativo. “Los hombres deben ser veraces”. Por tal motivo la forma del conocimiento moral es un imperativo.» (Kant, Cit. por: G. Escobar, 1979: 177).

Kant enfatiza los imperativos y establece dos tipos de ellos, a saber: los imperativos hipotéticos, que ordenan una acción para conseguir un fin posible, y los acertóricos, que señala un fin real. Además él complementa, esta conceptualización con su imperativo categórico que ordena una acción absoluta, no como un medio sino como el último fin en sí.

«... imperativos hipotéticos. Son los que ordenan algo como el medio para conseguir determinado fin. [...] problemático, [...] estos imperativos ordenan una acción como medio para conseguir un fin posible. [...] acertórico, éste señala un fin real. [...] Imperativo categórico. [...] constituye el mundo moral; este imperativo ordena una acción absolutamente, sin considerarla como medio, una acción que considera un último e incondicionado fin. [Exigiendo] autonomía y universalidad» (Kant, Cit. por: G. Escobar, 1979: 177).

Adicionalmente a sus imperativos, Kant sitúa la voluntad del sujeto y no de sus actos, reconociendo, de este modo, la buena voluntad que debe tener la persona, siendo ella autónoma. De tal modo, la ética formal,

«...tiene el carácter de la autonomía con que reviste a todo acto ético. Toda significación moral emana de la pureza de la voluntad y la rectitud de los propósitos. Según Kant, la validez del acto moral no está en la acción misma, sino en la voluntad que lo determina. La moralidad está en la voluntad, en el sujeto y no en la acción, en la concreción física del acto; la disposición del ánimo de la gente es la que es moral o inmoral. Los actos no son ni buenos ni malos; bueno o malo es sólo el sujeto. Nada en el mundo, hasta fuera del mundo, puede pensarse como bueno, sin limitación, sino solamente una buena voluntad» (Kant, Cit. por: G. Escobar, 1979: 178).

Observamos, en la exposición apenas expuesta de la manifestación kantiana, una transición de la buena voluntad a la constitución de los actos del hombre con el deber. Establece con ello, Kant, las acciones conformes con y por el deber de la persona moral, y adjuntamente, considera al hombre como el último fin, no como un medio, pero solo de manera ideal.

«... lo bueno está en la buena voluntad, [...] una acción es buena cuando se realiza por deber y no por inclinación. [...] *Acciones conformes al deber*. En ellas sólo hay una adecuación externa del sujeto hacia la norma. El individuo actúa por temor o inclinación a la ley y no por el respeto al deber; [...] *Acciones conforme al deber y por deber*. Son las que uno realiza guiado por la *buena voluntad*; solamente cuando el hombre reconoce que debe pagar una deuda porque ésta es su obligación, es cuando es genuinamente una persona moral; [...] El hombre debe ser considerado, en todas las acciones, como fin en sí. Advierte que [...] es sólo ideal» (Kant, Cit. por: G. Escobar, 1979: 178-180).

Una vez expuestas las acciones relacionadas con el deber, pasemos, a la última parte constitutiva del formalismo kantiano de la ética moderna, precisando sus postulados metafísicos de tal corriente, a saber, la libertad, la inmortalidad del alma y dios,

«... la *libertad*. [...] cuando uno se piensa libre, uno se incluye en el mundo inteligible como miembro de él. [...] *Inmortalidad del alma*. El ideal no es realizable en este mundo. [Ello es posible en] el mundo de la inmortalidad del alma. [...] *Dios*. El hombre es [...] un ser conflictivo [...]. La superación de este conflicto está en un ser exento de desgarramientos, un ser que al mismo tiempo es deber, ser en que la voluntad, el querer y el deber coinciden (Dios)» (Kant, Cit. por: G. Escobar, 1979: 175-181).



Con lo expuesto sobre la ética kantiana, hemos comprendido la base conceptual con la que se sustenta la universalidad y el apriorismo racional de la acción imperativa necesaria en la sociedad moderna, la cuarta corriente que estima a lo bueno como lo racional. Ahora bien, finalmente en quinto lugar, con relación a las corrientes estimativas, se sitúa a la vida como lo bueno mediante el vitalismo,

... el vitalismo entraña una diversidad de corrientes, pero todas coinciden en afirmar que lo bueno radica en la vida y en todo aquello que la impulse y desarrolle. Como ejemplo de vitalismo está el pensamiento de Federico Nietzsche [...]. Las virtudes más elevadas son ahora las que exalten el valor de la vida y de la voluntad de dominio [...]. Todo lo que [...] quiere gratificar a la vida, dotarla, eternizarla y divinizarla (G. Escobar, 1979: 113-114).

A partir de estas concepciones estimativas de lo bueno, se han expuesto las cinco corrientes principales: el utilitarismo, el hedonismo, el eudemonismo, el formalismo y el vitalismo. Ahora bien, ampliando la perspectiva normativa de la ética, la obligatoriedad social y el contexto mismo de las acciones humanas, se plantean a continuación, las principales corrientes de la ética que abordan tal problemática.

Primeramente, se tiene la visión del mundo asumida y respaldada por Hobbes. Este autor plantea un origen social de la moral y transita de un pesimismo a un meliorismo utilitario social, al afirmar: primeramente, que el hombre es malo por nacimiento y concluye, que el hombre no es ni bueno ni malo, la sociedad es la encargada de infundir y contextualizar el sentimiento de lo bueno en el mundo de las acciones del hombre.

«...Thomas Hobbes había supuesto que el hombre es depravado de nacimiento. En la encrucijada del capitalismo, Hobbes se interesa en la forma en que la gente equilibra sus propios intereses con los intereses sociales [...] La ley era —tanto en la ética como en los otros campos— la solución precisa. Ya no se hablaba de mal o bien absolutos, sino contextualizados en el mundo de las acciones humanas» (Hobbes, Cit. por: A. Schlemenson, 1990: 16-17).

Esta visión de Hobbes, el equilibrio de los intereses individuales con los intereses sociales, ha sido adicionada por el punto de vista racional y biológico de supervivencia natural a cargo de Spinoza. Fortalecida, asimismo, por el “sencillo” concepto de lo que es correcto e incorrecto con el cumplimiento de la ley civil, acorde con Lucke. Es decir, por el castigo a la violación a la ley y por la opinión de los demás sobre el comportamiento recto de la propia persona.

«... Spinoza [...] afirmó la cualidad humana racional y su deseo de auto-preservación [...]

[...] el hombre de la “revolución inglesa” de fines del siglo XVII, John Lucke dice, es hobbesiano, y considera que lo bueno produce placer y su contrario dolor [...] A Lucke le interesa, más que un bien o un mal [...], las simples nociones de “correcto” e “incorrecto”, originadas por la ley civil. Por eso estima importante el castigo que la persona es capaz de prever, y la opinión de los demás sobre la propia persona, en tanto bases de un comportamiento recto. [...] el íntimo honor iba dando paso al “common sense” y a la “public opinion”. Hacer el bien era, sencillamente, hacer lo conveniente» (Spinoza y Lucke, Cit. por: A. Schlemenson, 1990: 17).

La idea del correcto actuar ha sido extendida de manera racional categórica a partir del formalismo kantiano del siglo XIX, en donde se enfatizó las acciones con el deber, la voluntad de las personas y su *imperativo categórico* acerca del hombre mismo. Estableciendo, que las personas deben actuar bajo una base universal y bajo la perspectiva de que los seres humanos son una finalidad y no un medio en el mundo ideal.

«... el más influyente de los filósofos del siglo XIX, Kant, se ocupó (y preocupó) por la ley moral y el deber por amor al deber. Coincidente con Reusseau, cree que el hombre es naturalmente bueno, pero cautamente subraya, sin embargo, las consecuencias de sus actos. Proclama al “imperativo categórico” como regla moral con sede a nosotros mismos, y dice que cada persona actúa como si su acto fuera un principio universal. Por último, señala la necesidad de considerar a la gente como un fin, y no usarla como medio» (Kant, Cit. por: A. Schlemenson, 1990: 17).

Estas acepciones, hobbianas, spinosianas y kantianas, que van desde los intereses sociales, las consecuencias de las acciones, el equilibrio entre los intereses de la persona y la sociedad, lo correcto e incorrecto, hasta el imperativo categórico, son, todas ellas, las primicias predominantes en la perspectiva normativa de la ética en lo social. Por tanto, concluyentemente, tenemos, además de la omisión del carácter de la intención, el olvido de quien realiza las acciones, deponiendo a la ética como una disciplina estimativa solamente sobre las acciones y con ello dos enfoques tradicionales de la estimación de la acción.

### 3.5. La estimación de la acción y de la intención

El discernimiento sobre la acción, conjuntamente con las corrientes estimativas sobre lo bueno, así como las corrientes normativas sociales, constituyen problemáticas relevantes dentro del campo de la ética. Corresponde ahora, entonces, precisar el primer enfoque sobre la acción, el que rechaza su carácter y solamente acepta sus consecuencias. Del mismo modo, concretar la segunda perspectiva que acepta su carácter y le reconoce una valoración delimitada al término de correcto o, su antagónico, incorrecto. Dando lugar así, al problema de la obligatoriedad moral, primeramente, con respecto a la pregunta de dónde proviene el carácter obligatorio de las normas morales y, secundamente, con la cuestión de cuál es la fuente de la que emerge la conciencia del deber.

De tal forma, podemos plantear, la ética heterónoma, la ética autónoma y la ética deontológica, las cuales tratan de responder a tales cuestionamientos de la siguiente manera:

... la ética heterónoma. Afirma que la fuerza obligatoria deriva de normas impuestas por una unidad exterior (*heteros*, extraños; *nomos*, ley) [...]. Cuando la obligatoriedad proviene de la tradición y la sociedad. Aquí el individuo adopta un comportamiento irreflexivo, aceptando sin discusión los dictados de la sociedad, la costumbre o la moda, aunque estos sean absurdos [...]. La ética autónoma. Afirma que la voluntad se determina a sí misma (autolegislación); aquí la conducta se rige por una libre y propia decisión del agente moral (autos, uno mismo; *nomos*, ley). Un imperativo autónomo es aquel que se rige por sí mismo con arreglo a una ley universal o imperativo categórico (G. Escobar, 1979: 115-117).

La ética heterónoma acepta las normas impuestas por la sociedad y reconoce a un ser humano irreflexivo quien las acepta. De manera contraria, la ética autónoma establece que la ley que norma al individuo es impuesta por sí mismo de una manera libre, “la libertad se ejerce siempre ante una situación dada” (J. González, 1989: 211). Consecuentemente, con relación a la problemática sobre lo obligatorio, surgen las teorías de la obligación moral de las acciones: la deontológica y la teleológica.

... teorías deontológicas (de *deón*, deber) afirman que la bondad o la maldad de una acción no depende de las consecuencias sino de una primacía del concepto del deber. Entre sus representantes están W. D. Ross, A. C. Ewing y H. Prichard [...] es bueno cumplir una promesa porque cuando se ha hecho una promesa ha quedado uno obligado a cumplirla por la misma naturaleza del acto, sin tener en cuenta las inclinaciones ni las consecuencias.

Teorías deontológicas de la norma. Sostiene que lo que se debe de hacer en cada caso depende de una norma objetiva, universalmente válida [...].

Teorías deontológicas del acto. Sostienen que, debido a lo concreto de cada situación, no puede hablarse de normas generales, por lo cual es necesario decidir, por propia cuenta ateniéndose a los sentimientos y convicciones, cómo debe uno obrar en cada caso [...] (G. Escobar, 1979: 117-118).

Respecto a la visión deontológica, con relación a la independencia e ignorancia de los efectos resultantes de las acciones, conviene volver a resaltar la idea general del formalismo de Emmanuel Kant.

«... Kant llamó a su ley moral el imperativo ético — un comando que no le importa las circunstancias. Él creyó además que la validez de este principio ético se establecía de la razón en sí y de nuestra naturaleza como agentes morales racionales con valores inherentes [...] convirtiéndose en una ley universal de la naturaleza [...] La ética es esencialmente racional, los principios éticos deberían tener el mismo carácter tanto como las actividades lógico-matemáticas [...] deberían ser internamente consistentes y universalmente válidas» (Kant, Cit. por: T. White, 1993: 9).

Considerando ahora sí, las consecuencias que ocurran de la acción se establece la corriente teleológica de la ética,

... teorías teleológicas (del griego *telos*, fin). Según estas teorías, la bondad o la maldad de una acción depende únicamente del efecto o consecuencia que tenga, de ahí que también se les llamen *teorías consecuenciales* [...]. El egoísmo y el utilitarismo son las principales expresiones de estas teorías. El egoísmo ético sostiene que debe buscarse siempre la propia ventaja o el propio bienestar, haciendo siempre aquello que uno cree que proporcionará el mayor bien posible; la satisfacción del ego es el único objetivo final de toda actividad [...]. El utilitarismo, en cambio, considera que el deber estriba en hacer aquello que beneficie, fundamentalmente, a los demás o al mayor número de personas (T. White, 1993: 117-118).

De esta forma, se integran y explican las dos perspectivas generales de la acción, la teleológica y la deontológica. Las cuales presentan la siguiente generalidad:

... las acciones no tienen un carácter ético intrínseco sino que adquieren su status de las consecuencias que fluyen de ellas [...] Otra tradición establece que las acciones son inherentemente correctas o erróneas. [Estas son] llamadas *teleológicas y deontológicas* (T. White, 1993: 4).

Al considerar las consecuencias de las acciones y de los aspectos empíricos de la ética, podemos establecer que, la visión teleológica ha sido fielmente representada por el

pensamiento utilitarista, mismo que se refiere a la obtención del máximo de beneficios sobre el mínimo de daños o desde un sentido hedonista, se prefiere el placer al dolor que una acción produce (T. White, 1993: 5), al logro del mayor placer relativo al menor dolor, como lo establecieron,

«...los británicos Jeremy Bentham [...] y John Stuart Mill [...], influenciados por el empirismo de David Hume originaron el pensamiento que mejor representa la ética teleológica, el utilitarismo [...] afirma que algo es moralmente bueno hasta cierto punto si produce un mayor balance de placer sobre el dolor para el número más grande de gente involucrada» (Bentham, Mill y Hume, Cit. por: T. White, 1993: 4-5).

Siguiendo con esta vertiente utilitarista, Mill enfatizaba las consecuencias indirectas o sutiles de largo alcance en donde sus ideas representan:

«... un repertorio completo de resultados de una acción que significan no solamente un análisis cuidadoso de las consecuencias inmediatas a todos los involucrados y un discernimiento astuto de la calidad y de los valores comparativos de las sensaciones experimentadas, sino también un descubrimiento de los resultados sutiles, indirectos y de largo alcance» (Mill, Cit. por: T. White, 1993: 8).

La perspectiva teleológica y la deontológica sobre la ética y la moral, como hemos visto, la visión de consecuencias y deber individual sobre su comunidad, conforman la visión social de la ética con la que se reflexiona acerca de la estimación de las acciones del ser humano y de la organización. En este sentido, como hemos planteado en el campo de estudio de la ética, por el hecho de “reflexionar sobre normas o reglas que conforman el mundo moral de lo social, se puede decir que la ética es una disciplina normativa” (G. Escobar, 1979: 33-39), cuya naturaleza es indudablemente una práctica cotidiana de la sociedad. Pero la ética, además de constituirse como una disciplina normativa, se erige a partir, sobre todo, de su problemática en el sistema filosófico. Es decir, a partir del amplio campo de investigación de la ética, a saber: la moral, la normatividad social, las virtudes —que una vez logradas, interiorizan una forma de actuar del individuo con la que se desempeña dentro de su entorno. Inclusive, como una disciplina cuyo objeto de estudio, además de la moral, lo constituye la intención de quien hace la acción.

En este momento es imperioso aclarar que pretendemos situar descriptivamente el proceder de la ética con respecto a su extensa problemática. En la presente discusión,

estableceremos un marco de referencia que sirva para posibilitar nuestro enfoque complementario de la ética al campo epistémico de la investigación relacionada con la organización y el *manager*. Exponiendo a la ética como una disciplina capaz de profundizar en la comprensión y en el entendimiento del carácter de quien realiza la acción, en el ámbito humano e inclusive en el comportamiento de la organización, enfatizando las intenciones de quienes la conforman y participan en su accionar. Retomamos una perspectiva de la ética, un planteamiento enmarcado por la perspectiva general antigua de los griegos tradicionales, siendo ella: la de Sócrates, Platón y, principalmente, por la de Aristóteles.

La faceta de la ética, como se acaba de indicar, que se plantea en primer lugar y que fundamenta las virtudes y la armonía del alma del ser humano es la corriente planteada a partir de Sócrates y Platón,

«... saber es llegar a poseer el concepto de algo, y el saber más alto, noble y valioso, es el saber de la virtud, el saber de lo bueno. La explicación es obvia. Para Sócrates, el fin último de la filosofía es la educación moral del hombre. De ahí que las ideas generales que le preocupan sean las de las virtudes éticas. El filósofo consideraba que el recto conocimiento de las cosas, lleva al hombre a vivir moralmente (intelectualismo moral). Quien sabe lo que es bueno, también lo practica; ningún sabio yerra; la maldad solo proviene de la ignorancia, y puesto que la virtud reposa en el saber, puede enseñarse. Más la virtud es la propia felicidad (*eudaimonía* en griego) del hombre. La convicción moral de Sócrates [...] en definitiva, es un intelectualismo eudemonista (Sócrates, Cit. por: F. Larroyo, 2002: xvii-xviii). Platón [...] describió la virtud moral en términos de un balance apropiado y una armonía entre diferentes aspectos del alma» (Sócrates y Platón, Cit. por: T. White, 1993: 2-3).

Sócrates profundiza en la indagación de la esencia de las virtudes éticas, él considera al conocimiento como el camino al hombre virtuoso y, de una manera estimativa, concluye que la única condición para que un ser sea moralmente bueno es el conocimiento, planteamiento que hace de la siguiente manera:

«... a Sócrates le interesa sobre todo el *ethos* del hombre; por ello su Filosofía se dirige hacia la investigación de la esencia de las virtudes éticas [...]. La ética socrática [...] presenta un *eudomonismo idealista*, ya que para Sócrates el último bien del hombre es la felicidad (*eudemonía*), que sólo se logra con la práctica de la virtud [...], la ética socrática es profundamente racionalista. Sócrates considera que el recto conocimiento de las cosas lleva al hombre a vivir moralmente [...]. El hombre sabio es al mismo tiempo el hombre virtuoso [...]. El conocimiento [es] la

única condición que convierte al hombre es un ser moralmente bueno» (Sócrates, Cit. por: G. Escobar, 1979: 149-150).

En esta perspectiva de la ética, estos autores griegos enfatizan el estudio de la esencia de las virtudes, de las cuales Platón considera a tres constituyentes del alma de la persona, esto es:

«... según Platón, el alma está formada por tres partes: la *inteligencia*, la *voluntad* y la *sensibilidad*. A cada una de estas partes le corresponde una *virtud* específica. A la inteligencia le corresponde la virtud llamada *sabiduría o prudencia*; a la voluntad le corresponde el valor y a la sensibilidad la *templanza o moderación* de apetitos. La armonía de estas virtudes da origen a una virtud más: la *justicia*» (Platón, Cit. por: G. Escobar, 1979: 156).

La investigación de la esencia de las virtudes que integran la personalidad humana fue destacada por un discípulo de Platón. Aristóteles, quien refiere la virtud como carácter o personalidad del ser humano, pero ampliando la visión sobre la «naturaleza» acerca de la disposición de quien realiza la acción, del individuo integral que desarrolla tanto sus sentimientos como sus pensamientos, lo pasional y lo racional. Para Aristóteles, la virtud pertenece a la calidad de los hábitos, estableciendo su carácter moral de la siguiente forma, “[...] la virtud moral es una posición intermedia [...], o sea que es un término medio entre dos vicios, uno por exceso, otro por defecto, y que es tal porque apunta al término medio en las pasiones y en las acciones [...]” (Aristóteles, 1999: 46).

Aristóteles reconsidera, aparte de la racionalidad del hombre, la personalidad integral del mismo, lo emocional y lo intelectual. Profundizando y prescindiendo de la valoración de las acciones considera fundamentalmente a la virtud como la disposición del hombre:

... Aristóteles [...], un pupilo de Platón vio la virtud moral de forma diferente que su maestro lo hizo [...] conectándolo menos con el intelecto y más como [...] carácter o personalidad. Define virtud [...] no acorde con la naturaleza de las acciones, sino acorde con la disposición de quien las hace [...] El concepto de la virtud moral de Aristóteles, entonces, involucra tanto a nuestros corazones como nuestras cabezas [...] La virtud moral es producida por el hábito (T. White, 1993: 3).

Esta acepción —las virtudes y la disposición de quien hace la acción— de la ética a través de los antiguos griegos, Sócrates, Platón y Aristóteles, enfatizaba desde entonces, las

virtudes con la finalidad de que los seres humanos se convencieran de desarrollarlas y de lograr una armonía del alma. Esto, en primera instancia, a partir de un convencimiento intelectual y de una limitación de los deseos humanos. En segundo término, considerando a las virtudes o vicios como parte intrínseca de la personalidad humana que conforma su disposición hacia la acción.

La presente perspectiva antigua griega se ofrece como una opción de investigación en el carácter del ser humano, en la profundización de su campo de estudio y sus manifestaciones, es decir, tanto en lo individual como en lo organizacional. Perspectiva marginada por una predominación normativa de la ética correspondiente a los intereses sociales modernos capitalistas —fundados en el individualismo y en el utilitarismo moderno de la riqueza. Visión de la ética, mediante la cual pretendemos retomar el problema de la disposición del ser humano, la que presentamos como una alternativa a las limitaciones de lo concreto, de los hechos y de la acción, es decir, hacia un camino que resuelva los inconvenientes positivos de la investigación organizacional.

Complementariamente a la perspectiva normativa de la ética, se plantea este panorama griego, desde Sócrates y Platón hasta Aristóteles, donde se observa la perspectiva ética a partir del *convencimiento y balance intelectual del ser virtuoso* hasta la percepción de *la virtud* producida por el hábito *que relaciona el carácter de la intención, esto es, la disposición de quien realiza las acciones*. Las virtudes así, son asumidas por la vida cotidiana o por una comprensión intelectual, explicación y clasificación en la que Aristóteles ahonda con base al proceso de interiorizarse en el ser humano: las virtudes éticas (o morales) y las virtudes dianoéticas (o intelectuales).

Explica este último autor, que las virtudes éticas son fruto de la costumbre, conforman un modo sistemático de vida, “no nacen en nosotros, ni por naturaleza ni contrariamente a la naturaleza, sino que siendo naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos por la costumbre” (Aristóteles, 1999: p. 33). Y las virtudes intelectuales o dianoéticas «se fundan en una comprensión racional o intelectual de la conducta. [...]y por eso requieren de experiencia y tiempo» (Aristóteles, Cit. por: G. Escobar, 1979: 41-45).

La percepción anterior sobre las virtudes, planteada por Aristóteles, trasciende, entonces, de manera relevante, aparte de la valía de su clasificación y división de virtudes, por el reconocimiento de las facultades del *ser humano sobre las virtudes éticas y*



*dianoéticas, quien por un lado posee la capacidad de recibirlas y de perfeccionarlas por la costumbre y quien por el otro, posee la habilidad de poder comprenderlas, requiriendo para ello experiencia y tiempo.*

Con la posición de este prominente y antiguo griego, Aristóteles, determinamos explícitamente dos principios relevantes que conjuntamente conforman la generalidad olvidada de la ética. El primer principio plantea que, *la ética aborda el carácter de la intención de quien realiza la acción* y el segundo que, *la ética trata sobre las virtudes y las capacidades del ser humano en asimilarlas*. Por tanto, acorde con lo argüido en el presente planteamiento del campo de estudio de la ética, precisamos la siguiente perspectiva: *La ética trata sobre el carácter de la intención de quien realiza la acción, sobre las virtudes y las capacidades del ser humano en asimilarlas.*

La ética, a partir de la perspectiva antigua griega, estudia la intencionalidad, las virtudes y la capacidad del hombre en asimilarlas. Además, se han planteado con antelación a ello, las problematizaciones generales de dicha disciplina humanista, como son: la valoración, la estimación de la acción y el cumplimiento de la normatividad social. Posibilitando así, el planteamiento complementario del campo de investigación del ser humano y su contexto a partir del estudio de la ética. Sobre todo, con la demostración de que el positivismo no se desvincula justificadamente de la ética, se debe comprender que la ética y la teoría del conocimiento, en cualquier materia del saber, no pueden ser separadas,

... la sistematización de los conceptos epistémicos no puede ser cerrada: nos remite a los fines y a los valores de los individuos y de la sociedad en que está inmerso [...] la teoría del conocimiento no se entiende sin su relación con los fines del hombre en la sociedad y, en último término, sin su ética (L. Villoro, 1992: 24).

Igualmente, desde el punto de vista normativo y respecto a las finalidades concretas del conocimiento, plantea dicho autor, que se tiene una relación innegablemente muy cercana entre ética y epistemología.

... en concreto nuestras creencias están siempre en relación estrecha con querer e intenciones. Por eso, la teoría del conocimiento, al tratar de la función que desempeñan en la vida concreta creencias y conocimientos, tendrá que encontrarse con una teoría de los preceptos que regulan nuestras acciones conforme a fines. De allí que la epistemología tenga una relación estrecha con la ética (L. Villoro, 1992: 269).

La ciencia como la epistemología, al reconocerse como una actividad humana concreta en la obtención del conocimiento, conllevan, en sí mismas, objetivos y consecuencias de su desempeño, con lo que es innegable su contenido moral y con ello su relación con la ética.

.... la ciencia, en cuanto actividad humana, está preñada de contenido moral. La ciencia no puede ser indiferente a sus fines (el lanzamiento de la bomba atómica por ejemplo). El científico no puede soslayar las consecuencias morales de sus descubrimientos (G. Escobar, 1979: 63-66).

Reconociendo las finalidades de los investigadores (quienes determinan el locus de lo cognitivo) y las consecuencias de sus trabajos, se debe reconocer tanto el beneficio como el perjuicio en esta sociedad pragmática y no podrán decirse inocentes de sus verdades, tal como lo señala Mario Bunge.

«... según Bunge, no hay divorcio entre moral y ciencia, pues dice: La afirmación de que los científicos son moralmente inocentes o irresponsables, desconoce la mecánica de la investigación pura, así como la utilidad que ésta puede reportar a un mundo tecnificado. La afirmación resulta particularmente escandalosa, en vista de que las agencias de la muerte emplean millones de investigadores, esperando de ellos, no verdades puras o inocentes, sino verdades útiles y maliciosas. Estos científicos trabajan a veces en proyectos cuya finalidad última es la destrucción de pueblos enteros. Al menos de ellos no podrá decirse que no saben lo que hacen» (M. Bunge, Cit. por: G. Escobar, 1979: 66).

Por tanto, con relación a los criterios estimativos, la ciencia no es neutral. Además, su fundamento se concentra en una “validación recíproca” en donde los valores morales y el método científico se controlan recíprocamente, como ya observamos en el positivismo. Esto como un círculo vicioso en donde los valores determinan el método científico y el método científico determina los valores. Tal control recíproco de la ciencia, en voz de Bunge, se enfatiza como la tragedia de su corrupción,

«... la ciencia en su conjunto no es éticamente neutral. Lo que ocurre es que su código moral es iluminista y autónomo, en el sentido de que ‘deriva directamente de su propia actividad’. Los valores morales que la ciencia exige y robustece, y las reglas del método científico, se controlan recíprocamente. En esta mutua determinación radica la fuerza de los preceptos morales de la ciencia, en esta fuerza radica la tragedia de su corrupción» (M. Bunge, Cit. por: G. Escobar, 1979: 66).

Por otro lado, el código moral de la ciencia precisa no olvidar y reforzar cinco virtudes que exigen el conocer y que señala este mismo autor, de la siguiente forma:

«... según Bunge, el código moral de la ciencia contiene principios como [...] la honestidad intelectual, la independencia de juicio, coraje intelectual, amor por la libertad intelectual y el sentido de justicia [...], cinco virtudes que el oficio de conocer exige y refuerza mucho más que el oficio de la ley, porque surgen de un código interno, autoimpuesto, que corresponde a la mecánica de la investigación y no depende de una sanción exterior» (M. Bunge, Cit. por: G. Escobar, 1979: 67).

Con el planteamiento sobre las problematizaciones de la ética, hemos concluyentemente contemplado nuestra visión del significado y del campo de investigación de esta disciplina humanista, hemos reconocido al sujeto ético partícipe en el proceso cognoscitivo. Por tanto, ambos aspectos, los asentamos como fundamentos de los cuales deba iniciarse cualquier forma de conocer, específicamente lo que refiere al ser humano y a lo organizacional. Una vez que hemos analizado las limitaciones y omisiones de la epistemología positivista —las restricciones de los sentidos, de la experiencia, de los hechos observables, de los algoritmos, así como la exclusión de lo crítico, de lo trascendente y de lo subjetivo— podemos concluir que nuestra complementariedad epistemológica, a partir del sujeto ético y de la ética, representa una alternativa en la complejidad del fenómeno (del individuo, de los negocios, de su organización y de sus conjunciones) de la cual no da respuesta el paradigma positivista científico.

Concluyentemente, nuestra complementariedad sugerida sobre la ética en el presente capítulo profundizó en la corriente positivista epistémica que conforma la base del *management* y el antecedente ortodoxo del análisis organizacional. Sin embargo, es necesario establecer, que hemos logrado una complementariedad a partir de la forma de hacer ciencia. Corresponde, ahora entonces, demostrar y aplicar nuestra tesis a un campo de investigación eficiente para ello, la complementariedad de la ética al estudio del *management* y de la organización. De esta forma es necesario retomar el campo de la psicología moral y presentar un caso particular donde se observe las generalidades de nuestra tesis. Un estudio metodológico de campo que ejemplifique la factibilidad de investigación de la ética. Igualmente, a partir de ello, pretendemos lograr una argumentación demostrativa más de la complementariedad del campo de investigación organizacional a partir de la ética.

#### IV. El desarrollo moral del *manager* y de la organización

Se ha considerado, en el capítulo precedente, un panorama al debate sobre la ética y la epistemología positivista, antecedente discursivo, este último, del análisis organizacional. Se asentaron las justificantes para la aplicación de la ética sobre la comprensión del trabajo ejecutivo y del desempeño organizacional. Además, en los apartados anteriores, como fuertes argumentaciones evidenciales, se plantearon la limitación teórica del *management* y las limitantes cognoscitivas de sus principios.

El discurso reflexivo y crítico, evidente sobre las limitantes de esta disciplina moderna, el *management*, requiere una complementación adicional a las ya expuestas a lo largo de este trabajo. Se necesita una aplicación de la ética a los confines concretos de la investigación conductual de la persona. Para ello requerimos igualmente de una teoría que coadyuve en el marco metodológico de este tipo de investigación. Particularmente, retomamos los principios y conceptos de la teoría del desarrollo moral, mismos que comprenderán, en el capítulo cinco, un caso particular validado estadísticamente sobre el contexto *managerial*.

Presentamos, en este capítulo, la teoría de Lawrence Kohlberg acerca del desarrollo moral. La cual ha sido predominante en la Psicología moral del siglo XX, cuya base se asienta en los supuestos cognitivos y evolutivos que explican la forma de responder, las transformaciones y avances del ser humano. A partir de *la estructura cognitiva, la acción, la interacción, la reciprocidad, la afectividad, el ego y la toma de rol* del ser humano se establece la teoría del desarrollo moral. Admite también la perspectiva central de *la teoría de los estadios cognitivos*. Esta última perspectiva, junto con los supuestos cognitivos evolutivos, conforma las primicias básicas de este autor sobre la que construye su teoría del *juicio moral y los estadios morales*. Teoría que ofrece comprobación empírica y que aplicamos al ámbito *managerial*, al *manager* y a la corporación, para comprender su propensión en la solución de los dilemas de los negocios. De tal forma, una vez hecha esta introducción, comencemos con la exposición de la teoría del desarrollo moral y su aplicación al ámbito *managerial*.

#### 4. 1. Bases teóricas del desarrollo moral

A lo largo de este trabajo hemos considerado una complementariedad del *management* a partir de la ética. Complementado lo racional y lo empírico con el carácter de la intención. Estimado al deber y las buenas acciones. La valoración de los intereses y los bienes sociales. Considerado al *manager* y a la corporación como personas morales. Por lo que precisamos de un antecedente teórico capaz de auxiliarnos en la investigación de campo de nuestra propuesta. Necesitamos de un campo de trabajo o de una teoría que trate sobre la persona moral, la estructura cognitiva de ella, la parte sensible, su conciencia y, sobre todo, que explique la forma en que la persona toma conciencia de las normas, de los intereses de los demás y de la sociedad. Reconsideremos para ello, que la corporación y el *manager*, objeto de estudio del *management*, son personas morales.

La indagación de la moral en el ámbito organizacional requiere abordar aspectos teóricos aportados por una ciencia cercana a la ética, la que refiere al campo conductual humano, la Psicología (G. Escobar, 1979: 49). Con base a la Psicología (aplicada a la moral) pensamos ofrecer una aportación a los estudios organizacionales, puesto que esta ciencia no tiene mayor contribución en los estudios de las organizaciones en México (Montaño, 2000: 1). De esta forma apoyaremos nuestras indagaciones sobre lo humano y cuyo campo teórico, la Psicología moral, se hace pertinente. Con ella se apoya la factibilidad de la ética dentro del estudio organizacional, específicamente dentro del contexto del *manager* y de la corporación. Esta parte de nuestra indagatoria la desarrollamos a partir de una teoría psicológica que busca comprender la forma de reaccionar y de evolucionar del ser humano ante contextos de alta complejidad moral —múltiples valores e intereses contradictorios. Aplicamos la teoría del desarrollo moral al *manager* y a la corporación para comprender “el desarrollo moral del *manager* y de la organización”.

Los principios de la teoría del desarrollo moral toman su marco de trabajo, a su vez, de los supuestos cognitivos-evolutivos que explican la forma de responder del ser humano, sus transformaciones y avances. Considera así, los supuestos de *la estructura cognitiva, la acción, la interacción, la reciprocidad, la afectividad, el ego y la toma de rol* del ser humano. Admite también las perspectivas centrales de *la teoría de los estadios cognitivos*.

La teoría del desarrollo moral de Kohlberg ha sido la predominante<sup>1</sup> en la segunda mitad del siglo XX y ha ofrecido importante confirmación empírica que ha dado pie a múltiples análisis tanto teóricos como metodológicos.

La teoría del desarrollo moral de Kohlberg, aborda el razonamiento moral y su evolución en el individuo. Esta teoría, desde 1958, ha establecido al razonamiento moral como aquel proceso intelectual-especulativo mediante el cual los individuos abordan y resuelven los problemas morales. Estudia, sobre todo, los cambios de tal razonamiento durante la vida del individuo.

... el término “razonamiento moral” como es usado aquí describe el proceso mental y verbal por el cual el individuo trata con los conflictos morales (R. Derry, 1990: 25). [...] en su teoría del desarrollo moral en los individuos, Kohlberg propone que como los individuos se desarrollan moralmente, ellos usan diferentes tipos de criterios éticos y despliegan diferentes tipos de razonamiento moral. [Para Kohlberg] razonamiento moral significa perspectiva de razonamiento de cómo los dilemas morales “tienen” que ser resueltos” (V. Bart, John Cullen, 1990: 81). [...] el campo del desarrollo moral ha sido largamente dominado por la investigación de Lawrence Kohlberg. Como a principios de 1958, Kohlberg conceptualizó una teoría de estado (stage etapa o fase) moral del desarrollo moral. Él entonces gastó los siguientes 20 años validando empíricamente y refinando los estados propuestos. La teoría de Kohlberg del desarrollo moral sugiere que hay seis estados invariables y universales a través de los cuales los individuos progresan así como se desarrolla su razonamiento moral (R. Derry, 1990: 28).

La teoría de Kohlberg no admite la relatividad cultural e individual del razonamiento moral de la persona. Por el contrario, proporciona una explicación universal y expone una secuencia invariable de dicho razonamiento. Confronta al determinismo contingente y situacional que fija la conducta y la acción moral individual. Además, esta teoría considera una directa y fundamental correspondencia entre el juicio moral y la acción moral del sujeto.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “El trabajo de mayor influencia sobre el desarrollo del razonamiento moral en las últimas tres décadas ha sido el de Lawrence Kohlberg” (P. Langford, 1995: 69); “La investigación más influyente en la tradición de la Psicología moral inaugurada por Piaget es la de Kohlberg [...]. Kohlberg pretendía descubrir la forma en que se desarrollaba la concepción moral de las personas. Se ocupaba principalmente de la moralidad teórica: planteo la cuestión de cómo el juicio moral se relaciona con la acción casi como una adición, y esto le acarreó muchos problemas” (T. Kitwood, 1996: 135).

<sup>2</sup> Lawrence Kohlberg, señala dos versiones de acción moral: a) la acción que es consistente con el juicio que el sujeto tiene sobre la acción, «practica lo que predica», y b) una acción como moral, con referencia a estándares objetivos y universales, así como el juicio moral del propio individuo (1992: 480).

La teoría sobre el juicio moral de Kohlberg afirma que “el cambio o evolución del razonamiento moral, basado en el juicio moral del individuo, es acaecido cuando él se ve en conflicto con su entorno y precisa conservar un equilibrio, cuando es obligado a razonar, pasa de la acción al razonamiento y exige un cambio de actitud” (E. Pérez, 1997: 23). Estos cambios del razonamiento moral de las personas, acordes con la teoría cognitivo-evolutiva, son efecto de un proceso cognitivo basado en preferencias valorativas individuales, de una interacción del individuo con su entorno y del desarrollo de la conciencia del sujeto sobre los individuos que le rodean. Estas primicias teóricas, aclarando y basándose en la teoría cognitivo-evolutiva, forman la base axiomática sobre la que Kohlberg desarrolla su teoría de los estadios del juicio moral.

Conforme a esta teoría, el desarrollo del sujeto no se limita a la interiorización de reglas sociales, sino que el mismo sujeto construye nuevas y superiores estructuras morales a partir de su interacción con su entorno, fases por las que atraviesa el razonamiento moral del ser humano. Esteban Pérez-Delgado registra esta interacción y otros dos elementos básicos dentro de la teoría de Kohlberg sobre el desarrollo del juicio moral: i) primeramente, como ya mencionamos, el constructivismo mediante la interacción; ii) en segundo lugar, el orden lógico en las secuencias de los estadios y, iii) terceramente, el desarrollo social mediante la toma de roles. Reconociendo, de esta forma, que estas características son aportadas principalmente por los elementos de la teoría cognitivo-evolutiva (E. Pérez, 1997: 23).

La teoría cognitivo-evolutiva, de acuerdo a la argumentación de Kohlberg, asienta la base sobre las que el ser humano se desarrolla. Esta teoría establece, que mediante la estructura cognitiva y afectiva del organismo, el ego se transforma a través de sus acciones y conceptos sobre otros organismos, egos —igualmente conformados por estructuras cognitivas afectivas— y objetos contextuales, medio ambiente donde el actuar del individuo se manifiesta buscando un equilibrio o una relación justa, por medio de la reciprocidad de las concepciones y de las acciones manifestadas. Establezcamos entonces, debido a la importancia de estos principios en la teoría del desarrollo moral, la interacción y la transformación de la estructura cognitivo-afectiva, el equilibrio y la reciprocidad entre egos y el concepto de la teoría cognitiva.

En primer lugar, las teorías cognitivas, se constituyen como «las teorías que requieren un proceso representativo o codificador que interviene entre el estímulo y la respuesta» (Baldwin, Cit. por: Kohlberg, 1992: 50). En segundo lugar, las teorías evolutivas, de acuerdo a Kohlberg, se precisan como “teorías que explican transformaciones y cambios” (1992: 51). Así, las teorías cognitivo-evolutivas admiten los principios que explican la forma de responder del ser humano, sus transformaciones y avances, mediante *la estructura cognitiva, la acción, la interacción entre el organismo y el entorno, la reciprocidad entre el organismo y el entorno, la afectividad, el ego y la toma del rol social*, tales preceptos los enmarca Kohlberg en los siguientes ocho puntos:

1. El primer precepto, puntualizado por Kohlberg, es sobre la estructura cognitiva. Aquí, Kohlberg, considera a la estructura cognitiva como *la forma en que un todo organizado de relaciones internas responde* para procesar o para comentar información y, además, que el desarrollo del ser humano implica *transformaciones* de su estructura cognitiva.

... el desarrollo básico incluye transformaciones básicas de *estructura cognitiva* que no se pueden definir o explicar por los parámetros de aprendizaje asociacionista (repetición, refuerzo, proximidad, etc.) y que se deben explicar por parámetros de totalidades organizativas o sistemas de relaciones internas. La estructura hace referencia a las características generales de forma, modelo u organización de respuestas, más que a la intensidad de respuesta o su acoplamiento a estímulos particulares. La estructura cognitiva se refiere a reglas para procesar información o para comentar hechos experimentados (L. Kohlberg, 1992: 50-53).

2. Continúa Kohlberg, en el segundo principio sobre el cambio de la estructura cognitiva.

En este punto, el desarrollo o transformación de la estructura cognitiva *es producto de la interacción entre la estructura cognitiva del ser humano y las estructuras cognitivas de su medio ambiente*.

... el desarrollo de la estructura cognitiva es el resultado de procesos de *interacción* entre la estructura del organismo y la estructura del entorno o medio, más bien que el resultado directo de maduración o resultado directo de aprendizaje (en el sentido de una directa modelación de las respuestas del organismo a corresponderse con estructuras del entorno). Esta estructura cognitiva, a la que conceptualmente podemos considerar constructivista, se construye desde interior del individuo por medio de la interacción. La estructura mental básica es el producto de la modelación de la interacción entre el organismo y el entorno, más que una reflexión directa bien de modelos innatos al organismo o bien de modelos de acontecimientos (contingencias de estímulos) en el entorno. La interacción lleva a *estadios* cognitivos que representan las *transformaciones* de simples tempranas estructuras cognitivas cuando se aplican (o asimilan) al mundo exterior y se acomodan o reestructuran por el mundo exterior en el proceso de hacer referencia a él (L. Kohlberg, 1992: 50-53).



3. En su señalización tercera, Kohlberg observa la *relevancia de la acción de la estructura cognitiva y reconoce la diferencia* entre estructuras y actividades cognitivas.

... las estructuras cognitivas son siempre estructuras de *acción*. Mientras que las actividades cognitivas se mueven del sistema sensomotriz al simbólico y al verbal proposicional, la organización de estos sistemas es siempre una organización de acciones sobre objetos (L. Kohlberg, 1992: 50-53).

4. En este punto, continúa Kohlberg basándose en la estructura cognitiva y plantea la dirección del desarrollo de ella. La intención de la estructura cognitiva es *lograr un equilibrio organismo-medio ambiente, un equilibrio mediante la reciprocidad entre acciones y percepciones*.

... la dirección del desarrollo de la estructura cognitiva es hacia un mayor *equilibrio* dentro de esta interacción organismo-entorno, es decir, de un mayor equilibrio de *reciprocidad* entre la acción del organismo sobre el objeto o situación percibidos y la acción del objeto percibido sobre el organismo. Este equilibrio de interacción, más que una correspondencia estática de un concepto con un objeto significa [...] «adaptación» (L. Kohlberg, 1992: 50-53).

5. Kohlberg nos presenta en el presente punto, un desarrollo integral y desempeño entre el campo afectivo y cognitivo. Aquí, él establece que el desarrollo afectivo y cognitivo no son independientes entre sí, sino más bien, se desarrollan simultánea y paralelamente.

... el desarrollo afectivo y su funcionamiento, y el desarrollo cognitivo y su funcionamiento no son campos diferentes. El desarrollo «afectivo» y el desarrollo «cognitivo» es *paralelo*; representan diferentes perspectivas y contextos al definir el cambio estructural” (L. Kohlberg, 1992: 50-53).

6. Siguiendo con la explicación de Kohlberg, acerca de los principios aceptados por la *teoría cognitivo-evolutiva*, él explica y concluye el término «ego». Él enfatiza al «ego» como *una unidad organizadora y desmenuzadora de la personalidad en un determinado mundo social con estándares comunes*.

... existe una unidad de organización y desarrollo de personalidad denominada ego. De la misma manera que hay varias ramas de desarrollo social (desarrollo psicosexual, desarrollo moral, etc.) estas ramas se unen por medio de su referencia común a un *único concepto del ego* en un *único mundo social*. El desarrollo social es, fundamentalmente, la restauración del concepto del ego, en su relación con conceptos de otra gente, entendido dentro de un mundo social común con estándares sociales” (L. Kohlberg, 1992: 50-53).

El mundo social impone limitantes morales a la vida del adulto y bajo la teoría de Sigmund Freud se representa mediante, la siguiente argumentación:

«un forcejeo entre el id, el ego, y el superego. El id comprende los deseos instintivos de la persona, esencialmente aquellos producidos por los instintos agresivos y

sexuales. El superego comprende un patrón o patrones, que opone prohibiciones morales. El ego trata de encontrar formas de satisfacer las demandas de ambos, del id y del superego, dadas las limitantes impuestas por el medio ambiente externo».<sup>3</sup>

7. El penúltimo principio que considera Kohlberg en su perspectiva de desarrollo es la toma de rol social. El cual explica de la siguiente forma: primero, que *los procesos y la estimulación de los conocimientos físicos son necesarios para el desarrollo social* y, segundo, que la toma de conciencia entre egos responde a un sistema de expectativas complementarias, logrando así, con los dos aspectos —los conocimientos y la conciencia—, una capacidad de asumir roles sociales.

... todos los procesos básicos requeridos en los conocimientos «físicos» y la estimulación de cambios de desarrollo en estos conocimientos, son también básicos para el desarrollo social. El conocimiento social requiere, además, siempre una *toma de rol*, es decir, una concienciación de que otro es, en cierta manera, como el ego y que el otro conoce o responde al ego dentro de un sistema de expectativas complementarias”. Adicionalmente, Pérez Delgado, explica que “El desarrollo social es función innegable de la capacidad de asumir roles (E. Pérez, 1997: 24).

8. Finalmente, Kohlberg, subraya un principio de justicia entre egos al reconocer que. Identifica la intencionalidad de las acciones de los egos como la búsqueda de equilibrio —mediante la reciprocidad— entre ellos, como la demanda última de justicia que define la moralidad de la intencionalidad.

... la dirección del desarrollo social o de ego es también hacia un equilibrio o *reciprocidad* entre las acciones del ego y las de otros hacia el ego. En su forma generalizada, este equilibrio es el punto final o definidor de la moralidad, concebido como principios de justicia, es decir, de reciprocidad o igualdad (L. Kohlberg, 1992: 50-53).

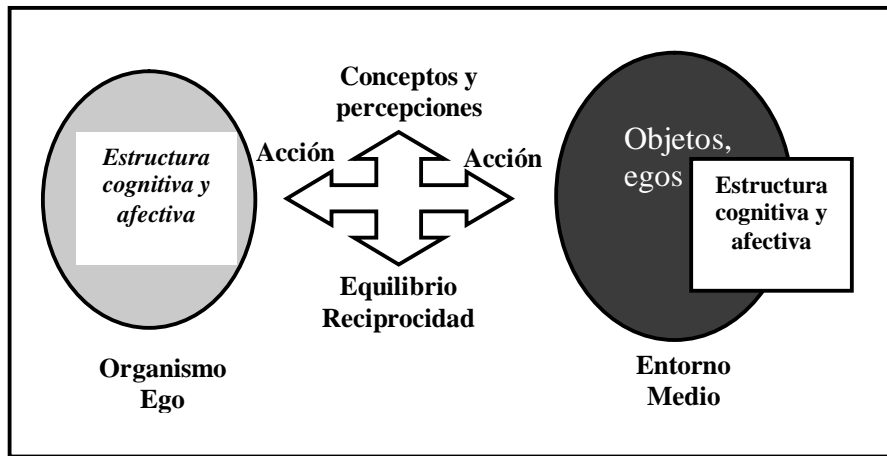
Este concepto de equilibrio y de reciprocidad lo toma, adicionalmente Kohlberg, de la concepción aportada por Piaget sobre la definición convencional y normativa de moralidad:

«Toda moralidad consiste en un sistema de reglas, y la esencia de toda moralidad es ser buscado por el respeto mediante el cual el individuo adquiere estas reglas. [...] Por “reglas” Piaget entiende principalmente normas morales, esto es, reglas morales generalmente aceptadas y las reglas de los juegos, las cuales son reglas convencionales» (Piaget, Cit. por: P. Langford, 1995: 55).

---

<sup>3</sup> El ideal del ego es otro principio de la teoría de Freud: «En ambos, en el niño y en el adulto el ideal del ego usualmente tendrá un fuerte elemento moral, como parte de ser de la imagen de una persona ideal, para la mayoría de las personas, poseen una moralidad ideal. Así la mayoría de nosotros tenemos alguna tendencia para pensar que somos moralmente superiores a otros, aunque nosotros no podemos ser del todo correctos. [...] el ideal del ego nos dice qué deberíamos hacer, si nosotros más tarde queremos mirar atrás y pensar que tan admirables fuimos» (P. Langford, 1995: 13).

**Figura 4. 1.**  
**Esquema de los principios cognitivo-evolutivos.**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe.)

Los ocho aspectos abordados anteriormente sobre la *teoría cognitivo evolutiva*, asumidos por Kohlberg para el establecimiento y desarrollo de su teoría sobre los *estadios de juicio moral*, forman las bases sobre las que el ser humano se desarrolla. Esta evolución de la estructura cognitiva del organismo, y del ego, se proporciona a través de sus acciones y conceptos sobre otros organismos o egos —igualmente conformados por estructuras cognitivas-afectivas— y objetos que conforman su entorno, en donde el individuo busca una relación equilibrada o justa, es decir, una reciprocidad manifiesta de los conceptos y de las acciones (figura 4. 1.).

Lawrence Kohlberg, considera, aparte de la base cognitivo-evolutiva, las perspectivas centrales de *la teoría de los estadios cognitivos de Piaget*, mismas que señalan: «El punto central de la postura cognitivo-evolutiva es la teoría de los estadios cognitivos, que tienen las siguientes características generales» (Piaget, Cit. por: L. Kohlberg, 1992: 54-56):

- i. En primera instancia, Kohlberg señala que, “Los estadios denotan diferencias *cualitativas* o separadas dentro de las formas de pensar de los niños o de resolver el mismo problema a edades diferentes” (L. Kohlberg, 1992: 54-56). Es decir, a edades diferentes el ser humano resuelve de diferente manera problemas semejantes.
- ii. En segundo término, plantea que, “Estos diferentes modos de pensamiento forman una *secuencia invariante*, un orden o curso en el desarrollo individual. Así como

los factores culturales pueden acelerar, retroceder o parar el desarrollo, no pueden, sin embargo, cambiar su secuencia” (L. Kohlberg, 1992: 54-56). Es decir, no obstante que culturalmente se acelere o se retroceda el desarrollo de los estadios, la secuencia de los mismos no cambia.

iii. En tercer lugar, “Cada uno de estos diferentes y consecutivos modos de pensamiento forma un *todo estructurado*” (L. Kohlberg, 1992: 54-56). En efecto, cada modo de pensamiento forma un entero integrado.

iv. Y finalmente, enuncia que:

... los estadios cognitivos son *integraciones jerárquicas*. Forman un orden de estructuras crecientemente diferenciadas e integradas para completar una función común. Nos parece que expone un necesario orden lógico y por tanto, la necesidad de un razonamiento lógico. Los estadios superiores reemplazan (o más bien reintegran) a las estructuras encontradas en estadios inferiores. Cada conjunto teórico de estadios teóricos se define de tal forma que un estadio superior esté más diferenciado e integrado que un estado inferior (L. Kohlberg, 1992: 54-56).

De tal forma, “el concepto de estadio implica un orden o secuencia invariante de desarrollo” (L. Kohlberg, 1992: 59) al que el sujeto, mediante las consideraciones contingentes del medio, puede acceder rápida o lentamente dependiendo de sus factores ambientales. Con relación a la idea principal de la teoría de los estadios cognitivos de Piaget considerados por Kohlberg, podemos ahora establecer, que un estadio cognitivo (modo de pensamiento) forma un todo estructurado, jerárquico, secuencial, constante y diferenciado. Esto es, que *un estadio cognitivo es una unidad plenamente conformada, que se escalona jerárquicamente, a la que se le obliga transitar a través de una secuencia constante y constituye diferencias cualitativas en la resolución de problemas durante las diferentes edades del ser humano.*

Kohlberg asume la vía cognitivo-evolutiva en la fundamentación de su teoría, retoma el último punto de esta teoría —la demanda última de justicia que define la moralidad de la intencionalidad— y la descripción del estadio cognitivo de Piaget —un estadio cognitivo es un todo estructurado, jerárquico, secuencial, constante y diferenciado—, enfocándose entonces en el desarrollo moral del ser humano, concretamente en el *juicio moral*. Este juicio es la parte fundamental de la conducta moral “[...] *el juicio moral*, el factor de mayor influencia en la conducta moral; donde ésta puede ser situacional y, posiblemente,

irrepetible, mientras que el juicio moral es de gran alcance e irreversible” (E. Pérez, 1997: 25).

Kohlberg aborda de esta forma, a través de los principios expuestos, el desarrollo moral del sujeto, en donde explica la evolución de *los estadios del juicio moral* de las personas. De esta forma, una vez que se plantearon los antecedentes fundamentales de la teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, prosigamos con la exposición de los estadios del juicio moral prescritos por la teoría de este autor.

#### 4. 2. Los estadios morales del juicio moral

Kohlberg, a nuestro parecer y acorde a lo planteado con antelación en el punto precedente, plantea los fundamentos —la teoría cognitivo-evolutiva y los principios de los estadios— para el desarrollo de su teoría sobre *los estadios del juicio moral*. Recuérdese, para él, “los estadios de juicio moral son estructuras de pensamiento sobre la *prescripción*, sobre las reglas o principios que obligan a actuar porque la acción se considera moralmente correcta” (L. Kohlberg, 1992: 571). Sin embargo, no precisa explícitamente su definición de *juicio moral*, situación que Langford confirma, en su revisión que hace de la teoría de Kohlberg, y ofrece tres exposiciones de tal concepto:

... el juicio moral tiende a ser considerado como objetivo por quienes los hacen, a estar de acuerdo independientemente de las diferencias de personalidad e interés [...]; los juicios morales son vistos por el juez como tomando prioridad sobre los juicios de valor [...]; Los juicios morales tienden a un alto grado de generalidad, consistencia e inclusividad (P. Langford, 1995: 70-71)..

Langford considera, entonces, al juicio moral como una toma de prioridades con alto grado de generalidad y de consistencia. No obstante, la concepción de esta idea, preferimos complementarla por medio de los conceptos, i) cognitivo-evolutivos y ii) estadio, expuestos hasta el momento, mismos que conforman la base conceptual de Kohlberg. Esto es, que a partir de la conciencia de la personalidad del individuo, del ego, de la demanda última de justicia y del estadio —estructurado, jerárquico, secuencial, constante y diferenciado—, el

ser humano “razona, juzga y evalúa”<sup>4</sup>. Por tanto, ahora con esta visión, podemos proponer una acepción sobre el *juicio moral* del siguiente modo:

***El juicio moral es una evaluación de la conciencia que se conforma en un estadio para lograr una relación de justicia o de equilibrio entre las acciones de los egos***

El juicio moral conlleva, al basarse en una acepción cognitivo-evolutiva y en los estadios, tendencias regulares y universales —con un fuerte sostenimiento cognitivo— de los cambios manifiestos durante el transcurso de los años de vida de una persona. Planteándose tendencias universales acordes a la edad en el juicio moral con una base cognitivo formal. Con lo que Kohlberg establece seis estadios de juicio moral por los que transita el razonamiento de la persona.

Los seis estadios morales, definidos por este autor, se agrupan dentro de tres grandes niveles morales. Él se refiere a niveles de reciprocidad y de equilibrio, el nivel *preconvencional* (estadio 1 y 2), el nivel *convencional* (estadio 3 y 4) y el nivel *postconvencional* (estadio 5 y 6). Refiere el término convencional como la adhesión a las normas sociales. Para él “«convencional» significa conformidad y mantenimiento de las normas y expectativas y acuerdos de la sociedad o autoridad por el mero hecho de ser reglas, expectativas o acuerdos de la sociedad” (L. Kohlberg, 1992: 187) y la secuencia de sus estadios refiere al nivel de desarrollo de conciencia del ego sobre otros egos. Asimismo, el término *pre* y el término *post*, respecto al término *convencional*, se refieren a la forma en que se consideran las normas sociales. Las considera, primero, solamente por la ejecución que tienen y, segundo, por la revisión de la ejecución de la misma.

Los tres niveles de moralidad y los seis estadios considerados por Kohlberg, representan seis diferentes moralidades conformadas por seis estadios en total. Primeramente, el nivel preconvencional se conforma por el estadio 1. Lo que representa una moralidad heterónoma de significación moral de la acción como cualidad inherente a los objetos. El castigo se ve como algo importante en el sentido de que identifica una mala acción. Adicionalmente, este nivel preconvencional, se constituye por el estadio 2, que considera una moralidad individualista instrumental de relatividad moral, donde las personas

---

<sup>4</sup> Kohlberg realiza un análisis sobre los antecedentes teóricos de Leovinger sobre el juicio (1992: 379).

pueden tener justificaciones para reclamar justicia y, tal vez, reconocer la perspectiva de la autoridad.

El segundo nivel moral, el llamado convencional, se establece por el estadio 3, que es una moralidad normativa interpersonal. Las perspectivas de los individuos se coordinan en la perspectiva de una tercera persona. Las normas morales compartidas entre un grupo se le manifiestan como vigentes y el individuo posee una integración de tales perspectivas y se adjudica la regla de oro.<sup>5</sup> El nivel convencional, se establece, además, por el estadio 4, en donde se considera la moralidad del sistema social. El individuo toma la perspectiva de un miembro de la sociedad generalizado en donde ésta determina un conjunto consistente de códigos y de procedimientos imparciales para todos sus miembros, pretenden así, mantener el sistema socio-moral como un todo.

El nivel postconvencional, la más alta y última categoría moral, se constituye por el estadio 5. El cual representa una moralidad de los derechos humanos y del bienestar social. El sistema social se considera como un contrato libremente aceptado por cada individuo para preservar el bienestar de todos los miembros. Una perspectiva de «crear una sociedad» más que «mantener una sociedad» mediante la cooperación y el acuerdo social. En este nivel se entiende una preocupación y protección de la minoría. Finalmente, este nivel postconvencional, se constituye por el estadio 6 con una moralidad de principios éticos generales, universales, reversibles y expirables. Un «punto de vista moral», de libertad y autonomía. Los principios, como el de la dignidad humana, pueden implicar a veces quebrantar las reglas socialmente reconocidas.<sup>6</sup>

**Tabla 4. 1.**  
**Niveles generales de moralidad considerados por Kohlberg**

Nivel preconvencional
<p>Estadio 1: MORALIDAD HETERÓNOMA</p> <p>Perspectiva de un <i>realismo moral ingenuo</i>. Significación moral de la acción como cualidad inherente a los objetos. El castigo se ve como algo importante en el sentido de que identifica una mala acción. Ausencia de conceptos. La justicia distributiva se caracteriza por una igualdad más que la equidad. Lo malo está definido por la autoridad más que por la cooperación entre iguales.</p>
<p>Estadio 2: MORALIDAD INDIVIDUALISTA, INSTRUMENTAL</p> <p>Perspectiva <i>individualista concreta</i>. Conciencia de intereses propios de cada persona. Relatividad moral, donde las persona pueden tener justificaciones para reclamar justicia. Reconocimiento de más de una perspectiva. Pragmático de la maximización de satisfacciones y con la minimización de secuelas negativas.</p>

<sup>5</sup> “... haz a otros lo que te gustaría que otros te hicieran.” (L. Kohlberg, 1992: 578).

<sup>6</sup> «Algunas partes son tomadas de un manuscrito sin publicar (1983) de C. Devine y E. De Vos, «The form-content distinction and Kohlberg’s theory of moral development.» y pretende ser una revisión de la descripción de los estadios de juicio moral» (L. Kohlberg, 1992: 572-587).

---

Nivel convencional

---

Estadio 3: MORALIDAD DE LA NORMATIVA INTERPERSONAL

La perspectiva de los individuos se coordinan en la perspectiva de una tercera persona. Normas morales compartidas entre un grupo. Integración de perspectivas. El individuo se preocupa por lograr la aprobación y la confianza de otros. Regla de oro de toma de rol.

*Estadio 4: MORALIDAD DEL SISTEMA SOCIAL*

El individuo toma la perspectiva de un miembro de la sociedad generalizado. El sistema social como un conjunto consistente de códigos y procedimientos imparciales para todos los miembros. Mantenimiento del sistema sociomoral como un todo. Sistematización de normas compartidas. Instituciones formales y roles sociales.

---

Nivel postconvencional

---

Estadio 5: MORALIDAD DE LOS DERECHOS HUMANOS Y DE BIENESTAR SOCIAL

El sistema social se considera como un contrato libremente aceptado por cada individuo para preservar el bienestar de todos los miembros. Una perspectiva de «crear una sociedad» más que «mantener una sociedad». Cooperación y acuerdo social. En este nivel se entiende una preocupación y protección de la minoría.

*Estadio 6: MORALIDAD DE PRINCIPIOS ÉTICOS GENERALES, UNIVERSALES, REVERSIBLES Y PRESCRIPTIVOS*  
«Punto de vista moral». Libertad y autonomía. Los principios, como el de la dignidad humana, puede implicar a veces quebrantar las reglas socialmente reconocidas.

---

(Fuente: L. Kohlberg, 1992: 572-587)

Una vez presentados los niveles generales morales de la teoría de Kohlberg, ampliemos la descripción de los seis estadios que conforman su teoría del desarrollo moral. Exponemos, entonces: el nivel I, preconvencional, se constituye por el estadio uno y por el estadio dos. El estadio 1 se manifiesta por una moralidad heterónoma en donde el ser humano pretende cumplir con las normas sólo por evitar el castigo, evita causar daño físico a las personas, a la propiedad, únicamente por impedir la sanción y por el reconocimiento del poder superior de las autoridades. Desde la perspectiva social, el ego no reconoce los derechos o manifestaciones de otros egos. El ser humano en este estadio tiene un punto de vista egocéntrico y no reconoce otros puntos de vista al suyo, confunde la perspectiva de la autoridad con la suya propia.

El estadio 2, dentro del mismo nivel preconvencional, manifiesta una moralidad instrumental o de intercambio del individuo. La persona en este estadio sigue las normas sólo cuando existe un inmediato interés. Ella actúa para conseguir sus propios intereses y necesidades, dejando que los demás hagan lo mismo. Es correcto para las personas lograr un intercambio favorable para ambas. Servir las necesidades e intereses propios en un mundo en el que se reconoce también los intereses de otra gente. En lo social, el ego tiene una perspectiva individualista concreta, una conciencia de que todo el mundo persigue sus propios intereses y propicia una relatividad de lo correcto.

El nivel II, el convencional, conlleva primeramente el estadio 3, con una moralidad interpersonal. La persona en este estadio vive en la forma en que la gente de alrededor



espera de él o que la gente en general espera de su papel de hijo, hermano, amigo, etc. «Ser bueno» es importante y significa que se tienen buenas intenciones, preocupándose por los demás. Significa también mantener unas mutuas relaciones de gratitud, lealtad y confianza. En este estado prevalece la necesidad de ser una buena persona ante uno mismo, ante los demás y el cuidado del grupo. Aquí, las personas desean mantener las normas y la autoridad que mantienen los estereotipos de buena conducta. La perspectiva social, en el estadio 3, comienza a manifestársele como relevante al ego individual en relación con otros egos o individuos. Se tiene conciencia de sentimientos y derechos compartidos que tienen predominancia sobre los intereses individuales, se relacionan los puntos de vista a través de la regla la regla de oro de hacer o no hacer lo que quiero o no quiero que me hagan. Sin embargo, el ego todavía no considera la perspectiva del sistema generalizado.

El estadio 4, dentro del mismo nivel convencional, establece una moralidad y conciencia social. En este estadio las personas pretenden cumplir las obligaciones acordadas, y piensan que deben de mantener las leyes en casos extremos en donde entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos. En este estadio, está igualmente bien contribuir a la sociedad, al grupo o a la institución. Se debe mantener la institución en funcionamiento como un todo, mantener el colapso del sistema «si todo el mundo lo hiciera», o el imperativo de conciencia para llevar a cabo las obligaciones marcadas por uno mismo. Este estadio es fácil de confundir con la creencia del estadio 3 de reglas y autoridad, pero una distinción relevante es el punto de vista de la sociedad y los motivos o acuerdos interpersonales, se reconoce el punto de vista del sistema social que define las normas y los roles. Finalmente, se reconocen las relaciones individuales del ego según el lugar establecido que ocupa en el sistema social.

En el último nivel moral, el nivel III postconvencional o de principios. se constituye primeramente por el estadio 5. Estadio que refiere un contrato social y derechos individuales, en donde la persona es consciente de que la gente mantiene una variedad de valores y opiniones, que la mayoría de los valores y normas son relativos al grupo. Estas normas relativas deberían, sin embargo, mantenerse en interés de la imparcialidad y porque son de acuerdo social. Algunos valores y derechos no son relativos como la vida y la libertad, deben también mantenerse en cualquier sociedad e independientemente de la opinión de la mayoría. Se tiene aquí, un sentido de obligación hacia la ley por el contrato

social que la persona tiene y debe ser fiel a las leyes para el bienestar de todos y la protección de los derechos de todos. Asimismo, se cumple con un sentimiento de compromiso libremente aceptado hacia los amigos, la familia y las obligaciones de trabajo. Interés porque las leyes y obligaciones se basen en un cálculo racional de utilidad total, «lo mejor posible para el mayor número de gente». En este estadio, el ego individual tiene una perspectiva ante la sociedad. Perspectiva de una conciencia individual racional de los valores y derechos ante los contratos y compromisos sociales. El ego individual, querrá integrar perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y correcto proceso. En este estadio, el individuo considera los puntos de vista legal y moral, e igualmente, reconoce el conflicto ocasional entre ellos y la dificultad en integrarlos.

El estadio 6 complementa finalmente el estadio postconvencional y último de los niveles principales de la moralidad acorde a Kohlberg. Este estadio se caracteriza por considerar principios éticos universales. El ser humano de este estadio sigue principios éticos auto-escogidos. Las leyes particulares o los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se basan en tales principios. Cuando las leyes violan estos principios, se actúa de acuerdo con el principio. Los principios son fundamentos universales de la justicia: la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales. La creencia como persona racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso social hacia ellos. Esta perspectiva es un punto de vista moral del cual derivan acuerdos sociales, esta perspectiva es la de cualquier ego racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí, y deben ser tratadas como tales.

Los seis estadios del juicio moral (tabla 4. 2.), por los que evoluciona el ser humano, han tenido diversas demostraciones empíricas, que resultan importantes por parte de Kohlberg. Este autor realizó estudios empíricos longitudinales en Turquía, Taiwán, México y Estados Unidos de Norteamérica, que ofrecen un panorama de validación teórica de los estadios en el transcurso de vida de las personas, perspectiva de mediciones que presentaremos en el siguiente punto.

**Tabla 4. 2.**  
**Contenido de los seis estadios del juicio moral.**

Nivel y Estadio	Lo que está bien	Razones para actuar correctamente	Perspectiva social del estadio
<i>Nivel I Preconvencional</i> Estadio 1: Moralidad heterónoma.	Evitar romper las normas sólo por el castigo, obedecer por obedecer y evitar causar daño físico a personas y a la propiedad.	Evitar el castigo, y el poder superior de las autoridades.	<i>Punto de vista egocéntrico.</i> No considera los intereses de otros no reconoce que sean diferentes de los propios; no relaciona dos puntos de vista. Consideración física de los hechos antes que de los intereses psicológicos de otros. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la suya propia.
Estadio 2: Individualismo, finalidad instrumental e intercambio.	Seguir las normas sólo cuando es en inmediato interés de alguien; actuar para conseguir los propios intereses y necesidades y dejar que los demás hagan lo mismo. Es correcto lo que es justo, lo que es un intercambio, un acuerdo, un trato.	Servir las necesidades e intereses propios en un mundo en el que ha que reconocer que otra gente tiene también sus intereses.	<i>Perspectiva individualista concreta.</i> Conciencia de que todo el mundo tiene sus intereses a perseguir y esto lleva a un conflicto, de forma que lo correcto es relativo ( en el sentido individualista concreto).
Nivel II Convencional Estadio 3: Mutuas expectativas interpersonales, relaciones, y conformidad interpersonal.	Vivir en la forma en que la gente de alrededor espera de uno o que la gente en general espera de su papel de hijo, hermano, amigo, etc. «Ser bueno» es importante y significa que se tienen buenas intenciones, preocupándose por los demás. Significa también mantener unas mutuas relaciones de gratitud, lealtad y confianza.	La necesidad de ser una buena persona ante uno mismo y ante los demás. Cuidar de otros. Creencia en la regla de oro, deseo de mantener las normas y la autoridad que mantengan los estereotipos de buena conducta.	<i>Perspectiva del individuo en relación con otros individuos.</i> Conciencia de sentimientos compartidos que tienen preferencia sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista a través de la regla de oro concreta, poniéndose en el lugar de otra persona. No considera todavía la perspectiva del sistema generalizado.
Estadio 4: Sistema social y Conciencia.	Cumplir las obligaciones acordadas. Se deben de mantener las leyes en casos extremos en donde entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos. Está igualmente bien contribuir a la sociedad, al grupo, o a la institución.	Mantener la institución en funcionamiento como un todo, mantener el colapso del sistema «si todo el mundo lo hiciera», o el imperativo de conciencia para llevar a cabo las obligaciones marcadas por uno mismo. (Fácil de confundir con la creencia del estadio 3 de reglas y autoridad)	Hace distinción entre el punto de vista de la sociedad y los motivos o acuerdos interpersonales. Toma el punto de vista del sistema que define las normas y los roles. Considera las relaciones individuales según el lugar que ocupan en el sistema.
Nivel III: Postconvencional o de principios. Estadio 5. Contrato social o utilidad y derechos individuales.	Ser consciente de que la gente mantiene una variedad de valores y opiniones, que la mayoría de los valores y normas son relativos a tu grupo. Estas normas relativas deberían, sin embargo, mantenerse en interés de la imparcialidad, y porque son de acuerdo social. Algunos valores y derechos no relativos como la vida y la libertad, deben también mantenerse en cualquier sociedad e independientemente de la opinión de la mayoría.	Un sentido de obligación hacia la ley por el contrato social que uno tiene de hacer y ser fiel a las leyes para el bienestar de todos y la protección de los derechos de todos. Un sentimiento de compromiso, libremente aceptado hacia los amigos, la familia y obligaciones de trabajo. Interés porque las leyes y obligaciones se basen en un cálculo racional de utilidad total, «lo mejor posible para el mayor número de gente».	<i>Perspectiva anterior a la sociedad.</i> Perspectiva de una conciencia individual racional de los valores y derechos anteriores a los contratos y compromisos sociales. Integra perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y debido proceso. Considera los puntos de vista legal y moral; reconoce que a veces entran en conflicto y encuentra difícil integrarlos.
Estadio 6: Principios éticos universales.	Seguir principios éticos autoescogidos. Las leyes particulares o los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se basan en tales principios. Cuando las leyes violan estos principios, se actúa de acuerdo con el principio. Los principios son principios universales de la justicia: la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales.	La creencia como persona racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso social hacia ellos.	Perspectiva de un punto de vista moral del cual derivan los acuerdos sociales. La perspectiva es la de cualquier individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales.

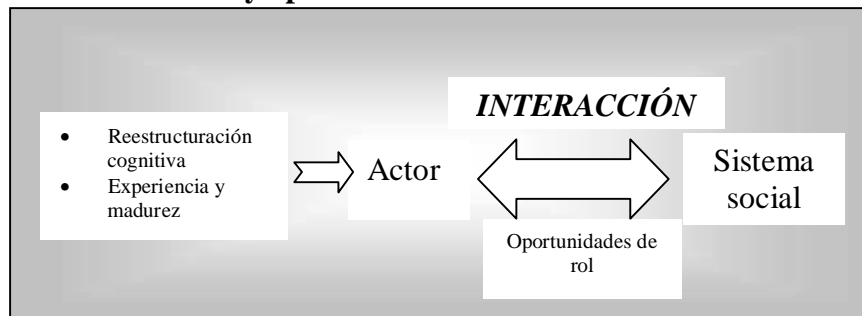
(Fuente: L. Kohlberg, 1992: 188-189.)

### 4. 3. Datos empíricos del desarrollo moral

Antes de plantear las comprobaciones de Kohlberg, retomemos la parte constructivista de la teoría de Kohlberg, consideremos la toma del rol que establece una correspondencia entre estructura cognitiva y oportunidades sociales. Una intención de la presente investigación es la de considerar el rol de las personas en una personalidad y organización particular, el *manager* y la corporación. “En las teorías cognitivo-evolutivas o «simbólico-interactivas» de la sociedad, el primer significado de la palabra *social* es la característica humana de estructurar la acción y el pensamiento mediante la toma de rol” (L. Kohlberg, 1992: 104). Esta toma de rol puede tener aspectos afectivos que implican una estructura común de igualdad y reciprocidad entre seres con expectativas recíprocas. Los estadios representan sucesivas formas de reciprocidad, cada una más diferenciada y universalizada que la forma precedente.

... si el desarrollo moral es fundamentalmente un proceso de reestructuración de modos de toma de rol, entonces al *input* social que estimula el desarrollo moral se le puede denominar «oportunidades de toma de rol». El primer requisito para la toma de rol es la participación en un grupo o institución. La participación es, en parte, una cuestión de cantidad de interacción y comunicación en el grupo puesto que la comunicación presupone una toma de rol. La centralización del individuo en la comunicación y estructura de la toma de decisión del grupo mejora las oportunidades de toma de rol” (L. Kohlberg, 1992: 106).

**Figura 4. 2.**  
**Interacción y oportunidades de rol del sistema social.**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe.)

Con relación a la interacción social, la participación de las personas en el grupo de compañeros parece que estimula el desarrollo moral, su influencia es más conceptualizada en términos de ofrecer oportunidades generales de toma de rol que el de tener formas de

influencia únicas y específicas. Por ello, la organización ofrece oportunidades de toma de rol, como otras instituciones sociales “[...] como la ley, el gobierno y el trabajo. La discusión sobre conflictos y desacuerdos, favorecen la evolución de los estadios” (L. Kohlberg, 1992: 108-110).

La oportunidad de toma de rol, dentro del contexto *managerial*, influye en la evolución de los estadios del juicio moral. Lo mismo hacen los dilemas morales que conforman la base de comprobación empírica de la teoría kohlbergiana. Esta comprobación centra su procedimiento en entrevistas individuales, planteando para ello, conflictos en forma de dilemas morales. Dilemas que se construyen tomando como referencia, de acuerdo a Kohlberg, la ética a Nicómano de Aristóteles y además los problemas de justicia distributiva, conmutativa y correctiva.

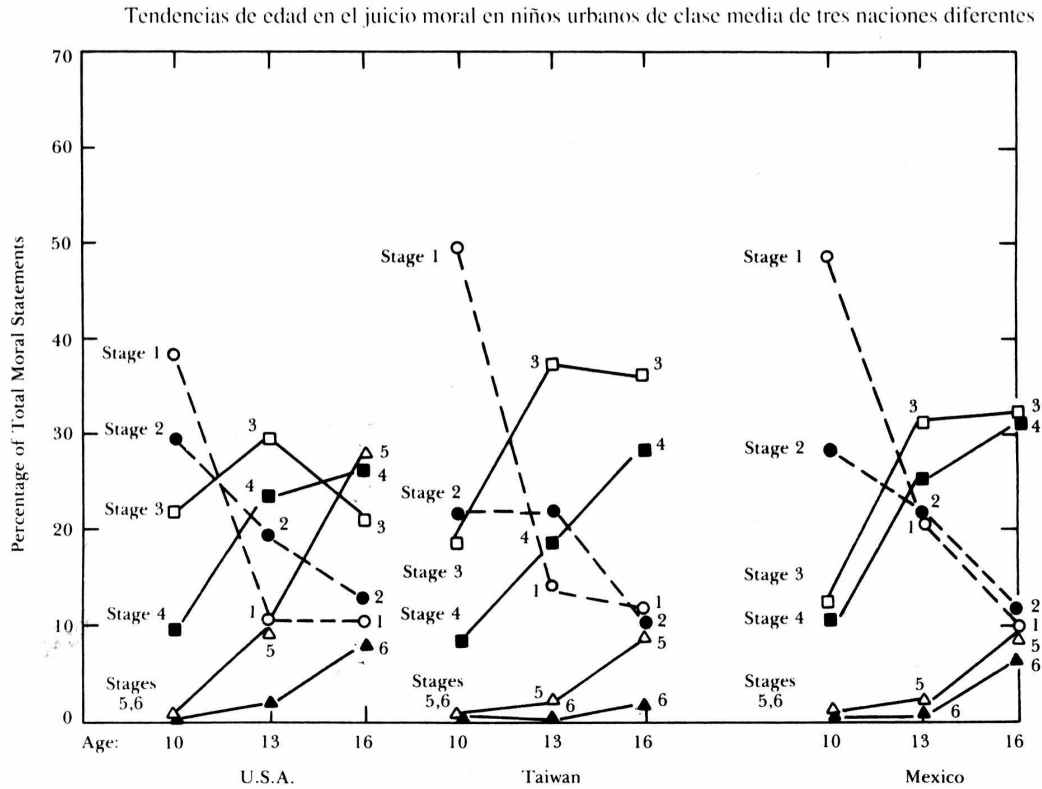
... nuestros dilemas morales hacen referencia a tres problemas de justicia que se han identificado en la *Ética a Nicómano de Aristóteles*, [...]la justicia distributiva, la forma en que la sociedad y un tercero distribuye «bienes deseables de la comunidad»; justicia conmutativa, que se centra en el acuerdo voluntario, contrato, e intercambio equivalente; y la justicia correctiva, que administra el principio correctivo en las transacciones desiguales (L. Kohlberg, 1992: 571-572).

La comprobación empírica de Kohlberg, consecuencia de su procedimiento empírico a través de entrevistas y dilemas, fue realizada de forma longitudinal y en poblados de varios países del mundo, como ya dijimos, en México, Turquía, USA y Taiwán. Las mediciones logradas en tales naciones, por este autor, presentan la siguiente distribución de los seis estadios morales: el “estadio 4 como el estadio dominante de la mayoría de los adultos [y que] el estadio 6 es el que se usa menos, los primeros estadios eran los preferidos por niños de edades bajas [...]”<sup>7</sup> (figura 4.3). Lo que indica, acorde a Kohlberg, que los estadios y las concepciones morales requieren de años de experiencia social y reconstrucción de la estructura cognitiva. Los datos ofrecidos, los estadios promedios, responden al criterio de secuencia jerárquica, observándose una creciente consolidación en un estadio a través de la edad y que en los estadios más elevados conforman estructuras más equilibradas que los primeros estadios.

---

<sup>7</sup> “Los datos estadísticos de Kohlberg se basan en que los «adultos» de la muestra son mayores de 16 años” (L. Kohlberg, 1992: 87).

**Figura 4. 3.**  
**Mediciones de estadios morales en tres países.**

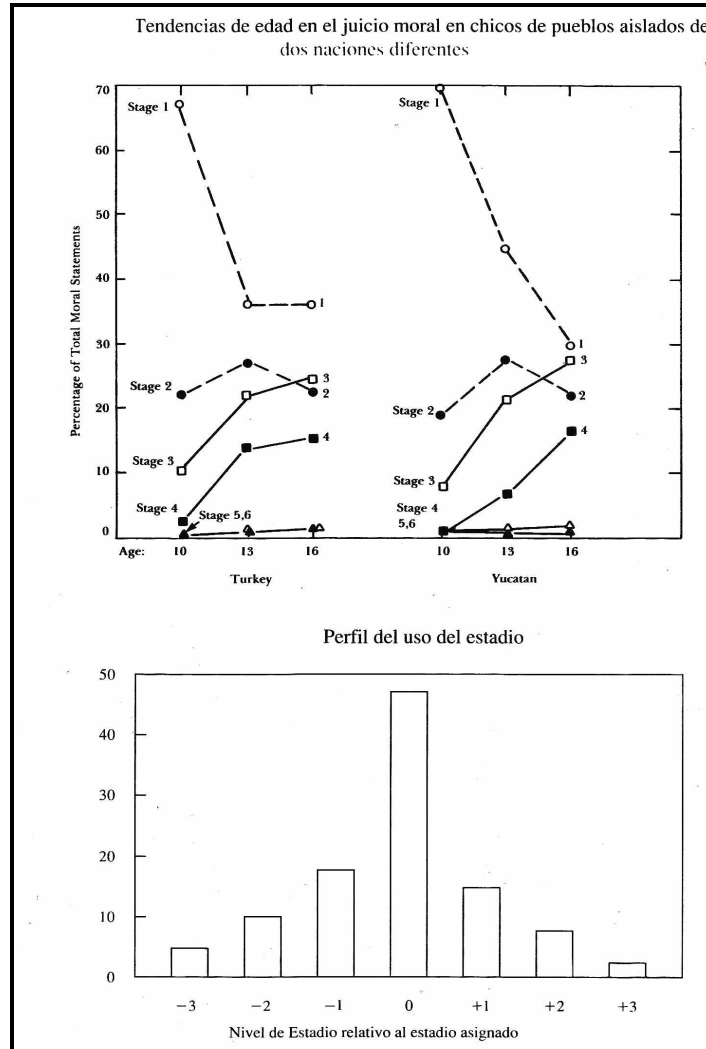


(Fuente: L. Kohlberg, 1992: 87.)

En tales observaciones ofrecidas por este autor, se presentan una predominancia del estadio cuatro y, muy seguidamente, del estadio tres. Siendo este último estadio el predominante en poblaciones rurales de Yucatán y Turquía. Finalmente, estos datos ofrecen una conclusión relativa al uso de los estadios del juicio moral: los seis estadios morales de las personas se distribuyen de una forma normal con un 50% dentro de un estadio predominante (figura 4. 4.).

Considerando adicionalmente la aseveración de Tom Kitwood, podemos afirmar que los adultos mayores de 20 años raramente se sitúan por arriba de un nivel cuatro de moralidad, situándose principalmente (50%) en este nivel o debajo de él (tabla 4. 3). Por lo que es necesario, estimar que el estadio dominante, en cualquier investigación empírica que estudie la respuesta de los adultos, será el estadio cuatro, seguido muy de cerca por el estadio tres.

**Figura 4. 4.**  
Uso y mediciones de estadio morales en Turquía y Yucatán.



(Fuente: L. Kohlberg, 1992: 88)

**Tabla 4. 3.**  
Uso de estadio de las personas de acuerdo a su edad.

Estadio	Porcentaje de personas en cada estadio según la edad en años				
	10	15	20	25	30
1	30				
2	60	35	15	5	
3	10	55	60	40	40
4		10	25	45	50
5				10	10

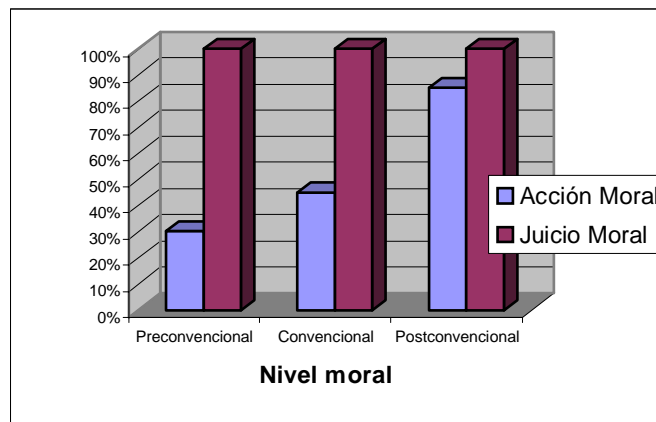
(Fuente: T. Kitwood, 1996: 139.)

En cuanto a la aproximación de las observaciones empíricas, debemos considerar, que:

... estos datos son sólo aproximaciones, y en cualquier caso debe tenerse en cuenta que sólo alrededor del 50 por ciento del razonamiento moral de la persona pertenece exclusivamente a un estadio particular. No obstante, cabe señalar tres aspectos. Primero, la gran mayoría de los adolescentes o jóvenes adultos son moralistas teóricos convencionales. Segundo, muy pocas personas, cerca del 10 por ciento, alcanzan el razonamiento moral basado en los rígidos principio que Kohlberg define. Tercero, el cambio de estadio después de los 25 años de vida es relativamente escaso. Y si se estudia de cerca, podemos apreciar que el “progreso” consiste en llevar muchos juicios al nivel más alto que ya se ha logrado, en vez de lanzarse a uno nuevo. Cualesquiera que sean los cambios que se dan en la edad adulta, no parecen ser recogidos por la metodología de Kohlberg (T. Kitwood, 1992: 140).

Una segunda demostración empírica, relacionada con el juicio moral, propuesta por un estudio realizado por Kohlberg y Krebs señala que existe una relación directa entre el nivel del estadio del juicio moral y la acción moral. En este estudio, ellos señalan que «el 15% de estudiantes con un razonamiento basado en principios copiaron en sus exámenes, el 55% con una moral convencional y el 70% del nivel moral preconvenicional copiaron»<sup>8</sup>. Así, Kohlberg y Krebs, explican las acciones morales de las personas a partir de su correspondencia directa con el nivel del juicio moral conformado.

**Figura 4. 5.**  
**Acción y juicio moral.**



(Fuente: Elaboración a partir de los resultados empíricos de E. Pérez Delgado, 1997: 27.)

<sup>8</sup> Resultados empíricos de Kohlberg citados por Esteban Pérez Delgado (1997: 27).



Las conclusiones de Kohlberg se sitúan de la siguiente forma: “La existencia de estadios morales implica que el desarrollo moral tiene un básico componente estructural [...] el desarrollo de estos motivos y afectos está [...] mediatizado por los cambios en los modelos de pensamiento” (E. Pérez, 1997: 97). Lo que para la teoría del desarrollo moral implica la siguiente conclusión general.

... por lo menos en las sociedades occidentales, el conjunto de estadios que se postulan está bien corroborado, y se esfuerza por lograr criterios rigurosos para una secuencia verdaderamente cognitiva, por lo menos hasta el estadio 4. Gibbs afirma que la secuencia se “ablanda” después del estadio 4, y se relaciona más con el desarrollo personal que con el desarrollo cognitivo (T. Kitwood, 1996: 139).

Así, la teoría secuencial de los estadios del juicio moral de Kohlberg, se demuestra exitosamente, se valida la secuencia de los estadios mediante evidencia empírica. Corresponde ahora, establecer la aplicación de los estadios del juicio moral al *manager* y a la corporación. Asimismo, en el próximo capítulo, estudiaremos los medios de investigación en el ámbito de la Psicología moral, un análisis de diversas evoluciones y aplicaciones, así como de un análisis de nuevos instrumentos de medición más convenientes.

#### **4. 4. El *manager*, la corporación y el desarrollo moral**

La teoría del desarrollo moral se puede aplicar al *manager* y a la corporación porque ellos son personas morales, como ya hemos planteado en el segundo capítulo. De este modo, aplicaremos la teoría de Kohlberg a tales entidades, estableciéndose los estadios del juicio moral a partir de dilemas contextuales de los negocios.

En la teoría de Kohlberg, como hemos observado, se presentan tres niveles morales, dentro de los cuales se constituyen, en cada uno de ellos, dos estadios. Estableciendo seis estadios en total dentro de los tres niveles morales. Estadios, que se distinguen con características propias en el comportamiento específico *managerial*, con los que el *manager* juzga lo que está bien, teniendo sus propias razones y sus convenientes perspectivas

sociales. En este sentido, nos orientamos ahora a la conceptualización de los seis estadios del *manager*<sup>9</sup> (tabla 4. 5.) y de la corporación (tabla 4. 6.).

Los primeros dos estadios morales se sitúan en el nivel I, el *manager* preconventional, con dos moralidades básicas, heterónoma e individualista. El estadio 1, con una moralidad heterónoma del *manager*, él evita romper las normas corporativas sólo por el castigo, obedece por obedecer y evitar causar daños a otras personas de la corporación y a los intereses de ellas. El *manager* evita la sanción y reconoce el poder superior de otros *managers*, de los dueños o de los accionistas. Aquí, el *manager* es egocéntrico, no considera los intereses de otras personas y no acepta que sean diferentes a los propios. Tiene una consideración única del castigo de los hechos antes que de los intereses y confunde la perspectiva de la autoridad de otros *managers* con la suya propia.

El estadio 2, el individualismo *managerial*, tiene una finalidad instrumental y de intercambio. El *manager* sigue las normas sólo cuando representan un inmediato interés de alguien relevante y actúa para conseguir sus propios intereses y necesidades, dejando que los demás *managers* hagan lo mismo. Aquí, el *manager* piensa que es correcto lo que es justo, lo que es un intercambio, un acuerdo, o un trato entre *managers*. En este estadio, el *manager* cumple las necesidades e intereses propios en un mundo en el que reconoce los intereses de otro gerente y pueden ser iguales a los suyos. *Perspectiva individualista concreta del manager*, donde él toma conciencia de que todo el mundo persigue sus propios intereses y concluye que lo correcto es relativo.

Los siguientes dos estadios morales se sitúan en el nivel II, el *manager* convencional, con dos moralidades básicas, interpersonal y social. El estadio 3, consiste de mutuas expectativas interpersonales *manageriales*, relaciones y de conformidad interpersonal. El *manager* interpersonal vive en la forma en que todos los *managers* de alrededor esperan que él lo haga o en la forma en que toda las personas de la empresa espera del papel *managerial*. «Ser buen *manager*» es importante y significa que se tienen buenas intenciones, preocupándose por los demás. Significa también mantener unas mutuas relaciones de gratitud, lealtad y confianza. El *manager* tiene la necesidad de ser un buen *manager* ante el mismo y ante los demás. Cuida las relaciones con otros *managers* y desea mantener las

---

<sup>9</sup> D. Wasieleski y J. Weber aplicaron la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, utilizando la técnica de entrevista, satisfactoriamente a una muestra de 308 *managers* sin encontrar diferencias significativas considerando, entre otras variables, edad y género (2001: 79).

normas y la autoridad para mantener los estereotipos de buena conducta del *manager*. El empleado del *management* posee la perspectiva del *manager* en relación con otros *managers* y tiene conciencia de sentimientos compartidos, mismos que tienen preferencia sobre los intereses individuales de cada *manager*. Relaciona puntos de vista a través de la regla de oro concreta, poniéndose en el lugar de otro *manager*, pero no considera todavía la perspectiva del sistema generalizado.

En el estadio 4 del sistema social y de conciencia *managerial*, el *manager* cumple las obligaciones acordadas. Él piensa que se deben mantener las leyes en casos extremos en donde entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos. Está igualmente bien contribuir a la sociedad, al grupo o a la corporación. El *manager* mantiene la corporación en funcionamiento como un todo, evita el colapso del sistema «si todo el mundo lo hiciera», tiene el imperativo de conciencia para llevar a cabo las obligaciones marcadas por uno mismo. En este nivel, el *manager* distingue entre el punto de vista de la sociedad y los motivos o acuerdos interpersonales *manageriales*. Toma el punto de vista del sistema que define las normas y los roles de la corporación en la sociedad. Considera las relaciones *manageriales* según el lugar que ocupan en el sistema.

Los últimos dos estadios morales, el 5 y el 6, se sitúan en el nivel III, el *manager* postconvencional, con dos moralidades de principios, de contrato social y universal. El estadio 5 se caracteriza por un contrato social o utilidad y derechos *manageriales*. En este estadio, el *manager* es conciente de la diversidad de intereses y de la relatividad de los valores de su corporación. Las normas relativas deberían, sin embargo, mantenerse en interés de la imparcialidad, y porque son un acuerdo social. Los valores y derechos de las corporaciones deben mantenerse en cualquier sociedad, independientemente de la opinión de la mayoría. El *manager* tiene un sentido de obligación hacia la ley por el contrato social que uno tiene de hacer y ser fiel a las leyes para el bienestar de toda la sociedad y la protección de los derechos sociales. Un sentimiento de compromiso, libremente aceptado hacia la corporación, el grupo *managerial*, y las obligaciones de trabajo. Interés porque las leyes y obligaciones se basen en un cálculo racional de beneficio social, «lo mejor posible para el mayor número de gente». *El manager tiene una Perspectiva ante la sociedad.* Perspectiva de una conciencia individual racional de los valores y derechos, de los contratos y compromisos sociales. Integra perspectivas por mecanismos formales de acuerdo,

contrato, imparcialidad objetiva y debido proceso. Considera los puntos de vista legal y moral; reconoce que a veces entran en conflicto y encuentra difícil integrarlos.

El estadio 6 de principios éticos *manageriales* universales, considera al *manager* de principios éticos auto-escogidos. Para él las leyes particulares o los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se basan en tales principios. Cuando las leyes violan estos principios, se actúa de acuerdo con el principio. Los preceptos son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales. El *manager* «universal» tiene la creencia como persona racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso social hacia ellos. Aquí, el *manager* posee una Perspectiva de un punto de vista moral del cual derivan los acuerdos sociales. La perspectiva es la de cualquier individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales.

De tal suerte, una vez aplicados y puntualizados los estadios del juicio moral del *manager*, podemos enunciar que existe un estadio dominante en tal sujeto y formular una hipótesis de la siguiente manera:

H: Los estadios del juicio moral del *manager* son diferenciados.

H<sub>0</sub>: Los estadios del juicio moral del *manager* son iguales.

**Tabla 4. 5.**  
**Estadios morales del *manager*.**

Nivel y Estadio	Lo que está bien	Razones para actuar correctamente	Perspectiva social del estadio
Nivel I El <i>manager</i> Preconvencional Estadio 1: Heterónomo	Evitar romper las normas sólo por el castigo, obedecer por obedecer. Evita causar daño a otros ejecutivos y contradecir el propósito corporativo	Evitar la sanción y reconoce el poder (la aplicación de la ley) de la autoridad de sus superiores.	<i>Punto de vista egocéntrico.</i> No considera los intereses de otros no reconoce que sean diferentes de los propios; no relaciona dos puntos de vista. Consideración de los hechos antes que de los intereses de otros. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la suya propia.
Estadio 2: Individualista, finalidad instrumental e intercambio.	Seguir las normas sólo cuando es inmediato interés de alguien; actuar para conseguir los propios intereses y necesidades y dejar que los demás hagan lo mismo. Es correcto lo que es justo, lo que es un intercambio, un convenio o un trato.	Servir las necesidades e intereses propios en el mundo corporativo, en donde se reconocen que otros <i>managers</i> tienen también sus propios intereses.	<i>Perspectiva individualista concreta.</i> Consciencia de que todo el mundo tiene sus intereses a perseguir y esto lleva a un conflicto, de forma que lo correcto es relativo (en el sentido individualista concreto). Lo correcto es relativo a cada <i>manager</i> .
Nivel II El <i>manager</i> convencional Estadio 3: Interpersonalista. El <i>manager</i> tiene mutuas expectativas interpersonales, relaciones y conformidad interpersonal.	Vivir en la forma en que la gente, interesada en la corporación, espera del <i>manager</i> mismo o que la gente en general espera de su papel de <i>manager</i> . «Ser bueno» es importante y significa que se tienen buenas intenciones, preocupándose por los demás. Significa también mantener mutuas relaciones de gratitud, lealtad y confianza.	La necesidad de ser un buen <i>manager</i> ante uno mismo y ante los demás. Cuidar de otros <i>managers</i> . Creencia en la regla de oro, deseo de mantener las normas y la autoridad que mantengan los estereotipos de buena conducta.	<i>Perspectiva del <i>manager</i> en relación con otros managers.</i> Consciencia de sentimientos compartidos que tienen preferencia sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista a través de la regla de oro concreta, poniéndose en el lugar del otro <i>manager</i> . No considera todavía la perspectiva del sistema generalizado.

Estadio 4: Consciente social.	Relatividad corporativa. Cumplir las obligaciones acordadas. Se deben de mantener las leyes en casos extremos en donde entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos. Está igualmente bien contribuir a la sociedad, al grupo, o a la institución.	Mantener la corporación en funcionamiento como un todo, prever el colapso del sistema «si todo el mundo lo hiciera», o el imperativo de conciencia para llevar a cabo las obligaciones marcadas por uno mismo. (Fácil de confundir con la creencia del estadio 3 de reglas y autoridad)	Hace distinción entre el punto de vista de la sociedad y los motivos o acuerdos interejecutivos. Toma el punto de vista del sistema que define las normas y los roles ejecutivos. Considera las relaciones ejecutivas individuales según el lugar que ocupan en el sistema.
Nivel III: El manager postconvencional o de principios. Estadio 5. Contractual utilitario social e individual.	Ser consciente de que los <i>managers</i> mantienen una variedad de valores y opiniones, que la mayoría de los valores y normas son relativos a su grupo. Tales normas relativas deberían, sin embargo, mantenerse en interés de la imparcialidad, y porque son de acuerdo social. Algunos valores y derechos no relativos como la vida y la libertad, deben también mantenerse en cualquier sociedad e independientemente de la opinión de la mayoría.	Un sentido de obligación hacia la ley por el contrato social que el <i>manager</i> tiene que hacer y ser fiel a las leyes para el bienestar de todos y la protección de los derechos de todos. Un sentimiento de compromiso, libremente aceptado hacia otros <i>managers</i> , el trabajo y la corporación. Interés porque las leyes y obligaciones se basen en un cálculo racional de utilidad total, «lo mejor posible para el mayor número de gente».	<i>Perspectiva anterior a la sociedad.</i> Perspectiva de una conciencia <i>managerial</i> racional de los valores y derechos anteriores a los contratos y compromisos sociales. Integra perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y debido proceso. Considera los puntos de vista legal y moral corporativo; reconoce que a veces entran en conflicto y encuentra difícil integrarlos.
Estadio 6: Ético universal.	Seguir principios éticos autoescogidos. Las leyes particulares o los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se basan en tales principios. Cuando las leyes violan estos principios, se actúa de acuerdo con el principio. Los principios son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales.	La creencia como <i>manager</i> racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso corporativo social hacia ellos.	Perspectiva de un punto de vista moral del cual derivan los acuerdos sociales de los <i>managers</i> . La perspectiva es la de cualquier <i>manager</i> racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales.

(Fuente: Elaboración a partir de la aplicación, al ámbito *managerial*, de los seis estadios de L. Kohlberg, 1992: 188-189.)

Ahora bien, aplicando la teoría kohlbergiana a los negocios, asentemos los seis estadios morales organizacionales<sup>10</sup>. Estadios propios en el desempeño específico con el que la corporación se desempeña dentro de su contexto<sup>11</sup>. Comencemos describiendo el nivel I, la corporación preconvencional. Estadio de una moralidad heterónoma de la corporación, la corporación evita romper las normas industriales y gubernamentales que la rigen, sólo por las multas o indemnizaciones, obedece por obedecer y evitar causar daños cuando estos le repercuten grandemente. La Corporación evita la sanción, y reconoce el poder superior del sector industrial y del gobierno que la rigen. La Corporación es egocéntrica. No considera ningún otro interés que sean diferente al propio. Consideración única del castigo de los

<sup>10</sup> Un ejemplo más de la aplicación de la teoría de Kohlberg es el de R. Snell. Él desarrolla un marco de trabajo para analizar el *ethos* moral organizacional adaptando un modelo kohlbergiano. (2000: 267).

<sup>11</sup> Recordemos que la estrategia determina la forma y el desempeño interorganizacional. La corporación al ser una persona moral, la estrategia corporativa puede ser conceptualizada como “Filosofía moral” (A. Singer, 1994: 191).

hechos antes que de los intereses de otros. Confusión corporativa de la perspectiva de la autoridad con la suya propia.

El estadio 2 del individualismo corporativo tiene una finalidad instrumental y de intercambio. La corporación sigue las normas sólo cuando es un inmediato interés de alguna otra y actúa para conseguir los propios intereses y necesidades y deja que las demás corporaciones hagan lo mismo. Es correcto lo que es justo, lo que es un intercambio, un acuerdo, un trato entre corporaciones. La corporación cumple con las necesidades e intereses propios en un mundo en el que ella reconoce los intereses de otras corporaciones y que pueden ser compartidos. Perspectiva individualista concreta de la corporación. Conciencia de que todas las corporaciones persiguen sus propios intereses, lo que implica un conflicto, lo correcto es relativo (en el sentido corporativista individual concreto).

Pasando el nivel II, la corporación convencional, constituido primero por el estadio 3 con mutuas expectativas entre corporaciones, relaciones, y conformidad entre ellas. Vivir en la forma en que todas las corporaciones de la industria esperan que la propia lo haga o que todo el sector industrial espera del papel de la corporación. «Ser buena empresa» es importante y significa que se tienen buenas intenciones, preocupándose por el sector industrial. Significa también mantener unas mutuas relaciones de lealtad y confianza con el sector industrial. Se exalta a la necesidad de ser una buena corporación ante ella misma y ante las demás empresas del sector. Mantener el buen desempeño de otras corporaciones. Deseo de mantener las normas y la autoridad que mantengan los estereotipos de buena conducta de la corporación. Tienen una visión corporativa en relación con otras corporaciones. Conciencia de intereses compartidos corporativos que tienen preferencia sobre los intereses propios de la organización. Relaciona puntos de vista a través de la regla de oro concreta, poniéndose en el lugar de la otra corporación. No considera todavía la perspectiva del sistema generalizado de todos los intereses de la sociedad.

El estadio 4, completa el nivel convencional, del sistema social y conciencia corporativa. La corporación cumple las obligaciones acordadas. Mantiene las leyes en casos extremos en donde entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos. Está igualmente bien contribuir a la sociedad, al sector industrial o a la corporación. La corporación mantiene su funcionamiento como un todo, evita el colapso del sistema empresarial «si todo el mundo lo hiciera», o el imperativo de conciencia para llevar a cabo

las obligaciones marcadas por la misma empresa. (Fácil de confundir con la creencia del estadio 3 de reglas y autoridad). La corporación distingue entre el punto de vista de todos los involucrados de la sociedad y los intereses de su sector industrial. Toma el punto de vista del sistema que define las normas y los roles de la corporación en la sociedad. Considera las relaciones entre las corporaciones según el lugar que ocupan en el sistema.

El nivel III, la corporación postconvencional o de principios, lo integra primeramente el estadio 5. El de contrato social o utilidad y derechos de la corporación. La corporación es consciente de la diversidad de intereses y de los valores relativos de su corporación. Estas normas relativas deberían, sin embargo, mantenerse por un interés imparcial y porque son un acuerdo social. Los valores y derechos de las corporaciones deben mantenerse en cualquier sociedad, independientes de la opinión de la mayoría. La corporación tiene un sentido de obligación hacia la ley por el contrato social que debe de hacer y ser fiel a las leyes para el bienestar de toda la sociedad y la protección de los derechos sociales. Un sentimiento de compromiso, libremente aceptado hacia la corporación, el grupo corporativo, y las obligaciones de trabajo. Interés porque las leyes y obligaciones se basen en un cálculo racional de beneficio social, «lo mejor posible para el mayor número de gente». La corporación tiene una Perspectiva ante la sociedad. Perspectiva de una conciencia individual racional de los valores y derechos, de los contratos y compromisos sociales. Integra perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y debido proceso. Considera los puntos de vista legal y moral; reconoce que a veces entran en conflicto y encuentra difícil integrarlos.

El estadio 6, de principios éticos universales de las organizaciones, complementa el último nivel de la corporación. La corporación sigue principios éticos auto-escogidos. Las leyes particulares o los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se basan en tales principios. Cuando las leyes violan estos principios, se actúa de acuerdo con los principios, los principios son de justicia universal: la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de todos los seres vivos como seres individuales. La corporación racional asume la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso social hacia ellos. Perspectiva de un punto de vista moral del cual derivan los acuerdos sociales. La perspectiva es la de cualquier corporación que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que

las personas, las corporaciones y la sociedad son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales.

Por último, al término de este subtema del presente capítulo, concluida la aplicación teórica de los estadios del juicio moral a la corporación, se puede enunciar, al situar un estadio dominante de la corporación, una hipótesis, de la siguiente manera:

H: Los estadios del juicio moral de la corporación son diferenciados.<sup>12</sup>

H<sub>0</sub>: Los estadios del juicio moral del corporación son iguales.

**Tabla 4. 6.**  
**Estadios morales de la corporación.**

Nivel y Estadio	Lo que está bien	Razones para actuar correctamente	Perspectiva social del estadio
Nivel I La corporación Preconventional Estadio 1: Heterónoma	Evitar romper las normas sólo por el castigo, obedecer por obedecer. Evita causar daño a otras corporaciones y contradecir el propósito de los negocios.	Evitar la sanción y reconoce el poder (la aplicación de la ley) de la autoridad de sus superiores.	<i>Punto de vista egocéntrico.</i> No considera los intereses de otras no reconoce que sean diferentes de los propios; no relaciona dos puntos de vista. Consideración de los hechos antes que de los intereses de otras. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la suya propia.
Estadio 2: Individualista, finalidad instrumental e intercambio.	Seguir las normas sólo cuando es en inmediato interés de alguien; actuar para conseguir los propios intereses y necesidades y dejar que las otras hagan lo mismo. Es correcto lo que es justo, lo que es un intercambio comercial, un convenio o un trato.	Servir las necesidades e intereses propios en el mundo corporativo, en donde se reconocen que otras corporaciones tienen también sus propios intereses.	<i>Perspectiva individualista concreta.</i> Conciencia de que todo el mundo tiene sus intereses a perseguir y esto lleva a un conflicto, de forma que lo correcto es relativo (en el sentido individualista concreto). Lo correcto es relativo a cada corporación.
Nivel II La corporación convencional Estadio 3: Interpersonalista. La corporación tiene mutuas expectativas interpersonales, relaciones y conformidad interpersonal.	Vivir en la forma en que los involucrados, interesados en la corporación, espera de ella misma o que las empresas en general espera de su papel. «Ser buena» es importante y significa que se tienen buenas intenciones, preocupándose por las demás. Significa también mantener mutuas relaciones de gratitud, lealtad y confianza.	La necesidad de ser una buena corporación ante uno mismo y ante las demás. Cuidar de otras corporaciones. Creencia en la regla de oro, deseo de mantener las normas y la autoridad que mantengan los estereotipos de buena corporación.	<i>Perspectiva de la corporación en relación con otras corporaciones.</i> Conciencia de sentimientos compartidos que tienen preferencia sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista a través de la regla de oro concreta, poniéndose en el lugar de otra corporación. No considera todavía la perspectiva del sistema generalizado.
Estadio 4: Consciente social.	Relatividad corporativa. Cumplir las obligaciones acordadas. Se deben de mantener las leyes en casos extremos en donde entran en conflicto con otros deberes sociales establecidos. Está igualmente bien contribuir a la sociedad, a ala industria o a la institución.	Mantener la corporación en funcionamiento como un todo, prever el colapso del sistema «si todo el mundo lo hiciera», o el imperativo de conciencia para llevar a cabo las obligaciones marcadas por la corporación misma. (Fácil de confundir con la creencia del estadio 3 de reglas y autoridad)	Hace distinción entre el punto de vista de la sociedad y los motivos o acuerdos intercorporativos. Toma el punto de vista del sistema que define las normas y los roles corporativos. Considera las relaciones corporativas según el lugar que ocupan en el sistema.
Nivel III: la corporación postconvencional o de principios. Estadio 5. Contractual utilitaria social e individual.	Ser consciente de que las corporaciones mantienen una variedad de valores y opiniones, que la mayoría de los valores y normas son relativos a su grupo. Tales normas relativas deberían, sin embargo, mantenerse en interés de la	Un sentido de obligación hacia la ley por el contrato social que la corporación tiene que hacer y ser fiel a las leyes para el bienestar de todos y la protección de los derechos de todos. Un sentimiento de compromiso, libremente aceptado	<i>Perspectiva anterior a la sociedad.</i> Perspectiva de una conciencia corporativa racional de los valores y derechos anteriores a los contratos y compromisos sociales. Integra perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato,

<sup>12</sup> Esta hipótesis podría ser demostrada a partir de la estadística de los individuos de una organización y asumir el promedio de su población como el representativo de ella. Una alternativa adicional a la anterior, podría ser demostrada a partir de una encuesta de opinión de todos los *stakeholders* sobre el estadio de la corporación.



	imparcialidad, y porque son de acuerdo social. Algunos valores y derechos no relativos como la libertad, deben también mantenerse en cualquier sociedad e independientemente de la opinión de la mayoría.	hacia otras corporaciones, el trabajo y la industria. Interés porque las leyes y obligaciones se basen en un cálculo racional de utilidad total, «lo mejor posible para el mayor número de gente».	imparcialidad objetiva y debido proceso. Considera los puntos de vista legal y moral corporativo; reconoce que a veces entran en conflicto y encuentra difícil integrarlos.
Estadio 6: Ética universal.	Seguir principios éticos autoescogidos. Las leyes particulares o los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se basan en tales principios. Cuando las leyes violan estos principios, se actúa de acuerdo con el principio. Los principios son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos de las organizaciones y el respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales.	La creencia como <i>corporación</i> racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso corporativo social hacia ellos.	Perspectiva de un punto de vista moral del cual derivan los acuerdos sociales de las corporaciones. La perspectiva es la de cualquier <i>corporación</i> racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las la sociedad y las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales.

(Fuente: Elaboración a partir de la aplicación, al ámbito corporativo, de los seis estadios de L. Kohlberg, 1992: 188-189.)

En la disertación del presente trabajo desarrollamos la propuesta de que la ética constituye una complementariedad en el quehacer del *management*. Constituimos sus objetos de estudio, el *manager* y la corporación, como personas morales y consideramos el antecedente de la teoría del desarrollo moral, dentro de la Psicología, para operacionalizar la hipótesis por confirmar, o rechazar, en el próximo estudio de campo.

La hipótesis referente a los estadios morales del *manager* será validada o no mediante el estudio experimental y particular de un caso. Analizaremos los diferentes procedimientos que se siguen, dentro de la Psicología moral, para obtener las observaciones pertinentes a los individuos. Aplicaremos el más eficaz conforme a la teoría y a los objetivos de investigación.

Finalizamos nuestra aportación a los estudios organizacionales a partir de la aplicación de la Psicología moral. Una ampliación al debate de la comprensión individual en la organización a partir de la teoría del desarrollo moral. Una demostración adicional a nuestra tesis, la complementariedad de la ética en el *management* y en el análisis organizacional. En este sentido ejemplificamos la posibilidad que tiene la ética, la moral, en una investigación práctica capaz de ser validada estadísticamente y de manera lógica. Consideramos la teoría del desarrollo moral como el antecedente teórico para realizar nuestro estudio empírico, en donde demostremos nuestra hipótesis y observemos la evolución moral mediante la estructura cognitiva y la forma de evaluar las normas sociales, esto en el siguiente capítulo.

## **V. Un caso experimental sobre el desarrollo moral del *manager***

A lo largo de todo este trabajo, se han asentado las justificaciones —la complejidad moral en las corporaciones, las corrupciones *manageriales*, las limitantes del *management* y del positivismo— para un reconocimiento de la necesidad de la ética para la comprensión del trabajo *managerial*, el desempeño corporativo y el análisis organizacional. Por esta razón, ofreciendo una argumentación en términos empíricos de investigación, se ha empleado la teoría del desarrollo moral de Kohlberg al *manager* y a la corporación. Para esto, en el presente capítulo, ofrecemos una validación estadística sobre ella, un caso en donde se tratan los problemas *manageriales*, mediante: el diseño, la construcción de un instrumento de medición, el proceso de muestreo poblacional y la evaluación de datos, aspectos que explicamos enseguida.

### **5. 1. La problemática metodológica en el desarrollo moral**

La presente validación estadística de la hipótesis presentada, en conjunto con la teoría sobre el juicio moral y su aplicación al contexto *managerial*, conforma nuestro argumento sobre la capacidad de la ética en tales ámbitos modernos organizacionales. Esto es, la ética se conforma como una alternativa para avanzar en la cognición del hombre y sus manifestaciones, particularmente, sobre el *manager* y la corporación. En su alternativa disciplinaria, y complementando nuestra investigación, es que llevamos a cabo la aplicación de la teoría psicológica del desarrollo moral al ámbito del *management*. Asimismo, una vez descrito el desarrollo moral *managerial*, presentemos una ratificación estadística de esa hipótesis (descrita en el capítulo anterior) mediante la verificación de los estadios morales *manageriales*.

La validación de la hipótesis sobre el desarrollo moral *managerial*, en el ámbito psicológico, puede ser obtenida mediante varias corrientes metodológicas. En la verificación empírica psicológica han acontecido diversas vertientes indagatorias, se han

desarrollado e identificado, dentro del siglo veinte, cuatro principales: *el psicoanálisis, la teoría del aprendizaje, la psicometría y la teoría cognitivo-evolutiva*.<sup>1</sup>

La primera metodología en la investigación de la moral está representada por el *psicoanálisis*, el cual requiere intensas y prolongadas entrevistas en aras de encontrar las causas de angustias psíquicas. En la corriente del psicoanálisis las personas son apreciadas fundamentalmente como “seres humanos [...] buscadores de placer, y persiguen ante todo la autosatisfacción” (T. Kitwood, 1996: 67). Este es el esquema general desarrollado por Freud mediante el cual desarrolla su trabajo de investigación.

Siguiendo el planteamiento general de estas cuatro formas de indagación, al mismo tiempo que nos apoyamos en lo expuesto por Tom Kitwood, podemos decir que la segunda vertiente que aborda la moral es *la teoría del aprendizaje*. La cual está “basada en el conductismo, el proceso de aprendizaje es de la misma naturaleza durante toda la vida; es decir, no tiene en cuenta la maduración psicológica; [Aquí] figuras de autoridad moldean la conducta [...] con premios y castigos” (T. Kitwood, 1996: 67). Percibiéndose, en esta vertiente, un acondicionamiento de la conducta a través de premios y castigos, lo que se asemeja al *primer estadio*<sup>2</sup> del juicio moral, definido por Kohlberg, en la orientación que tiene la persona ante el castigo. Este segundo procedimiento teórico no reconoce la maduración ni la evolución cognitiva a lo largo de la vida de la persona, considerándose como una técnica experimental de prueba y error.

La tercera vía la representa la Psicometría, “donde el instrumento de trabajo principal es el cuestionario; [...] donde se espera construir un análisis científico de la personalidad, mediante un pequeño número de rasgos básicos como la ansiedad, la excitabilidad, la rudeza, la dominación, etcétera” (T. Kitwood, 1996: 68). La Psicometría está limitada por la extensión de los rasgos de personalidad considerados, mismos que al pretender ser operativos y «manejables» en ítems, no pueden establecerse en gran número. Además, “los tests psicométricos se basan a menudo en el auto-informe, en el que la gente suele auto-halagarse de forma inconsciente. Imponen un marco al sujeto, que no tiene más opción que responder de la manera establecida; se pierden muchos matices de significado, y

---

<sup>1</sup> La teoría cognitivo evolutiva ha sido abordada con mayor detalle en el apartado anterior del presente trabajo y es la que fundamenta la teoría *kohlbergiana*.

<sup>2</sup> Primer Estadio: orientado a evitar o disminuir el castigo y no tener conciencia de los intereses de otras personas.

se da una opacidad casi total al problema del estadio cognitivo” (T. Kitwood, 1996: 68-69). En estos tipos de cuestionarios las personas sobrestiman sus respuestas en forma inconsciente y consciente, debido a que el individuo puede percibir una desestimación de su condición humana; además de la limitación de sus reacciones por el preestablecimiento de respuestas y de la reducción del «espectro» de las tonalidades que el investigador quiera y pueda verter sobre el instrumento.

La cuarta inclinación investigativa la representa, la teoría del *evolucionismo cognitivo*, cuyos principios de la estructura cognitiva ya han sido planteados<sup>3</sup> con antelación y en donde se “ha empleado con frecuencia la entrevista extensa, en la que las declaraciones de la persona se examina con detalle, y se fuerzan al límite sus ideas morales y sus juicios” (T. Kitwood, 1996: 69). Enfoque que estudia diversas etapas de la persona, desde su pretensión única del autointerés hasta el reconocimiento y búsqueda de los intereses de todos los seres humanos, enfoque centrado en el juicio moral como inequívoco causante de la acción moral.

Las vertientes principales de la psicología moral, planteadas hasta el momento, pueden orientar la presente investigación, en aras de una verificación empírica, hacia una u otra forma de adquirir las observaciones pertinentes, ya sea mediante un procedimiento de entrevista o a través de un cuestionario. Así, de acuerdo con la teoría fundamental sobre el desarrollo moral del *manager*, la teoría cognitivo-evolutiva establecería a la entrevista extensa (empleada por Kohlberg) para una verificación de sus supuestos teóricos, ella se colocaría en un lugar predominante, como la vía óptima en nuestro procedimiento de recolección de datos. No obstante, se debe indagar sobre la problemática que implica la aplicación de entrevistas y la forma en que se podría solventarse sus complicaciones mediante el análisis de la posibilidad de los cuestionarios experimentales en tales pormenores indagatorios.

En relación con las entrevistas y los cuestionarios, podemos decir, que son instrumentos con pruebas variadas sistemáticamente sobre el comportamiento del juicio moral y son extensamente estandarizados en la manera de ser conducidos y evaluados. En las entrevistas y en los cuestionarios experimentales se plantean diversos dilemas en forma de relatos breves, los que pretenden una respuesta capaz de juzgar las razones morales. La

---

<sup>3</sup> Véase el subíndice 4.1. las bases teóricas del desarrollo moral en del capítulo anterior.

diferencia mayor reside en que las entrevistas son tareas de producción, pues ellas generan argumentos o respuestas, mientras que los cuestionarios experimentales (bajo discusión aquí) evalúan la reconocimiento. En la entrevista kohlbergiana, el sujeto responde a un número de cuestiones sucesivas y las asume en sus propias palabras para poder contestar; también, el entrevistador tiene que realizar el mismo procedimiento a las respuestas del entrevistado, ocasionando, con todo esto, un alto grado de subjetividad en la interpretación de las respuestas. Contrariamente, al procedimiento subjetivo de la entrevista, en los cuestionarios las respuestas y las razones son dadas al sujeto, es él quien debe colocarlas sobre la base de su aceptabilidad.

Sin embargo, no podemos afirmar que la entrevista y el cuestionario son antagónicos, más debemos decir, que sus diferencias reflejan intereses distintos de investigación, producción y reconocimiento respectivamente y son, en un momento dado, instrumentos complementarios. Ambos objetivos de indagación, producción y reconocimiento, son importantes expresiones del juicio moral que se complementan más que sustituirse, en la aplicación de ambos se pueden apreciar las dos funciones. Desde un punto de vista teórico, la diferencia entre ambos instrumentos de medición parecen ser muy sutil. Sin embargo, Georg Lind, complementa nuestro discernimiento, sobre la ruta empírica de esta investigación, al localizar cuatro problemas asociados con el método de entrevista:

1. El primer problema de la entrevista se refiere a la poca o nula accesibilidad al tratamiento estadístico, además, durante su procedimiento de registro y de evaluación del juicio moral descuida la información estructural.

... la evaluación estadística de las entrevistas morales es inmóvil [...] a pesar de grandes esfuerzos para hacerla más estructural. Además, el cálculo del juicio moral medio abandona la información estructural o del proceso relacionado en un comportamiento de juicio manifiesto (G. Lind y R. Wakenhut, 1985: 79-82).

2. En segundo término, la entrevista subestima el estadio del juicio moral puesto que no manifiesta para el individuo un causal real para reflexionar en un estadio más alto:

... las mediciones reflejan no solamente la habilidad de las personas para argüir en un estado particular, sino también su motivación para exhibir argumentos morales “sonadamente altos”[...] en una situación relativamente artificial como en una entrevista no hay una necesidad real o percibida para razonar en el estado más alto. Esto puede resultar en subestimar el estado del juicio moral (G. Lind y R. Wakenhut, 1985: 79-82).

3. La entrevista capta un tercer problema, la nula captación de la intensidad de un argumento o respuesta de un individuo, intensidad que suele interpretarse como frecuencia manifiesta del mismo argumento del sujeto:

... en el método de entrevista, la fuerza o intensidad de un argumento de un individuo no es registrada. Es solamente inferida del número de veces de que ella ha sido dada en el curso de la entrevista. Asumir una correlación fuerte entre frecuencia e intensidad no siempre es válida. En contraste, los tests diseñados experimentalmente, claramente diferencian entre la intensidad y la consistencia de respuestas, proporcionando información directa sobre la fuerza de un argumento sin basarse en inferencias inseguras (G. Lind y R. Wakenhut, 1985: 82).

4. Final y fundamentalmente, se complementa la problemática de la entrevista con el hecho mismo del objetivo de indagación, siendo éste el *reconocimiento y propensión de los individuos sobre los problemas morales*, y no así el interés sobre la generación de argumentos de las personas. Entonces debemos encaminar nuestra investigación hacia el diseño de un cuestionario experimental, mismo aspecto que plantea concluyentemente Lind y Wakenhut de la siguiente forma:

... si uno está más interesado en la percepción y preferencia en los argumentos morales de la gente, y menos en cuáles argumentos ellos producen, el método de entrevista se posicionaría segundo después del cuestionario experimental una vez considerando la validez teórica (1985: 82).

Con la problemática expresada por los cuatro aspectos anteriores, se ha probado, con el auxilio de Lind, que los cuestionarios experimentales tienen diversas ventajas sobre las entrevistas. Ellos, además de lo anteriormente mencionado, son más económicos, un hecho que permite su uso extenso y la verificación de hipótesis mediante el tratamiento estadístico. Por ello son más objetivos, lo que permite examinar su validez teórica y analizar el comportamiento del juicio moral mediante sus determinantes diferenciales. Este tipo de instrumento, permite cuantificar la intensidad de las preferencias de una orientación particular moral y puede ser directamente obtenida por una escala de respuestas. Finalmente, lo que fundamenta el uso de un cuestionario experimental es, sobre todo, el objetivo pretendido en la presente indagatoria: el reconocimiento y la inclinación de los individuos sobre los problemas socio-morales en el contexto del *manager* y de los negocios.

## 5. 2. Antecedente y diseño metodológico experimental

Una vez que se ha optado, por la vía de un cuestionario experimental para la verificación de la hipótesis operacionalizada en el capítulo anterior, es conveniente explicar el antecedente sicométrico diseñado. Un cuestionario que consideraba el último estadio del juicio moral como parte de la personalidad del individuo bajo estudio, el *manager*. Estadio que representaba una actitud de equidad —el sentido de rectificar la norma social. En el diseño antes dicho, se había realizado una subestimación de los rasgos personales y actuantes sobre el juicio moral, al mismo tiempo, el instrumento eliminaba a priori los demás estadios del juicio moral que conforman la teoría. Lo cual descartaba la opción para que el individuo se situase consistentemente en alguno de los seis estadios, es decir, no consideraba la estructura cognitiva de respuesta del sujeto. Pudiéndose establecer, al respecto, que en el mencionado diseño instrumental sicométrico, asumíamos una visión demasiado sesgada acerca de la teoría del desarrollo moral; inclusive, existía una inconsistencia fehaciente entre teoría e instrumento de medición.

En el cuestionario sicométrico tradicional (CPT) diseñado, se había definido a la variable fundamental como *benevolencia* y que conjuntamente con la variable de *autonomía* conformaban la personalidad de equidad del *manager*. Situábamos, estas variables, de forma transitoria a través del ámbito personal, profesional y empresarial; este último contexto se agrupaba en tres niveles de involucrados o interesados empresariales, conformando un conjunto relacional de variables atributivas<sup>4</sup> y continuas<sup>5</sup>.

Cabe señalar, considerando el aspecto general del diseño de nuestro CPT, que habíamos considerado una medición por medio de una escala de actitudes, apoyada por los *ítems* de Miles (E. Miles, J. Hatfield, y R. Huseman, 1994: 585-596). Además, los ítems afines a la sensibilidad de equidad que, conjuntamente con los de Aldag y Jackson (R. Aldag, y D. Jackson, 1977: 65-80), establecen una relación con la responsabilidad de los logros de la organización y su conexión con los interesados e involucrados en la firma (*stakeholders*). En el CPT habíamos considerado a las actitudes como el grado de acuerdo

---

<sup>4</sup> “[...] atributos humanos: inteligencia, aptitud, sexo, estatus socioeconómico, conservadurismo, dependencia de campo, necesidad de logro y actitudes, son variables atributivas” (F. Kerlinger, 1988: 40).

<sup>5</sup> Son continuas porque toman un valor en un intervalo determinado, “Una variable continua [...] sus valores reflejan por lo menos un orden jerárquico[...] su uso real está contenido dentro de una jerarquía, y cada individuo obtiene una “calificación” dentro de dicha jerarquía” (F. Kerlinger, 1988: 41).

con una dimensión determinada dentro del CPT, consideramos a la actitud —adicionalmente a las características atributivas y continuas— como una variable ordinal y nos abocamos al valor relativo de los atributos, esto es, categorizamos el atributo de medición.

Adicionalmente al diseño del CPT, en cuanto a la escala empleada, podemos asentar que se usó la de Likert, puesto que se requería de una escala correspondiente a un nivel ordinal, centrada en la reacción del sujeto y en el grado de acuerdo que el sujeto manifieste con el *ítem* particular y que, adicionalmente, nos permitiera información precisa del sujeto. Así, desarrollamos una escala inicial<sup>6</sup> a tratar por medio del poder de discriminatorio de cada uno de los ítems que la conforman y una vez realizado, lo anterior, poder construir una escala final, misma que se aplicaría a la muestra poblacional para su análisis estadístico.

Sobre las generalidades de nuestro acercamiento instrumental psicométrico (CPT) merece mencionarse que relacionábamos el concepto de equidad moral *managerial* y corporativo con el concepto implicado por el sexto y último estadio del juicio moral establecido por Kohlberg. Sin embargo, con la finalidad de cumplir con la validez teórica es necesario, retomar entonces, la vertiente de diseño de un instrumento estructural de medición sobre el juicio moral del *manager*. Lo que implicó un reconocimiento de la estructura cognitiva del sujeto, asimismo de una validez de nuestro objetivo de indagación, siendo éste, el de las tendencias de nuestro sujeto de estudio, el *manager*.

Habiendo observado los antecedentes de nuestro CPT, corresponde ahora precisar una alternativa instrumental de medición, *el cuestionario experimental*. El cual manifiesta ventajas complementarias, a los cuestionarios psicométricos tradicionales (CPT). Esto, debido a que la “habilidad de la persona para llevar a cabo actitudes concretas de juicio moral compite con otras orientaciones que pueden potencialmente guiar la acción [...], no puede ser medida por ítems individuales tomados singularmente o adicionalmente” (Lind, 1985: 86). No es posible realizar una medición mediante aseveraciones individuales, como es el caso de los cuestionarios tradicionales, pues no podemos adivinar la causa de la respuesta de un sujeto a un argumento específico. Bien puede, esa reacción, deberse a aspectos emocionales y/o experimentales cognitivos. De esta manera, un cuestionario que

---

<sup>6</sup> En el primer apéndice, de esta obra, se exponen las 14 dimensiones completas del cuestionario psicométrico, así como los 10 ítems que conforman cada una de ellas y se establece una escala inicial de 140 ítems.



aborda el juicio moral debe ser diseñado “en términos de relaciones experimentales entre el patrón de preguntas y el patrón de respuestas” (Lind, 1985: 86).

Lind considera los dos aspectos, el emocional y el cognitivo, así como el de la competencia del juicio moral que enfrenta otras orientaciones autoras de la actitud de la persona —de la cual este autor renombra estos tipos de instrumentos experimentales como cuestionarios de medición de la competencia del juicio moral— y adicionalmente, a la relación entre la secuencia de preguntas y respuestas (la estructura cognitiva), conforma el grado de conformidad del sujeto e integra el cuestionario para la medición de la competencia del juicio moral. Este cuestionario, por las razones apenas explicadas, se ofrece como el instrumento de medición fundamental para obtener nuestras conclusiones empíricas sobre el juicio moral del *manager*.

De esta forma, el cuestionario de medición de la competencia del juicio moral expuesto por Lind, denominado *The Moralisches Urteil Test MUT* (1985: 82-84, 104-105) (*Moral Judgment Test*), o bien en castellano el “cuestionario del juicio moral”, incorpora los seis diferentes estadios morales de Kohlberg y presenta, igualmente, consistencia entre el patrón de preguntas y de respuestas. Además, introduce, con argumentos a favor y en contra e independencia general, el grado de acuerdo con el dilema socio-moral. Se puede establecer, con la estructura general comentada, los principales factores de análisis pertinentes, el que *relaciona el estadio moral* y el de, *los dilemas, los argumentos en contra y de conformidad*. De esta manera, los cuestionarios experimentales de competencia moral, incluyen, tanto el aspecto cognitivo del comportamiento del juicio moral como los componentes afectivos de las actitudes morales. Ambos componentes son indispensable en el juicio moral “porque un acto o actitud moral no puede ser definida ni por un criterio puramente ‘cognitivo’ ni por uno puramente ‘motivacional’” (L. Kohlberg, 1992: 16).

Por otro lado, se tienen los cuestionarios de preferencias puras, como lo es “*el cuestionario de la cuestión definida*” (*DIT Defining Issues Test*) desarrollado por Rest y traducidos al español como *El Cuestionario de Problemas Sociomorales* por Pérez Delgado.<sup>7</sup> Este cuestionario, conlleva también una parte estructural, cumple con los objetivos generales comentados, pero se sitúa más como un cuestionario tradicional que

---

<sup>7</sup> La pertinente traducción es «Cuestionarios sobre Problemas Esenciales». El cuestionario de Pérez Delgado se presenta en el apéndice 6.

dista de la teoría cognitiva. En este instrumento, Rest a priori, sitúa al sujeto en un nivel convencional-postconvencional. En el DIT la variación de respuestas pasa por más de un estadio o nivel, lo que manifiesta una inconsistencia con el fundamento de la teoría del desarrollo moral, además pretende manifestarse como una evidencia empírica contra la teoría empleada. De las dos componentes de la competencia del juicio moral, el DIT trata explícitamente con el aspecto afectivo, pero, como siempre sucede en los cuestionarios tradicionales, el componente cognitivo estructural es expresado implícitamente. En contraste, a estos cuestionarios de preferencias puras, los cuestionarios experimentales de competencia moral incluyen explícitamente el aspecto cognitivo del comportamiento del juicio moral además de los componentes afectivos de las actitudes morales.

El cuestionario de problemas sociomorales en la gerencia y en la empresa (C.P.S.G.E.), que se ha diseñado en la presente etapa de nuestra investigación, surge del razonamiento sobre los distintos instrumentos de medición y de la crítica realizada a las distintas corrientes expuestas —como son *el psicoanálisis, la teoría del aprendizaje, la psicometría*—, siendo *la teoría cognitivo evolutiva*, la que representa nuestro marco teórico, y adicionalmente a ella, el instrumento de medición de *la competencia del juicio moral* (el MUT de Lind), los que conforman los antecedentes de nuestro diseño instrumental de medición, el cuestionario experimental contextualizado en las cuestiones sociomorales gerenciales y empresariales de nuestra temática discursiva de nuestra hipótesis. Para ello, explicamos algunas diferencias y similitudes entre nuestro cuestionario y los demás instrumentos: i) la entrevista kohlbergiana se encamina a la producción de los argumentos morales y a la frecuencia con que son generados. ii) el DIT de Rest se sitúa en la importancia que el sujeto da a los argumentos y a la intensidad con que los califica, además de situarse en las preferencias postconvencionales; iii) por último, nuestro cuestionario C.P.S.G.E., basado en el cuestionario de competencia moral de Lind, reconoce la aceptabilidad de argumentos de un estadio típico del juicio moral, la independencia de conformidad del sujeto y ofrece una relación explícita entre los dilemas y las respuestas (tabla 5. 1.).

Una vez que hemos optado por el diseño de un cuestionario experimental basado en el instrumento (MUT) desarrollado por Lind, pasemos a la realización del nuestro. *El Cuestionario de Problemas Sociomorales en la Gerencia y en la Empresa (C.P.S.G.E.)*.

Este instrumento conlleva cuatro partes principales:<sup>8</sup> i) la parte correspondiente a los dilemas sociomorales en el ámbito gerencial y empresarial representa la pieza central de nuestro instrumento, ellos precisan del punto de vista de conformidad sobre una solución hipotética por parte del sujeto<sup>9</sup>, dilemas que requieren ser resueltos por argumentos correspondientes a cada uno de los estadios del juicio moral, mismos que se exponen tanto a favor como en contra de tal resolución al dilema. Es decir, los argumentos que, reflejan un solo estadio de los seis estadios del juicio moral, son validados por el sujeto —en este caso, el *manager*— en una escala continua desde completamente aceptable hasta un nivel de completamente inaceptable, escala representada por los enteros de -2 hasta +2. ii) Adicionalmente, en nuestro cuestionario, requerimos de datos generales de nuestro sujeto de estudio, estos últimos con la finalidad de conformar un panorama sobre las características de nuestra población, como son, sexo, edad, contexto gerencial (jerarquía, tipo de empresa y experiencia) y nivel de estudios. Constituyéndose, de tal modo, nuestra modelación completa de nuestro instrumento C.P.S.G.E. (figura 5.1.).

**Tabla 5.1.**  
**Métodos para la medición del juicio moral.**

Método	Conducta	Aspectos dispositionales afectivo-contenido	Estructura cognitiva
Entrevista de Kohlberg	Producción de argumentos morales	Orientación típica de estadio, intereses (preocupación), normas, elementos.	Consistencia de los argumentos morales sobre las pruebas sistemáticas.
Medición: La medida de madurez moral (MMS), común a ambos aspectos y basados sobre la frecuencia de argumentos morales producidos.			
El DIT, el cuestionario de problemas socio-morales	Juicio de la importancia de los argumentos morales dados	Intensidad de preferencias para los intereses del estadio típico	Consistencia del juicio observado, estadios de razonamiento postconvencional.
Medición: La proporción de preferencias postconvencionales en el total de los argumentos altamente posicionados.			
MUT C. P. S. G. E.	<i>Juicio de aceptabilidad de los argumentos morales dados.</i>	<i>Dirección e intensidad de preferencias de los intereses del estadio típico.</i>	<i>Consistencia del comportamiento del juicio considerando los intereses del sujeto independientemente de su conformidad de opinión.</i>
Medición: Consideración de los aspectos afectivos y los cognitivos del juicio moral. Proporciona una relación explícita entre preguntas y respuestas, además del grado de acuerdo.			

(Fuente: Adaptado de G. Lind, 1985: 84-85)

<sup>8</sup> El instrumento completo se presenta en el cuarto apéndice del presente trabajo de investigación.

<sup>9</sup> El sujeto en esta parte de nuestra investigación son los individuos a quienes aplicaremos nuestro cuestionario, los *managers*.

En la constitución del instrumento C.P.S.G.E. los problemas o dilemas sociomorales gerenciales y empresariales forman la parte esencial sobre la que reflexiona, mediante los seis estadios morales correspondientes al juicio moral, nuestro sujeto de estudio, el *manager*. Para ello, se revisaron los dilemas desarrollados por Lind, por Mestre y Pérez, y los referentes diseñados por Kohlberg. Los dilemas de Lind, en lengua inglesa, se constituyen por un relato organizacional y uno de la vida personal en dos historias: i) la disyuntiva de defender sus derechos los trabajadores contra el orden de la compañía y ii) el problema de defender la vida o avalar la muerte de una mujer con cáncer (Lind, 1985: 104-105). En su cuestionario sobre los problemas sociomorales, Mestre y Pérez en el idioma castellano, plantean seis dilemas: i) Enrique y el medicamento, ii) la ocupación de los estudiantes, iii) el preso evadido, iv) el dilema del doctor, v) el Sr. Gómez y vi) el periódico (Mestre y Pérez, 1997: 289-297). Los dilemas, traducidos al castellano por Asun Zubiaur, de Kohlberg abordan complejidades de la vida de las personas mediante los relatos de: i) Heinz, ii) Joe, iii) Dr. Jeferson, iv) Lousie, v) el capitán, vi) el sastre y vii) los hermanos Bob y Karl (Kohlberg, 1992: 589-599).

En los dilemas diseñados para sus investigaciones Mestre y Pérez, Lind, y Kohlberg presentan aspectos de la vida familiar de las personas y excepcionalmente, como el dilema de los obreros diseñado por Lind, abordan asuntos normativos de la organización. Por ello es necesario diseñar dilemas dentro del contexto organizacional, además, esto aleja la parte afectiva y nos acerca al estudio de la parte cognitiva del sujeto. En la constitución de nuestro instrumento C.P.S.G.E. los dilemas sociomorales gerenciales y empresariales se diseñaron con base a los dilemas de Heinz y Joe de Kohlberg.

En el instrumento C.P.S.G.E. se elaboraron cuatro dilemas, dos relacionados con el nivel interorganizacional de la empresa, denominadas las empresas “Mexinz” y “Mexoe”, y dos con el nivel interprofesional, bajo el dilema del gerente Pérez y del Ing. Hernández. En los cuatro dilemas se tratan normas empresariales convencionales, como son: la política autónoma empresarial contra el propósito empresarial del cliente, la estrategia autónoma de un negocio contra el propósito de mercado del líder industrial, el objetivo profesional de un gerente contra el interés profesional de otro.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> En el apéndice 4 de esta obra se observan los cuatro dilemas completos desarrollados: Mexinz, Mexoe, el gerente Pérez y el Ing. Hernández, dentro del instrumento C.P.S.G.E.

Los dilemas precisan de una reflexión por parte del sujeto bajo estudio. Este individuo, el gerente, razona mediante alguna forma y juzga la solución al dilema sociomoral de la gerencia y de la empresa, marcando su conformidad en una escala continua de -2 hasta +2. Se situaron los problemas sociomorales en los niveles más altos, acorde con el nivel postconvencional y el nivel convencional moral usado por Kohlberg, para llevar al sujeto a un grado máximo de reflexión que le manifieste conflictos dentro de la manera convencional de actuar en las empresas. De este modo, las normas empresariales, son representadas y planteadas de forma tal, que representen un conflicto al sujeto en la forma de razonar tales normas. Su razonamiento se sitúa en alguno de los seis estadios del juicio moral, razones que se exhiben mediante seis argumentos a favor y seis en contra de una solución poco convencional, como se muestra a continuación.

Por ejemplo, en el dilema de la empresa Mexinz, la política de la empresa se contradice con la compra (100 millones) de bienes (flotilla de autos) pertenecientes a otra empresa que requiere su apoyo. La solución hipotética, la compra de los bienes, al dilema la comprende el sujeto, la interioriza y emite su conformidad bajo uno de los seis argumentos (análogos a los de Lind) preestablecidos y correspondientes a cada uno de los seis estadios del juicio moral. De esta manera, por ejemplo, puede predominar en él alguno de los siguientes estadios: heterónomo, al no haber ningún castigo por ley alguna para la empresa y únicamente el propio interés empresarial al afirmar “que la compra es de 100 millones y no representa un gasto mayor como el que sería de 1,000 millones”; individualista, al juzgar bien el interés propio de la empresa y reconocer el interés de otra solamente cuando está de por medio el de la propia empresa y razona “que su cliente es importante y a los dos les conviene continuar con la relación cliente-proveedor”; interpersonalista, razona que los intereses compartidos tienen preferencia sobre los intereses individuales, intercambia posiciones de las empresas, una en el lugar de la otra, afirmando “que las empresas deberían de vigilar el buen desempeño de otras del mismo sector industrial”; consciente social, el juez, el gerente cuestionado, considera bueno el punto de vista de la sociedad y los motivos o acuerdos intercorporativos, considerando las relaciones corporativas según el lugar que ocupan en el sistema y argumenta “que una organización en funcionamiento es buena para toda la industria y para la sociedad”; contractual social e individual, la persona interrogada juzga bien la conciencia *corporativa* racional de los valores y derechos ante los

contratos y compromisos sociales, considera los puntos de vista legal y moral corporativo, reconoce que a veces los intereses entran en conflicto y encuentra difícil integrarlos, pero establece “que comprar y apoyar a una empresa en estas condiciones de quiebra está justificado”; ético universal, la perspectiva es la de cualquier *corporación* racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las la sociedad y las organizaciones son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tales, por eso el sujeto bajo estudio, afirma “que Mexinz S. A. al comprar la flotilla no será el culpable del cierre de una organización”.

La explicación realizada anteriormente del dilema de la empresa “Mexinz” y de los seis argumentos, pertinentes a los seis estadios del juicio moral, muestra el proceso mediante el cual se desarrollaron los tres dilemas restantes, i) Mexoe, ii) el gerente Pérez y iii) el Ing. Hernández, así como la forma en que se constituyeron los argumentos, tanto a favor como en contra, respectivos a los razonamientos sobre los dilemas de nuestro instrumento C.P.S.G.E. Debemos volver a destacar, que la estructura y la escala de conformidad (-2 hasta +2) de nuestro instrumento C.P.S.G.E. corresponde al instrumento desarrollado por Lind, puesto que éste refiere ventajas metodológicas ya discutidas. Por otro lado, el formato y la hoja de respuesta concierne al instrumento de Mestre y Pérez, debido a que es un instrumento probado en lengua castellana, facilita la codificación y la captura de los datos.<sup>11</sup>

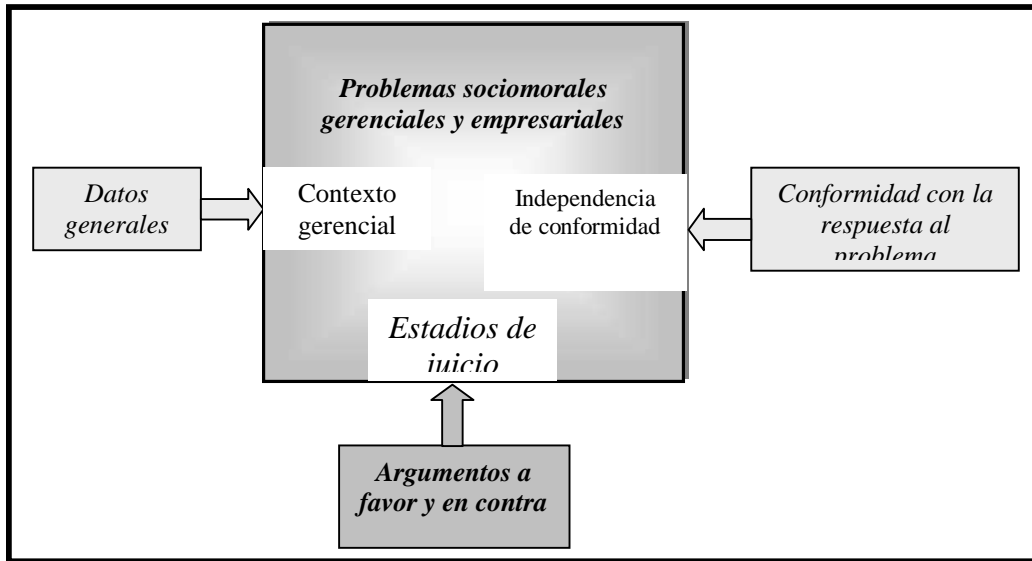
El contenido situacional de cada dilema es idéntico para todos los sujetos, pero es abierto a la interpretación y definición subjetiva mediante la cual el individuo le da sentido a la situación descrita. Situación que se le debe representar moralmente relevante, que le erija un dilema, además de relacionarse con las experiencias de la vida o del mundo del sujeto, el contexto corporativo. De tal forma, convenientemente se diseñaron dilemas en el estadio postconvencional y convencional para obligar al sujeto a un mayor razonamiento moral. Conformándose así, la estructura de nuestro cuestionario, con los niveles morales verificados por Kohlberg<sup>12</sup>. Dilemas, como ya se explicó, que fueron adecuados y escritos, para representar tanto el mundo del *manager* como para caracterizar el entorno corporativo.

---

<sup>11</sup> En el apéndice 6 del presente trabajo se muestran los instrumentos de Mestre y Pérez, Lind, y Kohlberg.

<sup>12</sup> L. Kohlberg establece los dilemas de Heinz y Joe para su proceso de entrevista (1992: 589-592).

**Figura 5. 1.**  
**Modelación del instrumento C.P.S.G.E.**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

El segundo aspecto importante en nuestro instrumento C.P.S.G.E. lo establece la relación estructural. Ésta se plantea a partir de los argumentos a favor y de los argumentos en contra, como se expuso en el dilema de la empresa Mexinz, ambos sentidos en relación con la solución hipotética, donde cada uno de ellos refleja un solo estadio de los seis posibles del juicio moral. De esta forma, se conforma una relación fehaciente entre dilemas y argumentos, los cuales son evaluados por los sujetos, esto significa, que nuestra medición se centra “en la reacción del sujeto al estímulo” (J. Padua, 1986: 157) quienes en una escala continua diferenciada, desde completamente aceptable hasta completamente inaceptable (representada por los enteros desde -2 hasta +2), colocan los argumentos o ítems<sup>13</sup>. Estos argumentos, como se aprecian en nuestro marco teórico y en la operacionalización de nuestra hipótesis, precisan considerar tanto el nivel moral como la perspectiva social del individuo.

Los argumentos representados por ítems en el cuestionario fueron diseñados para cumplir dos requisitos particulares: el primero, conformar un instrumento teóricamente válido, por tanto, cada argumento presentado representa uno y solo uno de los seis estadios de razonamiento moral; y el segundo, la selección, por el sujeto, de un argumento debería

<sup>13</sup> Jorge Padua presenta una aplicación análoga en la escala de actitudes, principalmente la de Thurstone (1986: 182-183).

ser hecho independiente de la dirección, opinión a favor o en contra de la solución hipotética que él tome. Debemos señalar, asimismo, que tanto en la formulación de argumentos significativos como en la construcción de los dilemas del mundo gerencial y organizacional es difícil reflejar estadios del juicio moral y dilemas morales. Ello, en un momento dado, podría dar como resultado un instrumento sumamente artificial; esto debido a la visión pragmática corporativa de los *managers* y al menosprecio, aparente, de todo aquello que represente intento alguno por desacatar los principios organizacionales de los negocios. Recuérdese que, para el mundo de los negocios: «*business is business and time is money*».

En tercer término, un aspecto más que conforma nuestro cuestionario es, la solución hipotética planteada al final de cada dilema, en donde cuestionamos la conformidad, “grado de acuerdo o desacuerdo” (J. Padua, 1986: 156), del sujeto o “juez” respecto a dicha solución planteada. Es decir, la conformidad de respuesta del *manager* que indica una orientación de acuerdo o desacuerdo con la solución hipotética a cada problema. Pudiéndose establecer con relación a los ítems de los argumentos, de acuerdo a la clasificación de Coombs sobre los cuestionarios, que tenemos un *test* de tipo A y de tipo B (Coombs, Cit. por: Padua, 1986: 157).

Finalmente, con el afán de corroborar la teoría de Kohlberg respecto a la independencia cultural<sup>14</sup> geográfica necesitamos de la *nacionalidad*, para confirmar el estadio dominante en cuanto a la madurez requerimos, la *edad* y, finalmente, pretendiendo obtener un panorama general de nuestra población bajo estudio, registraremos los siguientes datos: género (*sexo*), *experiencia gerencial*, *jerarquía gerencial*, y del tipo de empresa respecto a la influencia de la *multinacionalidad* de la empresa. De tal forma, con todos estos requerimientos, formulamos la parte correspondiente a los datos generales<sup>15</sup> de nuestro sujeto de estudio, el *manager*.

---

<sup>14</sup> Se logró realizar pruebas pilotos en Francia para conformar un cuestionario en el idioma francés, sin embargo, no se lograron obtener procedimientos de muestra, ni cuestionarios contestados en el número suficiente para conformar una validación estadística que nos confirmara la independencia de nacionalidad.

<sup>15</sup> Obsérvese los datos generales, hoja de respuestas, de nuestro instrumento en el apéndice cuarto del presente trabajo.



### 5. 3. Realización experimental y validación estadística

En la presente realización y verificación empírica de nuestra disertación es necesario mencionar, que la unidad de observación ha sido un individuo particular de la corporación, el *manager*. En este ámbito, nos referimos al individuo que participa en el reconocimiento del ambiente corporativo, quien formula la estrategia corporativa o de negocios, y quien es el máximo responsable del desempeño de la firma. Los *managers* son quienes se han sometido a la aplicación de nuestro instrumento de medición C.P.S.G.E. Asimismo, debemos mencionar, que nuestra investigación empírica es del tipo transversal aplicada a una muestra poblacional. Pretendemos tomar la información a través de una observación en un periodo corto de tiempo, cuantificando el estadio del juicio moral de las personas encuestadas en un momento determinado frente al propósito de una posible solución a los problemas gerenciales y empresariales.

La aplicación de nuestro cuestionario C.P.S.G.E. se lleva a cabo en la población de posgrado de una Universidad del Estado de México<sup>16</sup>, de la cual haremos estimaciones de los *managers empresariales* que cursan un posgrado en esa institución. Estimaciones obtenidas a partir de una muestra de su población estudiantil de posgrado, población que atrae nuestra atención debido a que refleja individuos que poseen una carrera profesional, experiencia laboral empresarial e intenciones de seguir especializándose, al pretender continuar con algún estudio de posgrado.

Asimismo, esta institución representa un lugar geográfico propicio de convocatoria y de reunión para los *managers* que laboran en las inmediaciones de esa zona y quienes requieren de estudiar un posgrado. Por tanto, esta organización conforma un lugar y, ofrece adicionalmente, una población propicia para nuestro estudio, misma que requiere establecerse con características genéricas referentes a nuestra investigación empírica, es decir, establecer sus rasgos poblacionales generales. La población estudiantil, a la que hacemos referencia en la presente indagatoria, está conformada por un total de 114 individuos, población que a su vez se clasifica en *estratos*, en seis posgrados de la siguiente forma: 40 alumnos de la maestría de administración, 24 de la especialidad de finanzas, 17

---

<sup>16</sup> Institución educativa situada en: Coacalco, Estado de México.

de procesamiento y admón. de justicia, 15 de calidad total, 11 de alta dirección de mercadotecnia y 7 de comercio electrónico (tabla 5.2.).

**Tabla 5. 2.**  
**Población y estratos de la institución educativa.**

<b>Estrato</b>	<b>Número de individuos</b>
Administración	40
Finanzas	24
Proc. y admón. de justicia.	17
Calidad Total	15
Alta dirección de Mkt.	11
Comercio electrónico	7
<b>Total</b>	<b>114</b>

(Fuente: Realizada a partir de los datos proporcionados por el departamento de posgrado de la institución educativa el 16/04/02, equivalentes al periodo escolar Feb.-May.-02)

Cabe mencionar que, en dicha población,<sup>17</sup> no fue posible obtener el registro correspondiente a la *proporción de managers*, éste no es un campo registrado dentro de la base de datos de la escuela. Por tanto, en el error muestral proporcional de una población finita, se considera la proporción crítica estadística de *managers*, considerando por ello, el 50%. De tal forma, definimos una *muestra aleatoria, simple, con probabilidad proporcional al tamaño(ppt) y con asignación proporcional*, tal procedimiento muestral, con un error del 3%, con un valor de confianza del 99.7 ( $r = 3$ ) y con una proporción del 50%, determina un tamaño final de 109. De esta forma, se obtiene una fracción muestral del 96%. Dichos valores fueron obtenidos a partir del procedimiento correspondiente al cálculo del error muestral proporcional para una población finita (R. Sierra, 1994: 209-230). Obteniendo así, los tamaños de los siguientes estratos<sup>18</sup>: M. Administración 40, E.<sup>19</sup> Finanzas 24, E. Mercadotecnia 11, E. Calidad 15, E. Proceso y admón. de justicia 17 y E. Comercio electrónico 7, de tal forma, hemos diseñado el tamaño muestral (tabla 5. 3.).

<sup>17</sup> En el segundo apéndice se pueden apreciar los datos completos correspondientes a la población de la institución educativa de Coacalco.

<sup>18</sup> La población esta agrupada en seis categorías que hemos denominado estratos con el afán de retomar el término estadístico y realizar una asignación proporcional al tamaño de cada uno de ellos.

<sup>19</sup> M. representa la sigla de maestría y E. la de especialidad.

**Tabla 5. 3.**  
**Diseño de la muestra poblacional.**

Nivel de confianza = 99.7 $\rho = 3$		error = 3 Fracc. Del muestreo = 96%		Proporción = 50 %				
Estrato basado en el posgrado	Tamaño del estrato Grupos	Tamaño de la muestra Grupos	Tamaño del estrato Alumnos	Tamaño de la muestra Alumnos	Alumnos Gerentes	Proporción	Peso del tamaño del estrato AL	Peso del tamaño del estrato GPO
M. Admón	5	5	40	38	20	50%	35.09%	31.25%
E. Finanzas	3	3	24	23	12	50%	21.05%	18.75%
E. Moria	3	3	11	11	6	50%	9.65%	18.75%
E. Calidad	3	3	15	14	8	50%	13.16%	18.75%
E. Proc. admón.J.	1	1	17	16	9	50%	14.91%	6.25%
E. Comercio Electrónico	1	1	7	7	4	50%	6.14%	6.25%
<b>Total</b>	16	15	114.00	109	57		100.00%	100%

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe, a partir de los datos de la población)

Una vez que la muestra poblacional ha sido diseñada, explicaremos la aplicación de nuestro cuestionario experimental. Este estudio proporciona observaciones relevantes sobre el estadio del juicio moral de los *managers*. Los que manifiestan una forma particular de reflexionar y solucionar los problemas sociomorales en la gerencia y en la empresa. Las observaciones obtenidas de toda la muestra poblacional, serán analizadas estadísticamente de la siguiente forma:

1. El promedio de conformidad con la solución hipotética planteada a cada dilema manifestará el grado de acuerdo general de los individuos.
2. El promedio de cada argumento, independientemente del grado de conformidad, representará el uso del estadio del juicio moral predominante de los individuos.
3. El análisis de varianzas (ANOVA) proporcionará la conformación más sólida del estadio del juicio moral y confirmará estadísticamente la hipótesis mediante dos factores. El primero factor es determinado por los *estadios*, y el segundo factor por las respuestas a los *cuatro dilemas*, respuestas que a su vez, se conforman en *los argumentos a favor y en contra*.
4. Finalmente, en aras de realizar un análisis complementario al de los estadios del juicio moral, realizaremos una cuantificación general de la muestra poblacional, panorama que nos indique: *edad, sexo, experiencia gerencial, nivel jerárquico gerencial y la multi-nacionalidad laboral*.

Ahora bien, una vez comentada la estrategia general de análisis, se debe explicar que los datos obtenidos, consecuencia de la aplicación del C.P.S.G.E. (a partir de la muestra

poblacional)<sup>20</sup>, se evalúan de forma cualitativamente diferenciada, lo que estadísticamente significa realizar un análisis de varianza. Un análisis de factores, tanto del que relaciona los estadios como el que relaciona los argumentos a favor y en contra. En esta estrategia de análisis cualitativo, se empleará el análisis de varianzas a través del software estadístico denominado *Excel 2000* de *Microsoft Office*. Mismo programa en el que realizamos la captura de los datos obtenidos de los cuestionarios, construyendo con ello, una tabla con campos correspondientes a todos los ítems de nuestro instrumento.

Es necesario comentar, que la base de datos en *Excel* fue realizada con la finalidad de tenerlos de una manera accesible para su análisis estadístico en el mismo *software* y la posibilidad de importarlos o exportarlos a *Word* o a cualquier otro procesador de textos de uso comercial. Así, la base de datos del C.P.S.G.E. toma cada ítem del mismo como un campo en la tabla, logrando con ello, un total de 60 campos registrados (tabla 5. 4).<sup>21</sup>

Una vez explicadas los campos de nuestra base de datos, comentemos que se registraron 5,820 de estos a partir de nuestra muestra verdadera de 97, lo que implicó una diferencia de 12 cuestionarios con relación a la muestra bruta calculada de 109 (lo que representa un porcentaje de cuestionarios rechazados del 15% de la muestra bruta). Se debe comentar, al respecto de estos rechazos, que se debieron a grandes inconsistencias observadas en los cuestionarios registrados, las cuales fueron, fundamentalmente: el nulo registro de datos generales o la falta de respuestas a los cuatro dilemas, es decir, presentaron un completo registro de valores faltantes.

**Tabla 5. 4.**  
**Tabla del C.P.S.G.E. y campo primario.**

<b>Tabla C. P. S. G. E.</b>		
<b>Campo</b>	<b>Descripción del campo</b>	<b>Tipo de variable</b>
Id	Identificador que refiere al número de folio	<b>Número, 000-109</b>
...	del cuestionario.	...

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe.)

Ahora bien, puesto que ya planteamos la forma y el registro de los datos obtenidos de la aplicación de nuestro instrumento de medición en nuestra base de datos, precisamos de la estandarización de los mismos (valores  $z = (x_i - \mu)/\sigma$ ) para analizar posibles datos

<sup>20</sup> Debemos mencionar que preliminarmente aplicamos una prueba piloto a 15 sujetos con características semejantes a los de la población.

<sup>21</sup> Cabe indicar que la descripción completa a cada uno de los campos que conforman la tabla de nuestra base de datos se expone en el anexo tercero al final del presente trabajo escrito.

atípicos. Por ello, basándonos en el teorema de Chevishev y la regla empírica<sup>22</sup>, se debe mencionar que generalmente no se obtuvieron valores atípicos, solamente se aprecian dos puntos que distan de las consideraciones estándares, mismos que son relativos a la experiencia gerencial y se encuentran por arriba del estandar, lo que bien puede deberse a dos casos excepcionales de sujetos. Estos datos atípicos, relacionados con la experiencia gerencial, no precisa mayor análisis, ya que las posibles causas del mismo ítem no forman parte fundamental de nuestra indagatoria. Por otro lado, estos sujetos, manifestaron un comportamiento estándar de sus valoraciones argumentativas (los argumentos a favor y en contra), por lo que decidimos no anular tales datos ni los cuestionarios referentes.

Los datos del perfil de la muestra poblacional, una vez que fueron analizados mediante su estandarización y por la aplicación de nuestro instrumento de medición, presentan el siguiente comportamiento general: se observa una sobreestimación de la jerarquía de la gerencia, los individuos se auto-consideran en rangos laborales altos y medios cuando en realidad se situaban en una posición baja en la toma de decisiones dentro de su corporación; asimismo, manifiestan una estimación elevada en sus estudios realizados, a sabiendas que la mayoría de los estudiantes toman un posgrado para tener una opción de titulación de licenciatura en dicha Universidad. Manifiestan, un posgrado realizado en lugar de considerar sus estudios de licenciatura (especialidad o maestría), es decir, estiman éste como un estudio realizado y no como un estudio por concluir. No obstante, a pesar de estas observaciones o sobre-estimaciones en esta clase de cuestionarios, podemos decir que se trata de una población joven (34 años), de ligera prominencia masculina (62 %), con una experiencia (5 años) y una posición media-menor (83 %) en la gestión empresarial, población gerencial que se sitúa normalmente en empresas nacionales (72 %) (tabla 5. 5.).

**Tabla 5. 5.**  
**Características generales de la población.**

Valores promedio de la muestra poblacional								
EDAD	% MASC	% MEX	% POSG	Jerarquía baja, media y alta			EXPERIENCIA	% CIAS. MULT.
				%B	%M	%A		
34 años	62%	97%	38%	40%	43%	17%	5 años	27%

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe.)

<sup>22</sup> “... teorema de Chebyshev, cuando menos  $(1-1/z^2)$  de los elementos de un conjunto de datos deben estar a menos de  $k$  desviaciones estándar de la media. [...] Regla empírica.- Casi todos los elementos están a menos de tres desviaciones estándar de la media” (D. Anderson, D. Sweeney, T. Williams, 1999: 81- 84).

Ahora asentemos, la validación de nuestra hipótesis, el panorama de los resultados generales exhibidos por el análisis de varianzas de los estadios del juicio moral *manageriales* de la población. La distribución de los seis estadios definidos por Kohlberg a través de los cuatro dilemas y de los argumentos a favor y en contra de la solución hipotética a cada uno de ellos. Para la aceptación o el rechazo de la hipótesis nula establecimos dos factores: a) el factor de estadio “E”, constituido por los seis estadios, y b) el factor “D-FC” que se constituye por los cuatro dilemas, y a su vez, considera los argumentos a favor y en contra. El análisis de factores [E, D-FC] implica realizar un análisis de varianzas, el cual nos permite demostrar la validez de la hipótesis nula [H0]. Esta última establece la igualdad de medias entre todos los valores de cada factor, es decir: *El promedio de los seis estadios, así como el promedio de los cuatro dilemas, considerando el componente a favor y en contra, son iguales*. Lo anterior manifestaría una valoración equitativa de los seis estadios de juicio moral, y, por tanto, no habría estadio del juicio moral predominante en nuestra población y se aceptaría la hipótesis nula. El análisis de varianzas nos ofrece dicho análisis, en donde un *valor F* mayor que el *valor crítico de F* representa el rechazo de la hipótesis nula (tabla 5. 5.).

Aplicando dicho análisis a nuestros factores definidos, tenemos que nuestro factor principal, el factor de *estadio* [E] es mayor que su valor crítico [4.75>2.22], por tanto tenemos un rechazo de la hipótesis nula. Lo que significa, que existen diferencias entre los seis estadios de juicio moral, implicando con ello, *un estadio dominante que determina el juicio moral del manager*. Adicionalmente, observamos que el segundo factor [D-FC] de *dilema* y de *a favor-en contra* es, igualmente que el factor anterior, mayor que su valor crítico [18.82>2.01], por tanto, rechazamos la hipótesis nula, *los dilemas difieren*, así como los argumentos a favor y en contra, *en la definición del estadio del juicio moral del manager*. De esta forma, una vez refutadas las hipótesis nulas, se demuestra que los dilemas representaron fehacientemente diferentes niveles morales, postconvencional y convencional, obligando a nuestros sujetos bajo estudio a reflexionar en los niveles morales más elevados. Asimismo, los dilemas conjuntamente con los argumentos a favor y en contra, interactúan con los diferentes estadios puesto que el factor de interacción es mayor que su valor crítico (7.001>1.43). De esta manera, queda demostrada la teoría general del estadio del juicio moral, mediante *la relevante interacción entre los dos factores*,

predominando un estadio del juicio moral de los *managers*. Por todo ello, se valida estadísticamente el diseño de nuestro instrumento, manifiesta un isomorfismo entre dilemas y estadios, entre el patrón de preguntas y respuestas de nuestro cuestionario.

Hemos probado la validez de nuestra hipótesis, la que manifiesta diferencias significantes entre los estadios y con ello la validez estructural de nuestro instrumento. Ahora corresponde presentar *los valores predominantes de los estadios de juicio moral, las respuestas promedio poblacionales a los cuatro dilemas*.

#### 5. 4. Resultados del caso experimental

Primeramente, exponemos los valores correspondientes generales al grado de acuerdo y a los seis estadios. Existe una predominancia del estadio cinco, no obstante el estadio tres tiene un valor cercano, pero observando las varianzas de ambos estadios en el ANOVA (tabla 5.6.), concluimos que el estadio 5, al tener una varianza menor, es el usado por nuestros sujetos de investigación. Con los datos promedios de nuestro análisis podemos representar nuestra distribución de los *estadios en uso* (figura 5. 2. y tabla 5. 7.), en el que observamos un uso predominante del estadio cinco y casi indistinto del estadio tres. Adicionalmente al estadio prevaleciente, la población establece un grado de desacuerdo (+0.183) general con las soluciones hipotéticas, poco convencionales, a los cuatro dilemas, excepto al primer dilema (Mexinz) que manifestó un grado de acuerdo (-0.289).

Los sujetos manifestaron un estadio en los ítems favorables y otro diferente en los desfavorables. Por otro lado, observando el patrón de respuestas a favor y en contra (tabla 5. 8.), tenemos que en los argumentos a favor usan un estadio cuatro y en los argumentos en contra usan un estadio cinco. Es decir, *los sujetos dieron un puntaje mayor a los argumentos, con un estadio superior, en contra; en los argumentos a favor manifestaron un estadio inferior*. Podemos establecer que *los sujetos emplean un nivel inferior en la argumentación a favor y un nivel superior en los argumentos en contra*<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Resultados distintos a los de Lind, quien encuentra el estadio 4 en uso tanto en los argumentos a favor como en contra (1985: 98-99).

Recordemos que los argumentos a favor están dados para sostener una solución satisfactoria hipotética conforme a la concepción moral del dilema<sup>24</sup> y que las argumentaciones en contra son establecidas para contradecir cualquier solución opuesta a la perspectiva *managerial* convencional moral vigente.

Esta conclusión nos encaminaría a dos perspectivas de investigación futura. La primera y más inmediata es la de un defecto a estos tipos de instrumentos que no logran medir de igual manera los estadios con argumentaciones a favor y en contra, o aún más, precisamos examinar el diseño y la aplicación de estos tipos de instrumentos al ámbito de los negocios. La segunda perspectiva, en un sentido teórico más relevante y precisando que cualquier ligero avance en el conocimiento requiere de teorización, la situamos en la revisión de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg y, al mismo tiempo, de la teoría cognitivo evolutiva, las cuales no logran explicar la conformación de los estadios en una reflexión antagónica. Esto es, no explican la definición de los estadios morales de las personas que manifiestan tanto reflexiones a favor como en contra y que estas últimas pueden representar estadios de los sujetos más elevados que los primeros.

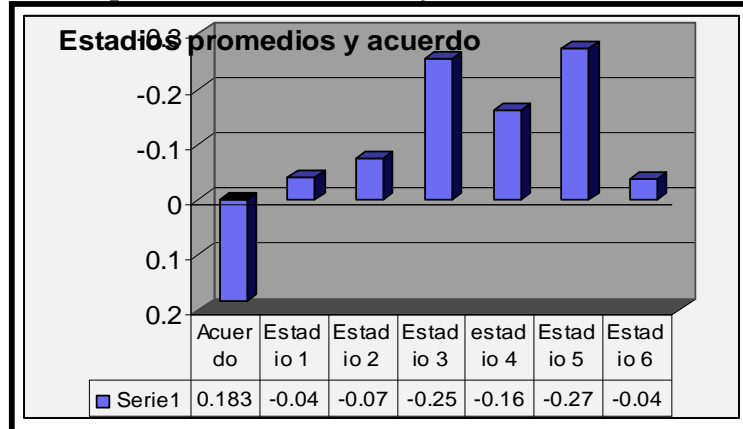
No obstante, debemos observar la conformación promedio de los estadios. Analicemos *los cuatro dilemas, el grado de acuerdo, los seis estadios conformados en argumentos a favor y en contra* (figuras 5. 3., 5. 4. y tabla 5. 9.). En este análisis podemos apreciar que los estadios conformados como argumentos a favor *sí se distribuyen normalmente*, siendo los estadios conformados como argumentos en contra los que no se comportan de esta forma. Lo que podría dar lugar a una revisión teórica sobre la posibilidad de distribuciones *no normales*. Es decir, considerar adicionalmente a la teoría evolutivo-cognitiva, una herramienta matemática más, la distribución probabilística. Además, considerando que las personas atraviesan por los primeros tres estadios, situándose en el cuarto, y teniendo la capacidad de visualizarse asimismos en dos estadios superiores, podemos considerar que el individuo, acorde con la situación e interacción particular, se posicionará en el estadio donde se sienta más a gusto, pudiendolo hacer a todo lo largo del «espectro» moral definido por Kohlberg, es decir, consiguiéndose ubicar en cualquiera de los seis estadios morales.

---

<sup>24</sup> Conforme con la segunda parte de los dilemas planteamos una posibilidad alterna a la convencional de solución de los mismos.

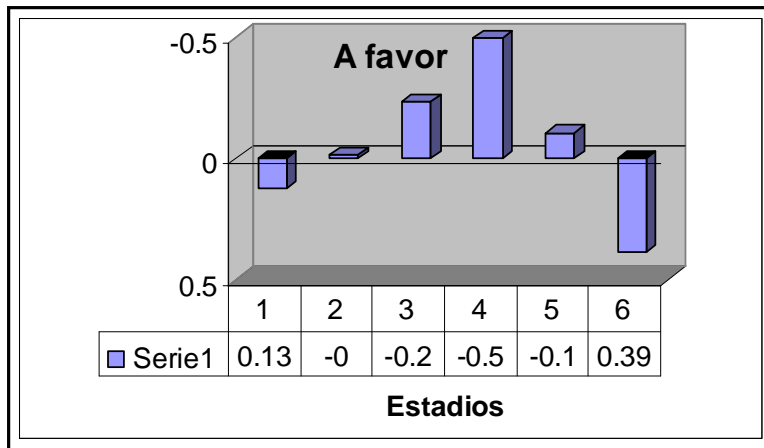


**Figura 5. 2.**  
Niveles promedios de acuerdo y de los estadios morales.



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe.)

**Figura 5. 3.**  
Respuestas a favor.



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

**Tabla 5. 6.**  
Respuestas promedio.

Dilema:	Mexinz		Mexoe		Gte. Pérez		Ing. Hernández		Media
Estadio	A favor	En contra	A favor	En contra	A favor	En contra	A favor	En contra	Total
1	-0.06185567	-0.07216495	0.05154639	-0.16494845	0.26804124	-0.93814433	0.24742268	0.34020619	-0.04123711
2	-0.6185567	0.36082474	0.02061856	-0.12371134	0.35051546	-0.64948454	0.18556701	-0.11340206	-0.07345361
3	-0.28865979	-0.28865979	-0.20618557	-0.34020619	0.01030928	-0.42268041	-0.44329897	-0.05154639	-0.25386598
4	-0.80412371	0.12371134	-0.81443299	0.17525773	-0.04123711	0.1443299	-0.35051546	0.26804124	-0.16237113
5	0.03092784	-0.34020619	-0.34020619	-0.48453608	0.10309278	-0.78350515	-0.21649485	-0.16494845	-0.27448454
6	0.42268041	-0.13402062	0.26804124	-0.01030928	1.01030928	-0.98969072	-0.1443299	-0.72164948	-0.03737113
opinión	"De acuerdo"		"Desacuerdo"		"Desacuerdo"		"Desacuerdo"		"Desacuerdo"
	-0.288659794		0.092783505		0.443298969		0.484536082		0.18298969

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

**Tabla 5. 7.**

		Resultados generales del ANOVA						
RESUMEN	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4	Estadio 5	Estadio 6	Total	
<b>D. MEXINZ</b>								
<b>A FAVOR</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	-6	-60	-28	-78	3	41	-128	
Promedio	-0.06185567	-0.6185567	-0.28865979	-0.80412371	0.03092784	0.42268041	-0.21993127	
Varianza	2.01696735	1.61340206	2.08247423	1.24248282	1.59278351	2.05906357	1.92056592	
<b>EN CONTRA</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	-7	35	-28	12	-33	-13	-34	
Promedio	-0.07216495	0.36082474	-0.28865979	0.12371134	-0.34020619	-0.13402062	-0.05841924	
Varianza	2.06765464	1.60803265	1.79080756	1.58870275	1.72680412	1.90893471	1.82446428	
<b>D. MEXOE</b>								
<b>A FAVOR</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	5	2	-20	-79	-33	26	-99	
Promedio	0.05154639	0.02061856	-0.20618557	-0.81443299	-0.34020619	0.26804124	-0.17010309	
Varianza	2.00773196	1.68707045	1.74871134	1.36103952	1.62263746	2.4274055	1.91421651	
<b>EN CONTRA</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	-16	-12	-33	17	-47	-1	-92	
Promedio	-0.16494845	-0.12371134	-0.34020619	0.17525773	-0.48453608	-0.01030928	-0.1580756	
Varianza	1.91000859	1.54703608	1.62263746	1.43771478	1.79402921	2.11447595	1.76842865	
<b>D. PÉREZ</b>								
<b>A FAVOR</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	26	34	1	-4	10	98	165	
Promedio	0.26804124	0.35051546	0.01030928	-0.04123711	0.10309278	1.01030928	0.28350515	
Varianza	1.94823883	1.50085911	2.07280928	2.06078179	2.03092784	1.44780928	1.95218873	
<b>EN CONTRA</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	-91	-63	-41	14	-76	-96	-353	
Promedio	-0.93814433	-0.64948454	-0.42268041	0.1443299	-0.78350515	-0.98969072	-0.60652921	
Varianza	1.32946735	1.29252577	1.41323024	1.77061856	1.56722509	1.51030928	1.6159986	
<b>D. HRDEZ.</b>								
<b>A FAVOR</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	24	18	-43	-34	-21	-14	-70	
Promedio	0.24742268	0.18556701	-0.44329897	-0.35051546	-0.21649485	-0.1443299	-0.12027491	
Varianza	2.167311	2.04853952	1.895189	1.68835911	1.46305842	2.04145189	1.93387393	
<b>EN CONTRA</b>								
Cuenta	97	97	97	97	97	97	582	
Suma	33	-11	-5	26	-16	-70	-43	
Promedio	0.34020619	-0.11340206	-0.05154639	0.26804124	-0.16494845	-0.72164948	-0.07388316	
Varianza	2.93513746	3.22658935	1.88273196	2.84407216	1.72250859	1.80713058	2.50227715	
<b>Total</b>								
Cuenta	776	776	776	776	776	776	776	
Suma	-32	-57	-197	-126	-213	-29	-29	
Promedio	-0.04123711	-0.07345361	-0.25386598	-0.16237113	-0.27448454	-0.03737113	-0.03737113	
Varianza	2.17378118	1.93395244	1.8206302	1.90392418	1.74520619	2.24763385	2.24763385	
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>								
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	df	libertad de los cua	F	Probabilidad	crítico para F		
D-FC	242.136598	7	34.5909426	<b>18.8152986</b>	6.4999E-25	<b>2.0115678</b>		
E	43.6623711	5	8.73247423	<b>4.74991713</b>	0.00024831	<b>2.21604068</b>		
Interacción	450.770619	35	12.8791605	<b>7.00545385</b>	2.3475E-32	<b>1.42550327</b>		
Dentro del gru	8471.56701	4608	1.8384477					
Total	9208.1366	4655						

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

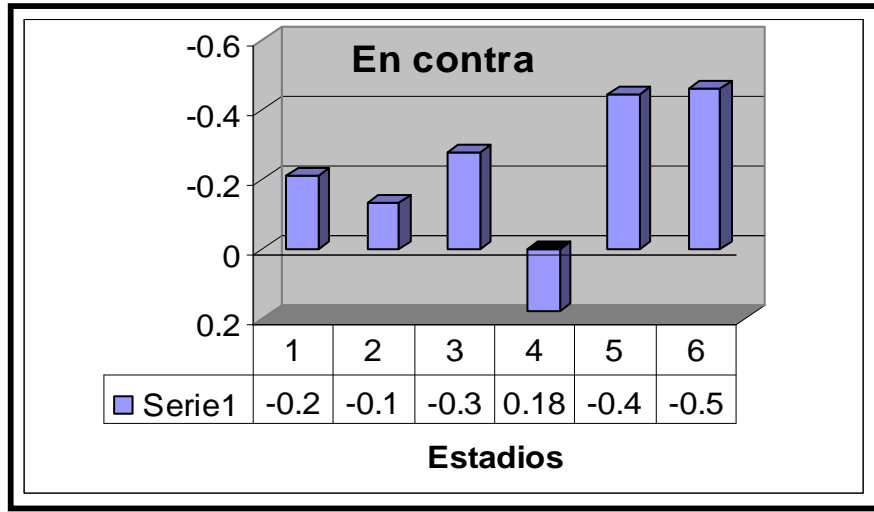
**Tabla 5. 8.**  
**Estadios promedios, dilemas y conformidad.**

<i>Dilemas:</i>	<i>Mexinz</i>	<i>Mexoe</i>	<i>Gte. Pérez</i>	<i>Ing. Hernández</i>	<i>Media total</i>
	-0.28865979	0.092783505	0.443298969	0.48453608	0.18298969
<b>Opinión:</b>	"De acuerdo"	"Desacuerdo"	"Desacuerdo"	"Desacuerdo"	"Desacuerdo"
<i>A favor</i>					
<i>Estadio 1</i>	-0.06185567	0.051546392	0.268041237	0.24742268	<b>0.13</b>
2	-0.6185567	0.020618557	0.350515464	0.18556701	<b>-0.02</b>
3	-0.28865979	-0.20618557	0.010309278	-0.44329897	<b>-0.23</b>
4	-0.80412371	-0.81443299	-0.04123711	-0.35051546	<b>-0.50</b>
5	0.03092784	-0.34020619	0.103092784	-0.21649485	<b>-0.11</b>
6	0.42268041	0.268041237	1.010309278	-0.1443299	<b>0.39</b>
<i>En contra</i>					
<i>Estadio 1</i>	-0.07216495	-0.16494845	-0.93814433	0.34020619	<b>-0.21</b>
2	0.36082474	-0.12371134	-0.64948454	-0.11340206	<b>-0.13</b>
3	-0.28865979	-0.34020619	-0.42268041	-0.05154639	<b>-0.28</b>
4	0.12371134	0.175257732	0.144329897	0.26804124	<b>0.18</b>
5	-0.34020619	-0.48453608	-0.78350515	-0.16494845	<b>-0.44</b>
6	-0.13402062	-0.01030928	-0.98969072	-0.72164948	<b>-0.46</b>

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

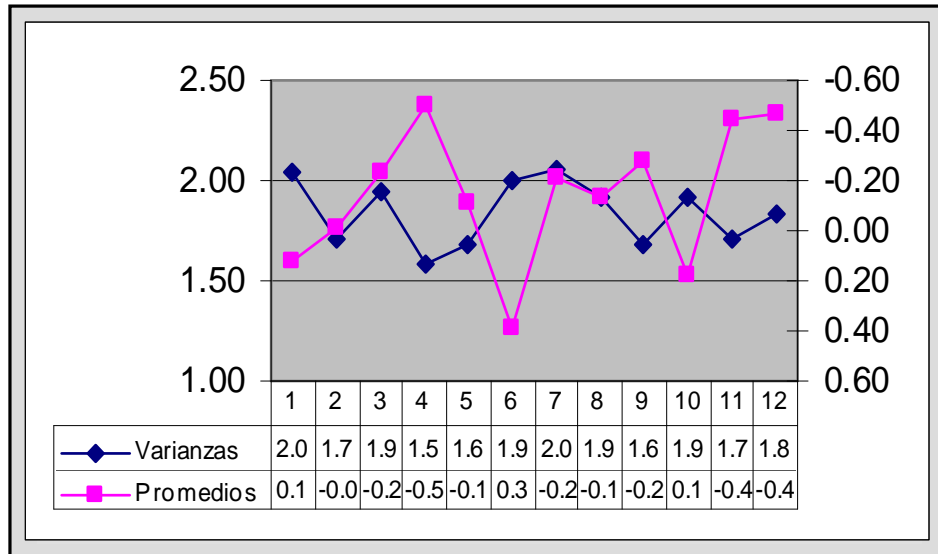
El análisis que auxilia nuestra expectativa conclusiva, sobre el estadio predominante de nuestra muestra poblacional, es el análisis de dispersión (tabla 5. 8.). Este análisis, conjuntamente con los promedios obtenido (figura 5. 5.), nos presenta primeramente, considerando los argumentos a favor, que la varianza menor (1.5) concuerda con el promedio más alto (-0.5) del estadio cuatro, representándose éste como el predominante de la población; y secundamente, en los argumentos en contra, que la varianza menor (1.6) establece el estadio tres y que el promedio mayor (-0.46) establece, inclusive, un estadio seis. Indicando con ello, que no existe correspondencia entre el promedio y la varianza de algún estadio en las argumentaciones en contra. Sin embargo, lo anterior indica tres elementos estadísticos situados en el nivel convencional y uno en el postconvencional, con lo que podemos afirmar concluyentemente, con los datos obtenidos y los análisis realizados, que la población se sitúa en un nivel moral convencional y en transición a un nivel moral más elevado, el nivel postconvencional.

**Figura 5. 4.**  
**Respuestas en contra.**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

**Figura 5. 5.**  
**Valores promedios contra varianzas**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

**Tabla 5. 9.**  
**Varianzas de respuestas a favor y en contra.**

<i>Dilemas:</i>	<i>Mexinz</i>	<i>Mexoe</i>	<i>Gte. Pérez</i>	<i>Ing. Hernández</i>	<i>Var. promedio</i>	
Acuerdo	1.99914089	2.27255155	2.06185567	2.25236254	2.14647766	
<b>A favor</b>	Estadio 1	2.01696735	2.00773196	1.94823883	2.167311	2.04
	2	1.61340206	1.68707045	1.50085911	2.04853952	1.71
	3	2.08247423	1.74871134	2.07280928	1.895189	1.95
	4	1.24248282	1.36103952	2.06078179	1.68835911	1.59
	5	1.59278351	1.62263746	2.03092784	1.46305842	1.68
	6	2.05906357	2.4274055	1.44780928	2.04145189	1.99
<b>En contra</b>	Estadio 1	2.06765464	1.91000859	1.32946735	2.93513746	2.06
	2	1.60803265	1.54703608	1.29252577	3.22658935	1.92
	3	1.79080756	1.62263746	1.41323024	1.88273196	1.68
	4	1.58870275	1.43771478	1.77061856	2.84407216	1.91
	5	1.72680412	1.79402921	1.56722509	1.72250859	1.70
	6	1.90893471	2.11447595	1.51030928	1.80713058	1.84

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

La población manifestó un empleo del nivel moral convencional en transición al uso de un nivel postconvencional. Los estadios más altos se dieron en las argumentaciones desfavorables y son éstas las que sitúan a la población en tal transición. Un análisis complementario nos orienta a una mejor comprensión de las causas, la evaluación de los estadios por género y edad. Esta etapa de análisis de datos pretende evaluar la posibilidad de diferenciación entre los estadios relativos a dichas variables. Para ello, se establecieron los siguientes rangos: i) menores a 30 años, ii) entre 30 y 35 años y iii) mayores de 35 años, para ambos géneros (tabla 5. 10).

**Tabla 5. 10.**  
**Rangos poblacionales de personas por edades y género.**

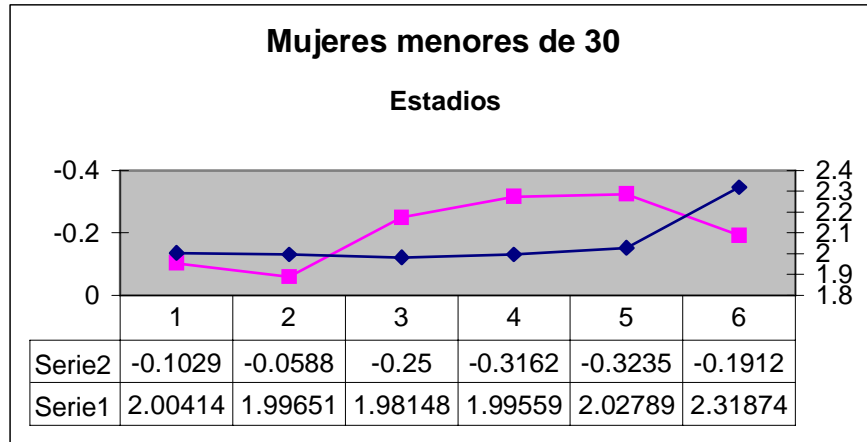
<b>Género</b>	<b>edad &lt; 30 años</b>			<b>30 &lt; edad &gt; 35 años</b>			<b>edad &gt; 35 años</b>		
	<b>No.</b>	<b>Promedio</b>	<b>% B</b>	<b>No.</b>	<b>Promedio</b>	<b>% B</b>	<b>No.</b>	<b>Promedio</b>	<b>% B</b>
Femenino	17	25.4	53	9	32.8	67	11	43.3	64
Masculino	21	26.3	19	16	33.4	25	23	43.7	39

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

Al respecto del género femenino menor a 30 años podemos comentar que: en este rango, los estadios uno al cinco, se obtienen varianzas prácticamente iguales (1.98 a 2.00, variación del 1.01%); asimismo, se obtienen promedios muy semejantes (0.316 y 0.323, 2.17% menor) en los estadios cuatro y cinco. De forma tal, al respecto de estos dos

estadios, no existe un estadio predominante en el grupo femenino menor a 30 años (figura 5. 6).

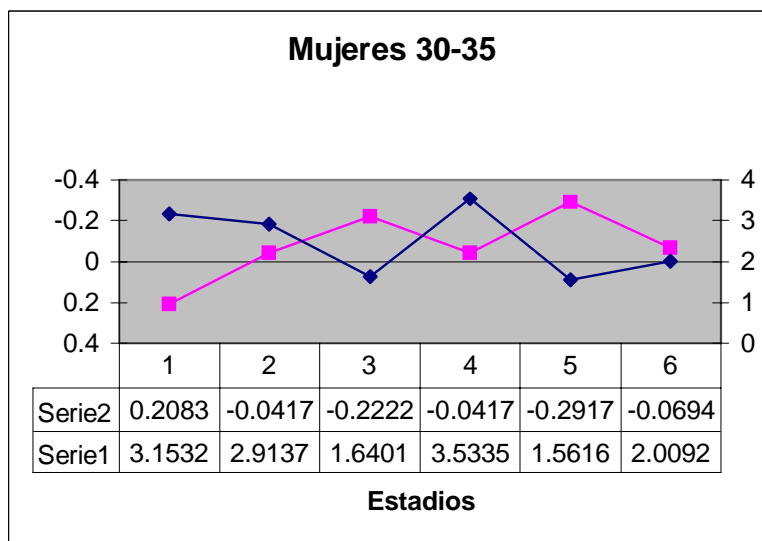
**Figura 5. 6.**  
**Valores estadísticos del género femenino menor a 30 años.**  
 Serie 1: Varianza. Serie 2: Promedio.



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

En el segundo estrato, las mujeres entre 30 a 35 años, el estadio cinco y el estadio tres tienen predominancia. En este estrato es ligeramente superior el cinco al tres (-0.29 y -0.22; 32% mayor), asimismo, lo refleja la menor varianza de ese estadio (1.56 y 1.64, 4.88% menor). Esto es, el estadio cinco es seguido muy de cerca por el estadio tres, que se interpreta como la transición de un nivel convencional a uno postconvencional (figura 5. 7).

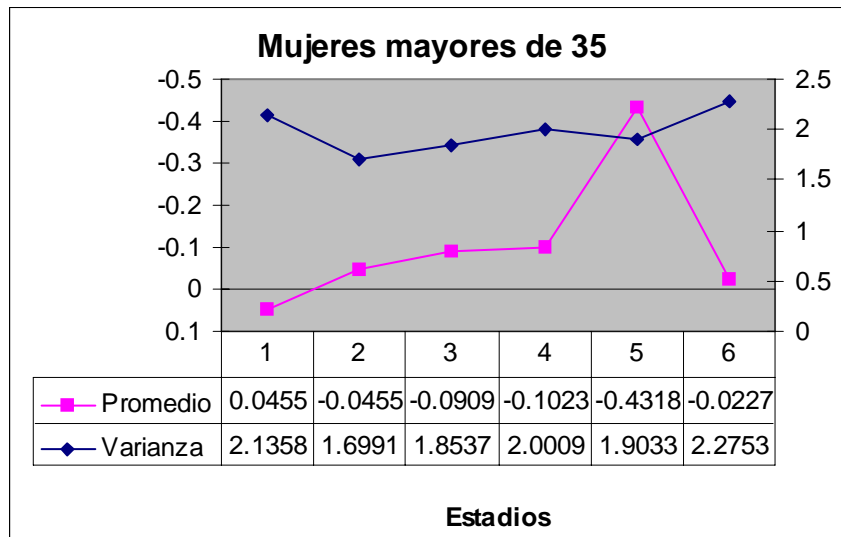
**Figura 5. 7.**  
**Valores del género femenino entre 30 a 35 años.**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

Por último, las mujeres mayores a 35 años, manifiestan un uso claro del estadio cinco, al tener un valor promedio muy superior al uso de los demás estadios (-0.43  $\pi$  -0.10; más del 430%). Esto a pesar de que la varianza menor se encuentra en otro estadio cuyo promedio es demasiado bajo con relación al estadio cinco dominante. De esta forma, con relación al uso de los estadios del conjunto femenino, se observa la transición de un nivel moral convencional poco dominante, de las mujeres menores de 30 años, pasando por el uso de dos estadios, tres y cinco, el uso simultáneo del nivel convencional y el postconvencional en mujeres entre 30-35 años, hasta finalmente, situarse en el uso pleno del nivel postconvencional del estadio cinco por parte de las mujeres mayores de 35 años (figura 5. 8.).

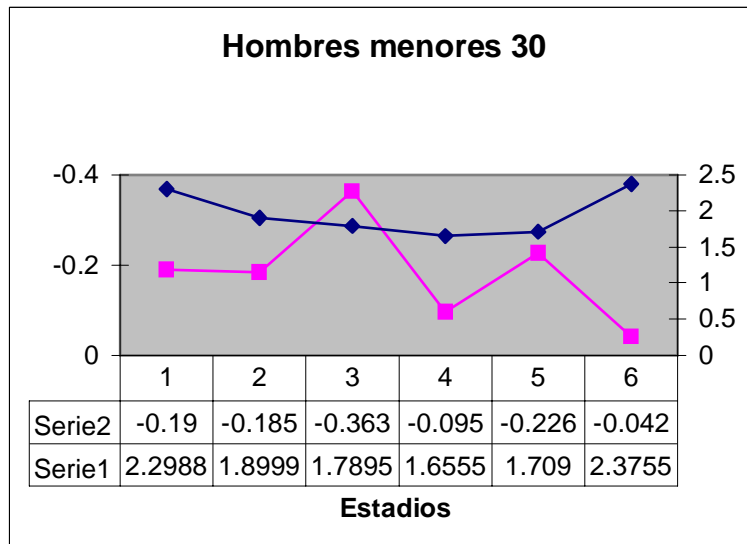
**Figura 5. 8.**  
**Valores del género femenino mayores a 35 años.**  
 Serie 1: Varianza. Serie 2: Promedio.



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

Una vez que explicamos el comportamiento del género femenino en sus diferentes estratos, hagamos lo mismo para el masculino. Con relación a este género, explicamos el primer conjunto correspondiente al menor a 30 años. Debemos asentar, que el estadio predominante aquí es el tres (160% mayor al estadio más cercano), a pesar de que el estadio cinco se sitúa en segundo lugar (figura 5. 9.).

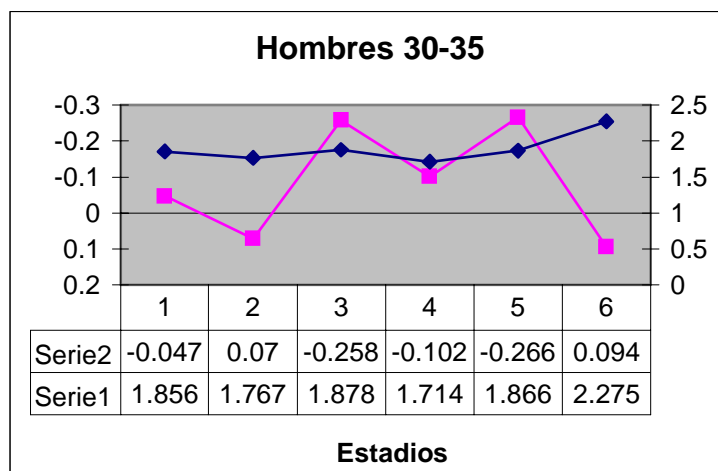
**Figura 5. 9.**  
**Valores del género masculino menores a 30 años.**  
 Serie 1: Varianza. Serie 2: Promedio.



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

En segundo término, el grupo masculino entre 30 y 35 años, establece los estadios tres y cinco con el mismo nivel de uso (0.26 y 0.27, < 3.03%; 1.88 y 1.87 = 0.54%), ninguno de los dos predomina. De esta forma, este conjunto, manifiesta una transición entre el nivel moral convencional y el nivel postconvencional, manifestado por el uso del estadio tres y el cinco (figura 5. 10).

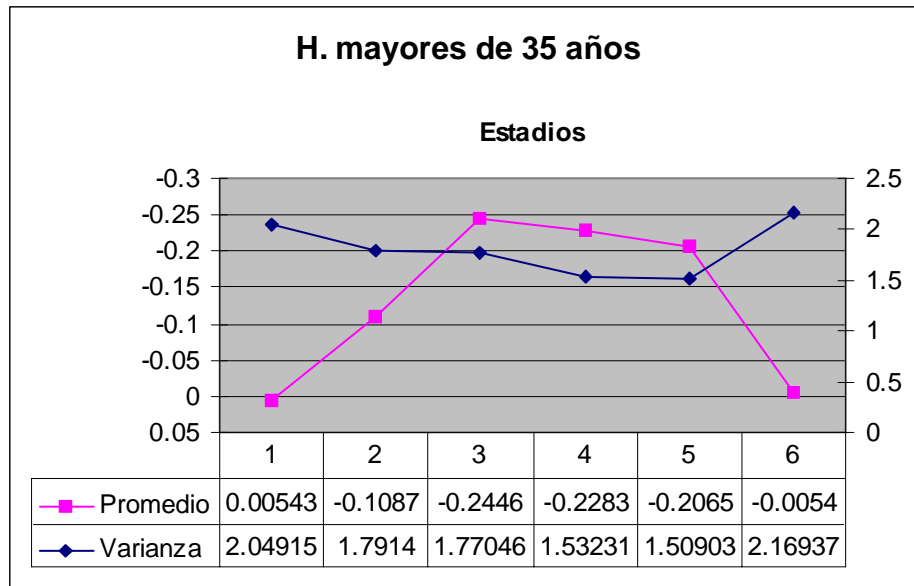
**Figura 5. 10.**  
**Valores del género masculino entre 30 y 35 años.**  
 Serie 1: Varianza. Serie 2: Promedio.



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)



**Figura 5. 11.**  
**Valores del género masculino mayores a 35 años.**



(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

El grupo masculino mayor de 35 años no refleja un predominio pleno de ningún estadio (-0.24, -0.23 y -0.21, =16%). Solo un uso ligeramente mayor del estadio tres sobre el cuatro y el cinco, que, sin embargo, manifiesta, el estadio tres, una varianza mayor que la del estadio cinco (figura 5. 11.).

De forma concluyente, con relación a los tres estratos masculinos, se puede establecer, que manifiestan un uso convencional y se encuentran, el de mayor edad, en transición a situarse en un nivel postconvencional. Comportamiento diferente al conjunto femenino, al situarse éste (el estrato mayor a 35 años) finalmente dentro del uso pleno postconvencional del estadio cinco. Este estrato femenino es el que impacto importantemente en los resultados promedio de la muestra.

Respecto al análisis de género, concluimos en el uso de los estadios en general (en los cuatro dilemas), que el género femenino madura hasta llegar al estadio 5 en un nivel moral postconvencional. De forma diferente, en el género masculino, su estadio madura hasta situarse, solamente, en una etapa de transición entre el nivel moral convencional y el postconvencional. Ahora bien, qué diferencias ocurrieron en tales estratos respecto a cada dilema, establecimos para ello algunas consideraciones específicas de análisis.

Recordemos los estadios generales usados por la muestra poblacional (tabla 5. 10). Siendo ellos, para el primer dilema, el estadio cuatro y el cinco, relacionados con la aprobación y el desacuerdo, respectivamente. En el segundo dilema, se establecieron los estadios cuatro y cinco. En el tercero, el cuarto y el seis. Finalmente, en el cuarto, el tres y el seis. Ahora entonces, se establecen, las respuestas por parte de los estratos de género a cada dilema (tabla 5. 11.). Al respecto, las mujeres usan el estadio cuatro en los cuatro dilemas para las aseveraciones a favor. Por otro lado, el estadio cinco para el dilema 1, el estadio tres para el 2, y el estadio seis para los dilemas 3 y 4 en las argumentaciones en contra. Con respecto al género masculino, éste usa el estadio cuatro para los primeros dos dilemas y el estadio tres para los siguientes dos, estadios situados en las aseveraciones a favor. Este mismo género, usa muy diferentes estadios para las argumentaciones negativas a los dilemas, el estadio tres para el 1, el cinco para el 2, el uno para el 3 y el seis para el cuarto dilema.

De la anterior respuesta por género, complementando la discusión sobre la respuesta a los dilemas, se puede establecer, en los ítems relacionados con las aseveraciones a favor y en contra, que reflejan diferentes usos de estadios en el sujeto, particularmente, representan diferentes interpretaciones de estadio por parte de los dos géneros. Es decir, mientras que un ítem negativo es interpretado en un estadio por el género femenino, para el otro género, es reflexionado en otro estadio diferente, asimismo, los ítems negativos contradicen la hegemonía del estadio del juicio moral, representan más que ello, una heterogeneidad de su uso.

**Tabla 5. 11.**

Nivel promedio de la población en general y de los relatos									
DATOS GENERALES		RELATO 1		RELATO 2		RELATO 3		RELATO 4	
EDAD PROMEDIO	34 AÑOS	NIVEL DE ACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO	
%MASCULINO	62.000	-0.289		0.093		0.443		0.485	
%MEX	97.000	ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR	
%POSGRADO	38.000	NO. 4	-0.804	NO. 4	-0.814	NO. 4	-0.041	NO. 3	-0.443
%JERARQUÍA	B	ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA	
	M	NO. 5	-0.340	NO. 5	-0.485	NO. 6	-0.990	NO. 6	-0.722
	A	17.000							
AÑOS DE EXPERIENCIA	5.000								
%MULTINACIONAL	27.000								

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

**Tabla 5. 12.**

Nivel promedio de la población MUJERES-HOMBRES y de los relatos									
DATOS GENERALES DE MUJERES		RELATO 1		RELATO 2		RELATO 3		RELATO 4	
EDAD PROMEDIO	32.5 AÑOS	NIVEL DE ACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO	
%MUJERES	38.000	-0.405		0.189		0.595		0.676	
%MEX	97.000	ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR	
% POSGRADO	41.000	NO. 4	-0.865	NO. 4	-0.973	NO. 4	0.054	NO. 4	-0.541
% JERARQUÍA B	60.000	ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA	
AÑOS DE EXPERIENCIA	5.000	NO. 5	-0.541	NO. 3	-0.351	NO. 6	-1.189	NO. 6	-0.486
% MULTINACIONAL	27.000								
DATOS GENERALES DE HOMBRES		RELATO 1		RELATO 2		RELATO 3		RELATO 4	
EDAD PROMEDIO	36 AÑOS	NIVEL DE ACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO		NIVEL DE DESACUERDO	
% HOMBRES	62.000	-0.217		0.033		0.350		0.367	
%MEX	97.000	ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR		ARGUMENTO DOMINANTE A FAVOR	
% POSGRADO	37.000	NO. 4	-0.767	NO. 4	-0.717	NO. 3	-0.117	NO. 3	-0.467
% JERARQUÍA B	28.000	ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA		ARGUMENTO DOMINANTE EN CONTRA	
AÑOS DE EXPERIENCIA	5.000	NO. 3	-0.450	NO. 5	-0.650	NO. 1	-1.033	NO. 6	-0.867
% MULTINACIONAL	27.000								

(Fuente: Elaboración propia de quien escribe)

Con el último análisis de género y de edad pudimos comprender de una mejor forma el juicio moral de la población. Nos acercamos a un factor complementario de la teoría del desarrollo moral, el género. Además en el análisis anterior, los factores y el ANOVA, mostramos la aplicación de la teoría Kohlbergiana al ámbito corporativo. Asimismo, se logró observar su aportación complementaria de análisis a dicho ámbito de aplicación y desarrollar un instrumento experimental de investigación. Demostrando, con ello, la aplicación de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg en el ámbito de los negocios, propiamente, en el entendimiento del desarrollo moral del *manager* y su concepción sobre el mundo corporativo. Sin embargo, también los resultados obtenidos nos aportan comentarios relevantes respecto al marco teórico y metodológico de la moral, los que planteamos en el siguiente punto.

### 5. 5. Conclusiones sobre el desarrollo moral *managerial*

Exponemos nuestras conclusiones, respecto al desarrollo moral *managerial*, bajo dos enfoques. El primero, con la visión metodológica de la investigación aplicada, y el segundo, con la interrogantes teóricas aportadas por el análisis de los datos recabados. La investigación de campo se desarrolló bajo un cuestionario experimental de dos factores y las cuestiones teóricas por resolver se manifestaron en los aspectos de heterogeneidad, género y madurez en la edad adulta, del juicio moral.

La metodología empleada, los cuestionarios experimentales, confirmó las ventajas de su aplicación. Esta metodología es soportada por un tratamiento estadístico factorial, el análisis de varianzas (ANOVA), capaz de validar hipótesis mediante el factor de estadio y el de dilema. Para la aplicación del instrumento se desarrollaron dilemas morales dentro del ámbito organizacional corporativo. Finalmente, mediante el patrón de preguntas y respuestas, el procedimiento experimental constituyó explícitamente la estructura cognitiva, además del aspecto afectivo.

Logramos avanzar en el diseño y aplicación de los cuestionarios experimentales en el ámbito corporativo. Validamos, particularmente, nuestra hipótesis e instrumento con el marco teórico de Kohlberg aplicado al ámbito *managerial*. La validez de nuestra investigación empírica fue lograda por la selección aleatoria de una muestra poblacional. Seleccionados los individuos, logramos la participación mayoritaria voluntaria de ellos, evitando así, la proliferación de datos no válidos y de datos atípicos. Además, demostramos nuestra hipótesis mediante el tratamiento estadístico (ANOVA) y confirmamos, la generalidad teórica del desarrollo moral.

Los dilemas manifestaron problemas trascendentales en la vida organizacional del ser humano<sup>25</sup>. Por ello se diseñaron cuestiones relevantes en el ámbito *managerial* y corporativo cotidiano. A este respecto, con relación a la importancia de los dilemas en el tratamiento y obtención de las observaciones poblacionales, se piensa:

“[...] que los dilemas podrían influir sobre el tema o asunto que la gente ve en ellos, los dilemas podrían diferir en su poder de determinación. Algunos dilemas podrían ser débiles, ambiguos, multidimensionales o complejos. Otros podrían ser fuertes, claros, unidimensionales o simples. Los individuos difieren en su tendencia de ver los dilemas en términos de rasgos o características del dilema. Algunos individuos son más “proyectivos” o “constructivos” que otros” (G. Wark y D. Krebs, 2000: 19).

De esta manera, resultó importante la construcción de dilemas morales dentro del ámbito en el que se desarrollan los sujetos de nuestra investigación, el contexto del *manager* y de la corporación, además del reconocimiento de la subjetividad individual. Asimismo, es menester señalar, en la relación *manager*-corporación, que la influencia de la

---

<sup>25</sup> Los argumentos y dilemas reflejaron una problemática relevante para los *managers* empresariales, quienes tuvieron que tomarse incluso un tiempo mayor, el doble (50 a 60 minutos) de tiempo al promedio (30 minutos) para responderlo.

moralidad de la organización sobre los individuos y particularmente sobre los *managers* podría ofrecer perspectivas de comprensión entre el nivel moral de los individuos y la corporación. Por ejemplo, Joan E. Finegan, en su estudio,

... muestra que las actitudes, al menos desde la perspectiva individual, son basadas en reacciones a situaciones particulares [...]; esta investigación sugiere que las organizaciones deberían involucrarse sobre cómo los empleados ven los valores de la organización (J. Finegan, 2000: 166).

Encontramos, por otro lado, resultados diferentes sobre el uso de estadios en los argumentos a favor y en contra. Esto nos encamina hacia una profundización teórica sobre el uso de estadios para reflexionar, conforme o inconforme, respecto a la normatividad social y organizacional. Asimismo, nos orienta al desarrollo de factores adicionales, sobre nuestro instrumento diseñado y aplicado. Elementos que, con la finalidad de tener un instrumento con mejor desempeño, auxiliarían la depuración de los dilemas y de los argumentos del cuestionario.

La entrevista y los cuestionarios psicométricos pueden complementar el diseño de nuestro cuestionario experimental (C.P.S.G.E.). La entrevista generaría argumentos que validen o complementen nuestros dilemas realizados. Los cuestionarios psicométricos tradicionales reconocerían los ítems con mayor discriminación capaces de representar los seis estadios del juicio moral. Con las aportaciones de los otros instrumentos de medición, la entrevista y el cuestionario psicométrico, se lograría un diseño estructural más eficaz entre los dilemas y los ítems.

Una interrogante adicional, a la metodología planteada, es la fuente de error del sujeto. La auto-sobreestimación del sujeto en los cuestionarios y cómo debe tratarse esta fuente. Este aspecto, dentro de la metodología cuantitativa, precisa ser reconocido y cuantificado para un tratamiento más pertinente de los datos.

Complementariamente a las observaciones antes planteadas, podemos comentar la interrogante teórica relacionada con la distribución. La profundización teórica sobre la distribución de los estadios en uso, ya que ésta no es normal. Los datos obtenidos proponen una necesidad teórica matemática distinta a la distribución normal para avanzar en tal explicación.

Podemos situar las aportaciones, sobre la investigación del desarrollo moral en el ámbito *managerial*, de la siguiente manera: Por un lado, la debida aplicación de la teoría

kohlbergiana, al ámbito del *manager* y de la corporación, auxilia la comprensión del juicio moral y su maduración de tales personas morales. Asimismo, avanzamos en la metodología investigativa de la moral en el ámbito de los negocios. Para ello, realizamos un análisis teórico de los alcances de las principales corrientes, concluyendo que la óptima vía para evaluar la reconocimiento del estadio del juicio moral la representa los cuestionarios experimentales. Asunto sumamente relevante, puesto que en los principios metodológicos de la teoría predomina la entrevista y, en un sentido de aplicación amplio, la psicometría, cuyos objetivos persiguen, por un lado, la generación de argumentos y lo emocional respectivamente, y por el otro, aunado a una subjetividad y reduccionismo de rasgos, pierden el objetivo teórico fundamental. Problemática que se propone resolver mediante un cuestionario experimental capaz de evaluar explícitamente la estructura cognitiva, estableciéndose ésta como el objetivo fundamental, y capaz de demostrar validez estadística (mediante el ANOVA). Asimismo, se consideró un diseño experimental pertinente en el estudio del *manager* y de los negocios, de tal forma que se pretende salvar los errores provocados por diseñar dilemas artificiales o descontextualizados de la realidad de los sujetos investigados.

Con relación a los estadios morales de género y edad poblacional bajo estudio, se presentan cuestionamientos relevantes a esclarecer en un futuro. Ello mediante una revisión teórica más amplia del desarrollo moral, a saber, la heterogeneidad o contingencia del uso de los estadios del juicio moral, la diferencia de género y la maduración en la edad adulta en la evolución de los estadios del juicio moral (D. Wasieleski y J. Weber, 2001: 79-111). Sugerencias investigativas que complementan nuestras observaciones acerca de la teoría del desarrollo moral, discutidas en el capítulo precedente, sobre la profundización requerida en la diferenciación de los aspectos cognitivos y afectivos constitutivos del juicio moral.

Presentemos, ahora, los comentarios pertinentes para lograr una mejor explicación teórica, además, de algunos pormenores aplicados a dicho ámbito. Podemos decir en primer término, que la explicación cognitiva afectiva proporcionada por la teoría del desarrollo moral de Kohlberg —quien dice se desarrollan paralela y simultáneamente— no es establecida fehacientemente de manera explícita. Ahí no se establece la explicación entre dichas variables, ni cómo es posible distinguir y explicar ambos áreas, tampoco comenta cómo controlar y separar tales estructuras. En este mismo sentido, Kohlberg olvida

controlar otras variables —interacción, reciprocidad, toma de rol y las variables de la persona moral emocional— en sus investigaciones. Omitiendo, de esta manera, justificar la respuesta al dilema moral a partir del juicio moral.

En el sentido emocional se puede establecer, que el juicio moral, relacionado con la decisión o con cualquier acción humana, está cargado de emociones y, sobre todo, cuando la persona se encuentra inmersa en dilemas o problemas trascendentales morales. Así, es posible que, un individuo con un buen o mal estado emocional pueda ayudarse o retenerse en niveles morales,

... las emociones tiene efectos en los componentes del proceso individual de tomar una decisión ética [...]; demuestra que ciertos estados emocionales influyen en la propensión individual de identificar dilemas morales, facilitan la formación de los juicios prescriptivos individuales [...]"(A. Gaudine, L. Thorne, 2002: 182-183).

Podemos percibir la influencia del ámbito emocional, inclusive por una “[...]teoría de los sentimientos morales, capaz de considerar de Smith [...], los sentimientos de gratitud de las personas o los sentimientos de propiedad social” (A. Melzer, 2001: 151-155). De esta forma, se puede decir, además de la perspectiva planteada de la persona sensible, es menester considerar una mayor importancia al aspecto emocional como un determinante fundamental del juicio moral.

Ahora bien, acerca de la moralidad convencional del desarrollo moral, Kohlberg establece tres tipos de niveles morales correspondientes a tres tipos de justicia, la distributiva, conmutativa y correctiva, siendo que inicialmente su teoría refería exclusivamente a la moralidad conmutativa o recíproca. Además, establece independencia entre los niveles de justicia, siendo que los tres pueden ser observados en cada uno de los niveles morales. Asimismo, podemos comentar, que su perspectiva de moralidad y de medición empírica se basa, de acuerdo a él mismo, en la ética a Nicómaco de Aristóteles, quien a su vez, basa su perspectiva, no en las consecuencias ni en los hechos morales sino, en las intenciones de quienes las cometen y del ser virtuoso, aspectos éticos relevantes que olvida explicar Kohlberg dentro de su teoría del desarrollo moral.

La relatividad moral, misma que la teoría de Kohlberg descarta, es planteada, sin querer, en sus observaciones al considerar solo alrededor del 50% (de forma normal) del juicio moral de las personas quienes se sitúan en un solo estadio y subsecuentemente en los demás estadios. No obstante, tiene bien a considerar la secuencia del juicio moral, pero no

considera ni explica como las diferencias individuales entre las personas (subjektivamente) abordan e interpretan las complicaciones morales, la afectación sobre su estructura cognitivo afectiva y con ello su juicio moral. En este sentido, «MacIntyre (1988) muestra que no existe sistema alguno de valoración moral absoluto de validación universal, él plantea un relativismo y perspectivismo, y se aboca a inquirir sobre la tradición constituida» (Cit. por: R. Snell, 2000: 274).

La base teórica del estadio del juicio moral, como hemos mostrado, no parece muy sólida, por lo que debemos explorar la posibilidad teórica de que no se trate de un todo estructurado completo que orienta los juicios morales del ser humano, sino que se trata de un comportamiento heterogéneo de estadios en lugar de una homogeneidad de los mismos (K. Beck, K. Heinrichs, G. Minnameier y K. Parche-Kawik, 1999: 440).

Hagamos hincapié en un aspecto fundamental más, Kohlberg olvida el fundamento ontológico, no examina lo que es el individuo moral dentro de su teoría de desarrollo moral. Quien escribe, propone un acercamiento de lo que es el *manager* a partir de las cualidades de la persona moral sintiente y de la corporación como una persona moral con la finalidad de poder lograr una ampliación del campo de estudio a partir de la ética. En este mismo orden de ideas, en la teoría de Kohlberg, se observa que, “[...] no hay bases ontológicas para observar individuos particulares como menos virtuosos puesto que se aplican síntesis o principios de justicia imparcialmente a todos en general y a nadie en particular” (R. Snell, 2000: 274).

Los resultados del caso experimental nos plantea la necesidad de una mayor visión explicativa más que funcionalista. La teoría kohlbergiana del desarrollo moral se acerca más a los supuestos de esta última. Perspectiva en la que se basa y le confiere inconvenientes investigativos al enfatizar el logro de un orden o de un equilibrio estático social deseable y sostenido, en este caso, por el área de la psicología moral:

... el funcionalismo ha sido apoyado por numerosos autores mediante la promoción de una política incuestionable y conservadora y una agenda social. El trabajo de sociólogos de perspectiva interaccional y de conflictos critican el paradigma funcional por su promoción de una estática concepción del orden moral, en el cual se enfoca en mínimos equilibrios y cambios sociales lentos [...] Kohlberg ha sido criticado por su similitud con las tendencias conservadoras. Sus críticos se enfocan a sus deficiencias teóricas culturales, contextuales situacionales e históricas, proveen una justificación insuficiente para la universalidad de la madurez moral, e



innecesariamente separa el razonamiento moral individual de la situación actual que proporciona vida a la cuestión moral (E. Sue, 2001: 268).

De esta manera, todo lo anterior constituye la conclusión empírica de nuestra investigación, pretendiendo con ello, avanzar en la comprensión del comportamiento de dos personas morales, el *manager* y la corporación. Igualmente, tales consecuencias indagatorias, ofrecen perspectivas para el desempeño y la dirección de las corporaciones, tres niveles morales y seis estadios del juicio moral *managerial*.

Esta aplicación ha sido lograda, gracias al reemplantamiento teórico sobre la complejidad moral de los negocios y del *manager*, como ya se mencionó en el capítulo segundo, mediante la concepción de las personas morales del *management*. Además, en un ámbito cuantitativo, se situó la presente indagatoria en el campo de la organización y el *management*, se observó una aportación relevante en la indagación del desarrollo moral del *manager* y de la corporación, puesto que no abundan los estudios contextuales en tales ámbitos. Además, la etapa empírica mostrada en el presente trabajo de investigación, se complementó anteriormente con una exposición de hechos que se oponen a la normatividad social de las corporaciones, el desequilibrio o la inmoralidad del mundo *managerial* actual.

Finalmente, recordemos la tesis fundamental del presente trabajo de investigación: la ética se conforma como una disciplina complementaria necesaria en el estudio de la organización y del *management*. El caso experimental del presente capítulo, así como la aplicación de la teoría del desarrollo moral al *manager* y a la corporación, representan argumentaciones válidas para la demostración de tal hipótesis. Demostración y necesidad, con respecto a la ética, precisada igualmente por la debilidad cognoscitiva de los conceptos del *management* —la cooperación, el *manager* y la estrategia— (expuestos en el capítulo uno), los cuales no demostraron validez explicativa alguna con el significado mismo que los define y con el objetivo pretendido de dicha disciplina, la cooperación total.

Por lo tanto, como ya se observó a lo largo de la presente obra, se sugiere una reflexión sobre el campo de estudio de la organización y del *management* a partir de la ética. De tal manera, con esta última parte de nuestra indagatoria, conjuntamente con las argumentaciones anteriores, respecto al reconocimiento del sujeto ético, de la ética, de la consideración del *manager* y de la corporación como personas morales —todas ellas desarrolladas a largo del presente trabajo— del reconocimiento a las limitaciones

epistemológicas positivistas (en el tercer capítulo) y del campo de estudio del *management*, todo ello, de manera terminante, nos encamina a la ratificación de la relevancia y del objetivo fundamental de nuestra investigación, a saber: la reflexión necesaria, en la forma de comprender la organización y en el campo disciplinario de la corporación, a partir de la ética, concluyendo así, la presente obra, sobre la organización y el *management*.

## Conclusiones

Como ha podido verse, la disertación que hemos venido proponiendo, una reflexión a partir de la ética, ha sido resultado de una investigación sobre los estudios organizacionales y la disciplina del *management*. De hecho, a lo largo de toda nuestra argumentación, hemos expuesto una tesis fundamental, misma que puede reiterarse de la siguiente manera: *La ética auxilia la conformación de un marco de trabajo para la comprensión de la vivencia y actos humanos dentro de la organización*. Particularmente, nuestra hipótesis hizo referencia al contexto predominantemente positivista a partir del cual actúa el *management* y el análisis organizacional ortodoxo. Así, en este contexto científico, la validación de nuestra hipótesis —como vimos a través de este estudio— se obtuvo a partir de dos argumentaciones principales y tres secundarias, presentadas todas ellas, dentro de cinco capítulos.

La presente obra sobre la organización y la disciplina del *management*, a partir de las demostraciones fundamentadas, tuvo como finalidad auxiliar, la complementariedad de su campo de estudio. Esto porque su marco epistémico y sus conceptos teóricos fundamentales no tienen validez evidente de conocimiento. Asimismo, dicha disciplina, olvida plantear la finalidad y rasgos constitutivos de sus entidades principales de estudio, el *manager* y la corporación, concibiendo nuestra aportación teórica, innegablemente, sobre estas últimas, como personas morales. Además, en una pretensión explicativa de tales personajes, se observó la necesidad de aplicar teorías psicológicas sobre el comportamiento moral. Situación misma, que se planteó a partir del desequilibrio normativo del contexto *managerial*. Es por todo lo argumentado, que proponemos una reflexión de la organización y del *management* a partir de la ética, para contribuir de esta manera a la discusión epistémica y, por el otro, reorientar la construcción de conceptos teóricos fundamentales capaces de explicar, no de ofrecer optimizaciones funcionalistas, los comportamientos en el contexto organizacional, principalmente el de los *managers* y el de la corporación en sí. De esta manera, planteamos sintetizadamente las argumentaciones demostrativas de nuestra hipótesis, los objetivos alcanzados y las aportaciones de la presente obra.

Comencemos, las conclusiones, señalando las dos principales argumentaciones de validación de nuestra hipótesis de investigación, queremos asentar, en primer lugar, que estos argumentos se relacionaron, a su vez, con los supuestos asociados a la disciplina del

*management*, a saber: los principios epistemológicos con los que «genera» conocimiento y los aspectos «elementales» que le conforman como doctrina epistemológica. En segundo término, y respecto a la demostración concluyente de nuestra hipótesis, debemos hacer hincapié, en los requerimientos realizados mediante tres argumentaciones secundarias. La más importante de ellas se refiere a la complejidad y «esencialidad» moral del *manager*; las dos restantes, corresponden a señalamientos cuantitativos que demuestran, adicionalmente, nuestra disertación fundamental, la complementariedad de la organización y del *management* a partir de la ética. Consideramos, justamente, tales señalamientos secundarios del siguiente modo: primeramente, la existencia de estudios relacionados con la temática de la ética y los negocios; después, la coexistencia de eventos que contradicen el orden y la conformidad corporativa; y, finalmente, cumpliendo con la última argumentación de validación de nuestra hipótesis, concluimos con la aplicación de la teoría del desarrollo moral al ámbito del *manager*. Todas estas argumentaciones, primarias y secundarias, conformaron nuestra base demostrativa, desarrollada y explicada para dar validez a la hipótesis y al objetivo de investigación de nuestra tesis.

Las argumentaciones, apenas introducidas en el anterior párrafo, son las que constituyen la base metodológica con la que se desarrolló la presente indagatoria sobre la disciplina del *management*. Tal intención, por un lado, para alejar el conocimiento del objetivo funcionalista, utilitario y monetario contemporáneo y, por el otro, acercarnos a una comprensión del actuar humano en las organizaciones. Establecimos, por tanto, metodológicamente en nuestra disertación, para tal objetivo, los fundamentos analíticos generales siguientes: el campo teórico conceptual, su objeto de estudio, el marco epistémico y la etapa empírica de nuestra investigación, lo cual demostró la necesidad de reflexionar el estudio organizacional a partir de la ética.

De esta forma, podemos presentar las aportaciones metodológicas generales, inicialmente, en el marco epistémico, señalemos que los conceptos positivistas predominantes en las ciencias no ofrecen comprensión suficiente sobre la complejidad del comportamiento humano en las organizaciones. De tal forma, es necesario considerar conceptos ofrecidos por la ética para resolver tal incompreensión, como son, el sujeto ético, la equidad, la moral, lo bueno, la virtud, la intención, por mencionar los más relevantes.

En segundo término, metodológicamente, respecto al análisis de los conceptos teóricos en sí, podemos argüir, que es preferible analizar los conceptos predominantes y su objetivo en lugar de dilucidar sobre todas las explicaciones teóricas y realizar una síntesis más, puesto que en la amplia variedad de interpretaciones e intentos explicativos, quedarán olvidadas algunas que, por sí mismas, puedan dar fundamento de su conocimiento y considerar otras, que por su sesgo, corrompan las explicaciones y comprensión de lo humano.

Un aspecto adicional, en el procedimiento de nuestra indagatoria, lo establece la reflexión sobre el objeto de estudio de la disciplina del *management*. Esto a partir del estudio de lo que es el *manager* y la corporación en cuanto tal<sup>1</sup>, no de las diversas particularidades sino de lo que es absolutamente común a tales objetos. Lo que nos aportó la determinación del *manager* y de la corporación como personas morales, asimismo quizá, nos obliga a un estudio y profundización del campo de estudio de la metafísica, y si ello fuese pertinente en la área de las organizaciones, lo que orientará nuestra intención de investigaciones futuras.

Tales aspectos metodológicos, comentados anteriormente, son las principales aportaciones ofrecidas por el presente trabajo de investigación, que en el dominio empírico de la disciplina del *management*, ofrece una dilucidación en las limitaciones del conocimiento. Ahora bien, pasemos, como se había explicado al principio de las presentes conclusiones, a exponer las argumentaciones evidentes de nuestra hipótesis de investigación.

Señalemos, entonces, de acuerdo al primer razonamiento demostrativo de nuestra hipótesis, la conclusión referente a la reivindicación de la ética con el conocimiento. Esta primera demostración —como pudimos observar— la desarrollamos a partir de la epistemología positivista que sustenta a la disciplina del *management*. En este sentido, resultó imperioso comprender y analizar los fundamentos que conforman el procedimiento científico en las corporaciones. Así, efectuamos, concluyentemente, una reconsideración del sujeto ético y una complementariedad de la ética con el conocimiento. Sin embargo,

---

<sup>1</sup> Una directriz esencial, pareciera situarse en el estudio del ser, esto a partir de la metafísica: “como doctrina del ser en cuanto a ser [...]. No tiene, en efecto, por objeto una realidad particular, ni siquiera sólo la más alta de todas, sino la realidad en general, es decir, la estructura fundamental y común de toda ella: *el ser en cuanto tal*. [...] El ser tomado en su sentido absoluto” (Aristóteles, 2002: XLVI, 139).

antes de atender ese resultado que se refiere a la reconsideración del sujeto ético y de la ética misma, dentro de la primera argumentación demostrativa de nuestra hipótesis, debemos insistir en el hecho de que encontramos grandes omisiones y limitantes en los fundamentos del paradigma positivista. Dichas limitaciones corresponden, en primera instancia, al juicio de la subsunción, a la «consideración evidente», al uso innegable de la memoria, y en segundo lugar, a las limitantes sensoriales, a la insuficiencia de la experiencia y de las demostraciones empíricas proposicionales.

Las seis anteriores omisiones y limitantes señaladas dentro del quehacer científico positivista, pusieron de manifiesto la imperiosa necesidad de reconsiderar «nuevos elementos» que refuercen el conocimiento o, más bien, resuelvan las limitaciones de la actual concepción de esta corriente teórica del conocimiento. Tal refuerzo representa un auxilio o apoyo logrado —como demostramos en el tercer capítulo— a partir de la consideración del sujeto ético y de la propia ética. En efecto, lo anterior se obtuvo, considerando las tres primeras omisiones de los positivistas que, de hecho, fueron analizadas. Para ello, establecimos en primer término: la demostración de que, tanto las valoraciones de las ciencias «positivas», como las valoraciones éticas, emplean forzosamente el juicio de subsunción. Este juicio *a priori*, enteramente subjetivo, es el que dictamina —como pudimos observar— el tipo de fenómeno que tenemos enfrente y el tipo de indagación, entre todas las posibles, que es pertinente realizar para su conocimiento. Lo que nos permitió concluir, que el juicio de subsunción está presente en todas las disciplinas, tanto en la ética (o las humanidades, en un sentido general) como en aquellas que se sustentan en el paradigma positivista (o científicas, en el entendimiento que nuestra perspectiva ha señalado).

Esta demostración argumentativa, es decir, el reconocimiento del sujeto ético y de la ética, derivó en lo que llamamos nosotros la segunda omisión del positivismo. Dicha omisión se refiere a la aceptación de que toda disciplina científica tiene que presuponer, en última instancia, algún *principio* como evidente; ya que toda postulación de índole científica, aún en el orden de la demostración, no puede carecer en modo alguno de supuestos, en tanto que, lógicamente, ninguna demostración puede crearse de la nada<sup>2</sup>. De

---

<sup>2</sup> Debe tenerse en cuenta, de modo relevante, que toda formalización de conocimiento —en sentido lógico-positivista— logra su estructuración a partir de las verdades axiomáticas (axiomas), construye con ello su base de teoremas, para cerrar la sistematización pretendida con alguna forma de postulación demostrable. Ese

ahí que cualquier científico se vea obligado a considerar alguna señal como evidente, de la cual debe partir su exploración y demostración para generar conocimiento.

En este punto, es preciso que nos refiramos al uso de la memoria en cualquier campo del conocimiento, en donde pudimos observar que, tanto en las cuestiones científicas de índole positivista, como en las cuestiones éticas, empleamos la memoria. Reiteramos igualmente así, que la memoria, es usada tanto en principios éticos como científicos, sino, cómo reconoceríamos y recordaríamos, lo que es propio a cada una de las materias. De esta manera, con respecto a las tres primeras omisiones, podemos concluir, indiscutiblemente, que tanto los aspectos científicos positivistas, como los asuntos éticos, emplean y precisan del juicio de subsunción, del principio de «lo evidente» y del uso de la memoria.

No obstante, habiendo señalado la primera validación demostrativa de nuestra hipótesis, analizamos otras tres limitaciones positivistas que confluyeron en la reivindicación de la ética con el conocimiento. Estas justificaciones fueron arrojadas por nuestro análisis de las limitaciones de los sentidos, los que se encuentran acotados dentro del mundo natural. Deducimos de ahí que la realidad no puede reducirse, de un modo acrítico y sin mayor problematización, a lo que meramente registran los sentidos; pues la realidad en sí —estrictamente hablando— no es como la «ven» ni como la «oyen» los sentidos (por ejemplificar en dos ámbitos de la sensibilidad). Y este asunto problemático de la sensibilidad, como se sabe, es admitido no sólo en la añeja discusión epistemológica de la tradición de occidente, sino, también en el discurso contemporáneo de los filósofos de la ciencia y especialistas epistemólogos del siglo XX. Aunado a ello, analizamos la limitación de la experiencia o experimentación, considerando que existe conocimiento *a priori*, como en el área formal de la matemática que no requiere experiencia para conseguir conocimiento.

Finalmente, una dificultad más en el positivismo lógico se relacionó con la aceptación de: la inutilidad de las demostraciones empíricas de cualquier hipótesis, puesto

---

modelo de formalización es prácticamente aceptado por muchos especialistas en epistemología y filosofía de la ciencia, dentro de los cuales se destaca el genio y erudición de autores clásicos del siglo XX como son Ayer y Tarski. Pero, lo más importante de nuestro señalamiento estriba en el hecho de que, aun dentro de las filas de la promoción y defensa a ultranza del científicismo y el enfoque positivista, aún ahí, existe la clara admisión de que hay principios tales que, por evidentes, se consideran *incuestionables*. Precisamente, uno de los aciertos de nuestra propuesta —consideramos— se funda en subrayar que cualquier principio, definido como algo evidente y no cuestionable, implica necesariamente algún grado de aceptación no cuestionada.

que ellas ofrecen únicamente situaciones *particulares* de «hechos obtenidos-practicados» y *no* pueden referir, por tanto, a la *universalidad* que pretende aludir el discurso hipotético de la teorización científica. De ahí, considerando las «enunciaciones» lógicas, concluimos que el positivismo estaría obligado a admitir la «imposibilidad» de verificación de cualquier proposición científica.

En síntesis, al mostrar las omisiones y limitantes positivistas, junto con el hecho de no haber un justificante epistemológico para el rechazo de las valoraciones humanas, y al aceptar el uso ineludible en el procedimiento científico de instancias tales como: el juicio de subsunción, los principios evidentes (no cuestionados, por considerarse incuestionables), el uso, en todos los campos del conocimiento, de la memoria y el conocimiento implícito de la persona; tenemos, entonces, una implicación fundamental del reconocimiento del sujeto investigador en cuanto a su carácter subjetivo y humano, esto es, un reconocimiento de las peculiaridades y rasgos humanos, especialmente en lo que se refiera a su aspecto ético, que pueden solventar, de algún modo, las limitaciones científicas positivistas, aportación esencial de la presente indagatoria. Concluimos, por tanto, la necesidad imperiosa de admitir al sujeto ético y a la ética misma como elementos necesarios en el proceso del saber o la comprensión interdisciplinaria. Es decir, reconocemos en el sujeto ético, al individuo que realiza y lleva a cabo la ciencia como una actividad humana; y en la ética, al encargarse del carácter y acciones del ser humano, reconocemos una disciplina que orienta la constitución de un marco de trabajo para la comprensión de la complejidad humana manifiesta, en donde parece inaccesible la constitución de principios puramente científicos, entendidos éstos al modo positivista.

Ahora bien, una vez expuesta la conclusión referente a nuestro primer argumento demostrativo —la reivindicación de la ética con el conocimiento— acerca de nuestra tesis fundamental, *el auxilio de la ética en la conformación de un marco de trabajo para la comprensión de la actuación y vivencia humana dentro de la organización*. Recordando, por otro lado —en el sentido organizacional—, que estudiamos una «ordenación» particular (la corporación) que se constituye como objeto de estudio del *management*. Prosigamos entonces, de esta manera, con nuestra segunda argumentación probatoria: la limitación teórica del *management*. Área disciplinaria en la que pudimos concluir acerca de la



inconsistencia, la invalidez de los principios que fundamentan su «marco de trabajo» o de su campo de investigación.

En esta segunda argumentación, sobre la invalidez de los principios del *management*, asentamos tales elementos «esenciales» que conforman su marco disciplinario de acción científica, siendo ellos los siguientes: en forma sobresaliente y en primer lugar, el sistema cooperativo; como un «elemento clave» en el aseguramiento de tal sistema cooperativo y en segundo lugar, el *manager* (el trabajo ejecutivo); finalmente, dentro del contexto organizacional, y en tercer lugar, la estrategia.

Estos tres aspectos, que soportan el campo de investigación del *management*, evidenciaron su ineficacia cognoscitiva. Ineficacia preponderante obtenida en su principio fundamental, la cooperación, en donde demostramos, que no puede darse ella entre la corporación y los individuos que actúan dentro y para el propósito organizacional; tampoco es posible la cooperación entre la corporación y otras entidades del contexto como son: competidores, ecologistas, gobiernos, clientes u otros grupos relacionados. Asimismo, demostramos su completa invalidación científica de los otros dos principios que conforman a esta disciplina científica: las funciones del *manager* y la estrategia.

Como acabamos de comentar, en nuestra investigación encontramos que el primer aspecto del *management*, el sistema cooperativo, es invalidado puesto que las entidades: corporación y personas, que se «integran» en el propósito organizacional predominante, no son iguales y por tanto no son capaces de constituir un sistema cooperativo. Es decir, con relación a la cooperación en los negocios, concluimos categóricamente su invalidez a causa del incumplimiento del mismo principio que lo define: en primer lugar, los objetivos de los negocios y de las personas no son iguales ni comunes; y en segundo término, de manera por demás evidente, no se trata de entidades parecidas, semejantes ni compatibles, las personas no son gestadas en una base intencional de negocios o de beneficios monetarios.

Esta misma cooperación, en el contexto externo corporativo, también —como demostramos en el capítulo uno— es imposible de obtenerse entre todos los intereses organizacionales actuantes sobre los negocios. Los competidores, los clientes, los proveedores, los científicos, los ecologistas, los críticos del medio ambiente corporativo, los religiosos, los gobiernos, etcétera, manifiestan intereses contrarios, complementarios,

políticos, etc., intereses todos diferentes entre sí. Por tanto, en el contexto interorganizacional no puede integrarse sistema cooperativo alguno.

En el segundo principio del *management*, con respecto también al medio ambiente corporativo, la estrategia es la que se conforma como el principio fundamental en el logro del propósito organizacional dentro de su contexto corporativo. Sin embargo, adicionalmente al incumplimiento de la cooperación en tal ambiente de negocios, debemos señalar que no existe consenso alguno de este principio, la estrategia. Tenemos consideraciones muy diversas: generalización, planeación, patrón de decisiones, modelo, medio, definición, respuesta, canal, vía, son ejemplo de múltiples versiones de la estrategia que manifiestan una incomprensión y un marco disciplinario débil de este principio formulado por el *management*, en donde la estrategia<sup>3</sup> y la cooperación organizacional no son posibles.

El *manager*, el tercer principio definido por el *management*, es el personaje que realiza el trabajo ejecutivo de la corporación. Esta disciplina, definió así, la parte corporativa que asegurase la cooperación en ella. Sin embargo, adicionalmente a la demostración de invalidez de la primicia de cooperación y de la estrategia, debemos señalar los aspectos errados en que incurre esta disciplina respecto a este último principio. A este respecto, debemos señalar, que la disciplina del *management* olvida, en el estudio del *manager*,<sup>4</sup> el aseguramiento de la cooperación, además no logra consenso, ni comprensión eficaz de las funciones de él y se aboca más a un requerimiento dogmático deseable de sus funciones que de su cognición, por lo tanto se demuestra que no existe validez de este último principio del *management*.

De tal forma, con relación a nuestra segunda premisa demostrativa, la limitación teórica del *management*, asentemos la necesidad de un apoyo en la conformación de su marco científico, requerimiento fehaciente a causa de la ineficacia científica de sus tres principios que lo conforman: la cooperación, la estrategia y el *manager*. Así, secundamos nuestra propuesta acerca de que: *la ética auxilia la conformación de un marco de trabajo para la comprensión de la actuación y vivencia humana dentro de la corporación.*

---

<sup>3</sup> «Lo que necesita completarse es, en forma prioritaria, la comprensión del concepto mismo de estrategia» (Hartmann, Cit. por: L. Pries, 1995: 131).

<sup>4</sup> En el campo de investigación de la corporación, en la estrategia y en el *manager*, se pierde la subjetividad de los actores evitando con ello resolver los problemas de formulación, implementación y contexto de la estrategia, cómo evoluciona ésta y quién la genera o desarrolla (L. Pries, 1995: 131).

Aportación teórica lograda, como ya demostramos, mediante un reconocimiento del objeto de estudio disciplinario. Objeto de estudio, tanto *manager* como corporación, que se debe considerar, complementariamente, con un desempeño moral complejo, es decir, el *manager* y la corporación se constituyen como personas morales y por tanto objeto de estudio de la ética.

En nuestra tercera argumentación demostrativa, el *manager* y la corporación como personas morales, partimos de la complejidad de los intereses con que se encuentra el quehacer ejecutivo de la corporación. Aportación que atrae nuestra atención a la complejidad manifestada por intenciones y derechos distintos al propósito corporativo —de los accionistas o dueños—, diferencias que manifiestan los propósitos de los competidores, de los críticos de la corporación, de los diferentes gobiernos, de los ecologistas y de otros miembros de la sociedad. Así, esta multiplicidad y cuantía de intereses, representan intensos dilemas morales para el *manager*, quien debe entender todas esas «dimensiones» morales contradictorias en su proceso y en la afectación de su decisión. Por tanto, en el sentido de los intereses sociales que envuelven la corporación —la relación correcta y responsable entre la corporación y la sociedad— se estableció la consideración moral del *manager* mediante la responsabilidad social *managerial*. De esta forma, se entiende, la concepción desarrollada del *manager* como el realizador del proceso moral ejecutivo de la corporación. Teniendo él, además, sus propias propensiones de carácter y su propia responsabilidad inseparables de su persona. Y finalmente, a partir de la multiplicidad y cuantía moral contextual revelada en profundos e intensos dilemas en dicha persona, es que asentamos la pertinente necesidad de la concepción del carácter moral del *manager*.

El análisis sobre el *manager* como persona moral —realizado en el apartado dos de la presente investigación— concluye, que él es una persona moral sensible que cumple con tres características para ser «persona». Él satisface la función semiótica, tiene además una sensibilidad y una «mismidad» manifiesta que le constituyen como tal. Adicionalmente, establecimos al *manager* como agente causante de consecuencias o de sucesos que reflejan intencionalidades de él mismo. Esta persona, posee además, la capacidad de elección, de crítica y de conciencia enmarcadas por un contexto social dinámico, es decir, posee, aparte de las tres características de ser persona, un rasgo inherente del ser humano, la agentividad. Con estas características, el ser persona y la agentividad, conformamos nuestra tercera

argumentación demostrativa sobre la concepción de la persona moral (campo netamente ético) del campo *managerial* (campo de investigación del *management*). De esta manera, sugerimos una «imagen» alternativa a la concepción arraigada de la ciencia *managerial* y occidental que establece a un actor racional con objetivos, con medios claros para conseguirlos y la del actor predestinado por fuerzas superiores a su plena voluntad.

Ahora bien, adicionalmente a nuestra tercera argumentación de validación de nuestra hipótesis general y de una manera análoga a la persona moral del *manager*, pudimos asentar la complejidad moral de las corporaciones a partir de los múltiples y contradictorios intereses de todos los involucrados con su desempeño. Asimismo, respecto a la responsabilidad social corporativa, logramos concluir que la corporación es una persona moral. Un «sujeto» de derechos legales, un poseedor de «rasgos» de causalidad e intencionalidad que la constituyen como un objeto social actuante y partícipe de su propósito. De esta forma, el desempeño particular corporativo, se sitúa en conjunto y con relación a otras entidades que influyen en su actuación, de la misma manera que ella afecta la de ellos. Estas características, causalidad-individualidad, relaciones morales e intencionalidad, se adicionan a la cualidad «cognitiva» corporativa, misma que interpretamos como una estructura o un sistema «racional» para procesar información, todas ellas, son las que conforman a la corporación como una persona moral.

Así, nuestro tercer argumento demostrativo, el *manager* y la corporación como personas morales —al auxiliarnos en la complementariedad del campo de investigación del *management*—, junto con las argumentaciones precedentes sobre las limitaciones positivistas del *management*, enfatizó vehementemente nuestra hipótesis: *la complementariedad de la ética en la conformación del marco de trabajo para la comprensión de la actuación y vivencia humana dentro de la corporación.*

Por otro lado, una vez que concluimos con las tres principales argumentaciones fundamentales de nuestra indagatoria, pasemos a los siguientes razonamientos que secundaron nuestra tesis. Aquellas que representaron una factibilidad indagatoria incluyente de la ética en las cuestiones del *management*, esto es: a partir de exponer investigaciones realizadas, por otros autores, en este ámbito; asimismo, por exhibir algunos hechos que contradicen el orden normativo de las corporaciones y, finalmente, debido a la aplicación

de la teoría del desarrollo moral al ámbito *managerial*, aspectos que auxilian nuestra comprensión general, la aplicación de la ética al campo organizacional.

En este sentido, respecto a las argumentaciones complementarias, comentemos, en primer lugar, que expusimos un campo de estudio desarrollado a partir de la aplicación de la ética a los negocios. Área que manifiesta, como ya vimos en el capítulo dos, aplicaciones al ámbito del *manager* y de las corporaciones. Señalemos, asimismo, que observamos en los últimos años diversos sucesos que repercuten la tranquilidad y el orden normativo vigente de las corporaciones en el continente europeo. Y sobre todo, han sido magnificados por otros eventos que incumplen la transparencia financiera en los negocios y las corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica. Por otro lado, complementando nuestro panorama de hechos e investigaciones, realizamos la aplicación de una teoría psicológica predominante, en el desarrollo moral, al ámbito del *manager* y de la corporación.

Así, se establecieron nuevas aportaciones al campo organizacional, definiendo con ello, nuevos instrumentos de medición aplicados al contexto de los negocios. Particularmente, los cuestionarios experimentales, los que refieren a los problemas sociomorales de la gerencia y de la empresa. Asimismo, se aplicó la teoría del desarrollo moral, lográndose seis estadios del juicio moral y tres niveles morales *manageriales*, preconventional, convencional y postconvencional, que repercuten en formas pertinentes de dirección de negocios. Lo anterior, debido a la corroboración estadística de tal aplicación teórica donde se mostró la posibilidad auxiliar al ámbito teórico-práctico que tiene la teoría de Kohlberg en el desarrollo moral *managerial*.

De esta manera, con los presentes comentarios y conclusiones sobre nuestra parte indagatoria empírica final del desarrollo moral *managerial*; además, con el reconocimiento del sujeto ético en los estudios organizacionales, como el ser humano que intenta comprender y quizá lograr conocimiento indubitable; con la incursión de la ética (las humanidades) a la ciencia; con la percepción del *manager* y de la corporación como personas morales; con las muestras de los hechos en contra del orden normativo corporativo; fundamentalmente, con el reconocimiento de las limitaciones epistemológicas positivistas y de la debilidad del campo de investigación del *management*, demostramos concluyentemente *la complementariedad que ofrece la ética en la forma de hacer ciencia y*

*en la conformación del campo de investigación para la comprensión de la actuación y vivencia humana dentro de los negocios y de la organización, lo que proporciona un auxilio en la comprensión del fenómeno, lo humano en el contexto organizacional corporativo.*

## **Bibliografía**

- Aldag, R. J., Jackson Jr., D. W. (1977), "Assessment of attitudes toward social responsibilities", *Journal of Business Administration*, No. 8, pp. 65-80.
- Anderson, David R., Sweeney Dennis J., Williams Thomas A. (1999), *Estadística para administración y economía*, Thomson, México D. F.
- Andrews, Kenneth R. (1987), *The concept of corporate strategy*, IRWIN, Illinois.
- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill, New York.
- Aristóteles (1999), *Ética Nicomaquea*, Época, México D. F.
- Aristóteles (2002), *Metafísica*, Porrúa, México D. F.
- Babbie, Earl (1994), *Research in social science*, Wadsworth, Belmont CA.
- Barba Álvarez Antonio (1993), "Conflicto organizacional: Estrategias corporativas y relaciones de poder", en *Estrategias organizacionales*, UAM, México D. F.
- Barba, Álvarez Antonio y Solís Pérez Pedro (1997), *Cultura en las organizaciones*, Vertiente Editorial, México D. F.
- Barnard, Chester Irving (1968), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Massachusetts.
- Barney, Jay B. y Hesterly William (1996), "Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economics analysis", *Handbooks of Organization Studies*, SAGE, London.
- Bart, Victor, Cullen, John B. (1990), "A theory and measure of ethical climate in organizations", en *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, William C. Frederick y Lee E. Preston (Eds.) JAI PRESS INC., London.
- Beck, Klaus, Heinrichs Karin, Gerhard Minnameier y Kirsten Parche-Kawik (1999), "Homogeneity of Moral Judgement?", en *Journal of moral education*, Vol. 28, No. 4, pp. 429-443.
- Berquist, W. (1993), *Postmoden Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bertalanffy, L. (1991), *Teoría general de los sistemas*, FCE, Buenos Aires.
- Bourdieu, Pierre (1991), *El sentido práctico*, Trad. Álvaro Pazos, Rev. Marie-José Devillard, Taurus Ediciones, Madrid.
- Brown, Harold I. (1988), *Los orígenes del empirismo lógico, la nueva filosofía de la Ciencia*, Trad. Guillermo Solana Díez y Hubert Marraud González, Tecnos, Madrid.
- Bryman, Alan (1989), *Research Methods and Organization studies*, Unwin Hyman, Massachusetts.
- Bunge, M. (2000), *La investigación científica*, Siglo XXI Editores, México D. F.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979), "Assumptions about the nature of society, two dimensions: four paradigms, anti-organization theory, radical organization theory", en *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, New Hampshire.
- Camacho, I., Fernández, J. y Miralles, J. (2002), *Ética de la empresa*. Desclée De Brouwer. CUCJ. Bilbao.
- Cassirer, E. (1993), *El problema del conocimiento*, FCE, México D. F.
- Castaingts, Juan (1995), "El hombre descentrado", en *Sociedad y economía en la vida cotidiana de México*, Instituto Cultural de Aguascalientes, México Ags.
- Castella, Ricardo (2001), *La gestión ética es negocio*, Nueva empresa.com, No. 163, julio.

- Castillo, Clavero A. (2003), *Introducción a la economía y administración de empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Clegg, S., Ibarra E., y Bueno L. (1998), *Administración global tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, UAM, México D. F.
- Cochran, Philip L. y Nigh Douglas (1990), “Illegal corporate behavior and the question of moral agency: An empirical examination”, en: *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, William C. Frederick y Lee E. Preston (Eds.), JAI PRESS INC, London.
- Dávila, C. (2001), *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. McGraw-Hill. Bogotá.
- De Wit, Bob y Meyer Ron (1999), *Strategy Synthesis*, Thomson Business Press, London.
- Deming, E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Derry, Robbin (1990), “Reasoning in work-related conflicts”, en *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, William C. Frederick y Lee E. Preston (Eds.), JAI PRESS INC, London.
- Día Siete (2002), “Píldoras amargas para las empresas estadounidenses”, supl. cult. semanal de *El Universal*, No. 109, Año 3, 14 de julio.
- Donaldson, Lex (1995), *American anti-management theories of organization A critique of paradigm proliferation*, Cambridge University Press, Gran Bretaña.
- Donaldson, Lex (1996), “The normal science of structural contingency theory”, en *Handbook of Organization Studies*, SAGE, London.
- Donalson, Thomas (1982), “Constructing a social contract for Business”, en *Corporations and Morality*, Prentice Hall, New Jersey.
- Drucker, Peter (1991), en: Kenneth E. Goodpaster (Ed.), “Business Ethics and Stakeholders Analysis”, *Business Ethics*, January, No. 1.
- Duncan, W. J. (1999), *Las ideas y la práctica de la administración. Los principales desafíos en la era moderna*, Oxford University Press, México D. F.
- Echeverría, J. (2002), *Ciencia y valores*, Ediciones Destino, Madrid.
- Eigen, Peter (2002), “Publicación de IPC”, Transparency International, Agosto 28, Berlín.
- Escobar, Valenzuela Gustavo (1979), *Ética Introducción a su problemática y su historia*, McGraw-Hill, México D. F.
- Ferguson, J. (1991), *Historia de la economía*. FCE, México D. F.
- Fernández, Fernández José Luis (1996), *Ética para empresarios y directivos*, ESIC, Madrid.
- Finegan, Joan E. (2000), “The impact of persona and organizational values on organizational commitment”, en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73. No. 2, pp. 149 –169.
- Fleming, John E. (1986), “A survey and critique of business ethics research”, en *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, William C. Frederick y Lee E. Preston (Eds. en 1990), JAI PRESS INC., London England.
- Fournier, García Ma. de Lourdes, Gonzáles Ibarra J. de Dios (2001), *Del aprendizaje al metaaprendizaje*, UAEM, México D. F.
- French, Peter A. (1979), “The corporation as a moral person”, *American Philosophical Quarterly* 3, 207-215, en *Commerce and Morality*, Tibor R. Machan Totowa, N. J. Rowman & Littlefield (1988-Eds.), New Jersey.



- Friedman, Milton, (1970) *The social responsibility of business is to increase its benefits*, Thomas White (Ed.), New York Times Magazine, New York.
- Fronidzi, R. (1992), *Introducción a los problemas fundamentales del hombre*, FCE, México D. F.
- Fronidzi, R. (1995), *¿Qué son los valores?*, FCE, México D. F.
- Fruin, W. Mark (2000), *Las fábricas del conocimiento*. Oxford University Press, México D. F.
- García, Maynes Eduardo (1996), *Ética*, Porrúa, México D. F.
- García, Palacios E. (2001), *Ciencia, Tecnología y Sociedad: una aproximación conceptual*, Organización de Estados Iberoamericanos, Madrid.
- Gaudine, Alice y Thorne Linda (2002), "Emotion and ethical decision-making in organizations", *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, mayo, Vol. 31 No. 2, pp. 175-187.
- Georg, Von Krogh, Johan Roos, Ken Slocum (1994), "An essay on Corporate Epistemology", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 53-71.
- Gómez, C. (2002), *Doce textos fundamentales de la Ética del siglo XX*. Alianza Editorial, Madrid.
- Gómez, Heras J. (2002) *Ética en la frontera*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid.
- González, Ibarra J. (2001), *Epistemología jurídica*. Porrúa, México D. F.
- González, Ibarra J. (2001), *Introducción a las fuentes de la epistemología*. Editorial Porrúa. México D. F.
- González, J. (1989), *Ética y libertad*, FFL. UNAM, México D. F.
- Goodpaster, Kenneth E. (1991), "Business Ethics and Stakeholders Analysis", *Business Ethics*, Quarterly, January, No. 1.
- Hartmut, Kreiikebaum (2000), "Business Ethics and Management", Peter Koslowski (Ed.), *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, Berlin.
- Hassard, John (1993), *Sociology and organization Theory. Positivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hax, Arnold C., y Majluf Nicolas S. (1991), *The strategy concept and process: A pragmatic approach*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. Jr., Woodman, Richard W. (1998), *Comportamiento organizacional*, Thomson, México D. F.
- Herbert, Marcuse (1983), *Razón y revolución: Hegel y el surgimiento de la teoría social*, Alianza editorial, Madrid.
- Heredia, Lourdes (2002), "Bush promulga reforma corporativa", © *BBC World Service*, Bush House, Strand, WC2B 4PH, UK, Martes, 30 de julio 16:46 GMT, London
- Heredia, Lourdes (2002), "Como una bola de nieve", © *BBC World Service*, Bush House, Strand, WC2B 4PH, UK. Jueves, 11 de julio 22:30 GMT, London.
- Heredia, Lourdes (2002), "EE.UU.: aprueban reforma corporativa", © *BBC World Service*, Bush House, Strand, WC2B 4PH, UK, Jueves, 25 de julio 22:52 GMT, London.
- Hirst, P. Q. (1975), *Durkheim, Bernard and Epistemology*, Boston Mass., Routledge, Boston.
- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (1987), *Mito y poder en las organizaciones*, Trillas, México D. F.
- Kamoche, Ken (2000), "Developing Managers: Lo funcional, lo simbólico, lo sacro y lo profano", *Organization Studies*, EGOS, Vol. 21 No. 4, pp. 747-774.

- Kerlinger, Fred N. (1988), *Investigación del Comportamiento*, McGraw-Hill, Estado de México D. F.
- Kitwood, Tom (1996), *La preocupación por los demás, Una nueva Psicología de la conciencia y la moralidad*, Tr. Elvira Álvarez Sáez, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Klaus, Beck, Karin Heinrichs, Gerhard Minnameier y Kirsten Parche-Kawik (1999), “Homogeneity of Moral Judgment?”, *Journal of Moral Education*, Vol. 28, No. 4, pp. 429-443.
- Kohlberg, Lawrence (1992), *Psicología del desarrollo moral*, Asun Zubiaur Zárata (Trad.), Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Langford, Peter E. (1995), *Approaches to the Development of Moral Reasoning*, LEA, Hove (UK).
- Larroyo, Francisco (1981), *Los principios de la ética social*, Porrúa, México D. F.
- Lefebvre, Henri (1998), *Hegel, Marx, Nietzsche (o el reino de las sombras)*, Mauro Armiño (Trad.), Siglo XXI, México D. F.
- Lind, Georg y Wakenhut Roland (1985), “Testing for Moral Judgment Competence”, en *Moral Development and the Social Environment. Studies in the Philosophy and Psychology of Moral Judgment and Education*, Thomas E. Wren (Ed. y Trad.), Precedent Publishing Inc., Chicago Illinois.
- Manrique, Juliana (2001), “Una conducta ética demostrable”, SGE 21 (Sistema para la gestión ética 21), *Nueva empresa. com*, No. 163, julio.
- Marcuse, Herbert (1983), *Razón y Revolución: Hegel y el surgimiento de la teoría social*, Alianza Editorial, Madrid.
- Marín, Gerardo (1977), *Manual de investigación en psicología social*, Trillas, México D. F.
- Martín, Baro Ignacio (1985), *Acción e ideología*, UCA, San Salvador.
- Martínez, Huerta M. (2001), *Ética con los clásicos*, Plaza y Valdés Editores, México D. F.
- Melé, Doménech, Garriga Elizabet y Guillén Manuel (2001), “Una presencia real, informe del IESE sobre políticas de ética empresarial de las 500 mayores empresas españolas”, *Nueva empresa. com*, No. 163, julio, pp. 5-14.
- Melzer, Arthur M. (2001), “Anti-antifoundationalism: Is a Theory of Moral Sentiments Possible?”, *Perspectives on Political Sciences*, Vol. 30, No. 3, pp. 151-155.
- Meyers, Christopher (1984), en Thomas I. White Ed. (1993), *Business Ethics A philosophical reader*, Macmillan, New York.
- Miles, E. W. , Hatfield, J. D. y Huseman, R. C. (1994), “Equity sensitivity and outcome importance”, *Journal of Organizational Behavior*, No. 15, pp. 585-596.
- Miller, Fred D., Jr., Ahrens John (1988), “The social responsibility of the corporations”, *Commerce and Morality*, Tibor R. Machan, Totowa, N. J. Rowman y Littlefield (Eds.).
- Mintzberg, Henry (1973), *The nature of managerial work*, Harper Collins, New York.
- Miranda, José Porfirio (1983), *Apelo a la razón, teoría de la ciencia y crítica del positivismo*, Premia Editora, Méx. Tlahuapan Pue.
- Montaño, Hirose Luis (2000), “El estudio de las organizaciones en México”, ponencia en el coloquio: *El análisis de las organizaciones y gestión estratégica*, jul., Zac. México.
- Mudrack, Peter E., E Sharon Mason y Kim M Stepanski (1999), “Equity sensitivity and business ethics”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 539-560.
- Nicolini, Davide (1999), “Comparing Methods For Mapping Organizational Cognition”, *Organization Studies*, EGOS, Vol. 20 No. 5, Vol. 20, pp. 833-860.

- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi Hirotaka (1999), *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Trad. Martín Hernández Kocka, Oxford University Press, México D. F.
- Notimex, S.A. de C.V. (2002), 3 de septiembre, 01:53 PM, Veracruz México.
- Padua, Jorge (1986), *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, FCE, México D. F.
- Pérez, Delgado Esteban (1997), *Cognición y afecto en el desarrollo moral*, PROMOLIBRO, Valencia.
- Perrow, (1972) en *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, William C. Frederick y Lee E. Preston (1990-Eds.), JAI PRESS INC., London.
- Philip, L. Cochran y Douglas Nigh (1990), "Illegal corporate behavior and the question of moral agency: An empirical examination", en *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, William C. Frederick and Lee E. Preston (Eds.), Jai press inc., London.
- Polanyi, Michael (1983), *The tacit dimension*, Mass. Peter Smith, Gloucester.
- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*, UAM-Iztapalapa, México D. F.
- Reed, Michael (1996), "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain", en Clegg, Stewart R., Hardy Cynthia y Nords Walter R., *Handbook of organization studies*, SAGE, London, pp. 31-56.
- Reuters, AP (2002), © Graphic NEWS.
- Ricardo, D. (1993), *Principios de economía política y tributación*. FCE, México D. F.
- Robbin, Derry, "Reasoning in work-related conflicts", *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, Edited by William C. Frederick and Lee E. Preston, London, England, JAI PRESS INC., 1990.
- Roemer, A. 2000, *Derecho y economía: una revisión de la literatura*. CEGPP. ITAM. FCE. México D. F.
- Sánchez, Vázquez A. (1989), *Ética*, Editorial Grijalbo, México D. F.
- Schendel, Dan (1994), "Introduction to competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15.
- Schlemenson, Aldo (1990), *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, PAIDOS, Buenos Aires.
- Schön, D. (1992), *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*, Piados, Barcelona.
- Scott, William G. (1992), *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*, University Press of Kansas, Kansas.
- Sen, A. (1989), *Sobre ética y economía*. Alianza Universidad, Madrid.
- Senge, Peter M. (1990), *The fifth Discipline: The art and Practice of Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York.
- Shipp, Shanon (1987), "Modified vendettas as a method of punishing corporations", *Journal of Business Ethics*, No. 6, pp. 603-612.
- Shlemenson, Aldo (1990), *La perspectiva ética en el análisis organizacional: Un compromiso reflexivo con la acción*, PAIDOS, Buenos Aires.
- Sierra, Bravo Restituto (1994), *Técnicas de Investigación Social*, Paraninfo, Madrid.
- Singer, Alan E. (1994), "Strategy as moral philosophy", *Strategic Management Journal*, No. 15, pp. 191-213.

- Smith, A. (1992), *Teoría de los sentimientos morales*. FCE, México D. F.
- Smith, A. (2000), *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. FCE, México D. F.
- Snell, Robin S. (2000), "Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model", *Organization studies*, Vol. 21 No. 1, pp. 267-295.
- Soros, G. (1999), *La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro*, Plaza y Janés, México D. F.
- Sorrel, Tom y Hendry, John (1994), *Business Ethics*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Stiglitz, J. (, 2002), *El malestar de la globalización*. Taurus, Madrid.
- Sue, Ellen Henry (2001), "What happens when we use Kohlberg? His troubling functionalism and the potential of pragmatism in moral education", *Educational Theory*, Vol. 51, No. 3, pp. 259-276.
- TI Transparencia Internacional (2002), IPC índice de percepción de la corrupción, IFS índice de Fuentes de Soborno, <http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi>
- Treviño, Linda Klebe y Nelson Catherine A. (1999), *Managing Business Ethics*, John Wiley, New York.
- Vallet, de Goytisoló J. (2002.), *Metodología de la ciencia expositiva y explicativa del derecho II. Elaboración sistemática*, Fundación Cultural del Notariado, Madrid.
- Velasco, Ambrosio (varios) (1999), *Cuestiones éticas de la ciencia y la tecnología en el siglo XXI*, Universidad del País Vasco EHU, Bilbao.
- Villoro, Luis (1992), *Crear, saber y conocer*, siglo XXI, México D. F.
- Von, Krogh Georg, Johan Roos y Ken Slocum (1994), "An essay on Corporate Epistemology", *Strategic Management Journal*, No. 15, pp. 53-71.
- Wallerstein E (Coordinador) (1996), *Abrir las ciencias sociales*, UNAM Siglo XXI, México D. F.
- Wark, Gillian R. y Krebs Dennis L. (2000), "The construction of Moral Dilemmas in Everyday Life", *Journal of Moral Education*, Vol, 29, No 1, pp. 5-21.
- Wasioleski, David, Weber James (2001), "Investigating influences on managers' moral reasoning", *Business and Society*, Vol. 40, No. 1, pp., 79-111.
- Welford, Richard (1995), *Environmental strategy and sustainable development*, Routledge, London.
- Weltz, Ely (2000), "A Longitudinal Analysis of Technical and Organizational Uncertainty in Management Theory", *Organization Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 243-265.
- Whipp, Richard (1996), "Creative Deconstruction: Strategy and Organizations", *Handbook of organization studies*, Stewart R. Clegg., Cynthia Hardy y Walter R. Nord. (Eds.), SAGE Publications, London, pp. 261-275.
- White, Thomas I. (1993), *Business Ethics A philosophical reader*, Macmillan, New York.

## **ANEXOS**

## Apéndice 1. Una escala inicial de Likert

### 1. Equidad personal

Positivos:

- ◆ En la vida debemos dar más que recibir.
- ◆ Debemos buscar el bienestar del prójimo como el propio.
- ◆ El interés a mis semejantes debe ser el mío
- ◆ Debo beneficiar a todos los que me rodean.
- ◆ Mis semejantes deben esperar mi total apoyo.

Negativos:

- ◆ Prefiero que me ayuden más que dar ayuda.
- ◆ Se debe buscar el beneficio personal a pesar del perjuicio de alguien.
- ◆ Debo triunfar a costa de quien sea.
- ◆ Debemos lograr nuestros objetivos y luego los de nuestros semejantes.
- ◆ Las personas que nos rodean deben ayudarnos.

### 2. Equidad profesional

Positivos:

- ◆ El trabajo de un individuo debe buscar el beneficio propio como el de todos sus semejantes
- ◆ En las labores de mi oficina me enfoco a participar activamente más que actuar de manera pasiva.
- ◆ Debo trabajar para el beneficio de los demás.
- ◆ Mi trabajo debe ayudar al trabajo de mis compañeros.
- ◆ Un profesional debe desempeñar su labor para el beneficio de todos.

Negativos:

- ◆ Mi trabajo debe ser más importante que la labor de mis compañeros de oficina.
- ◆ Debo triunfar en el trabajo a pesar de que mis compañeros no lo logren.
- ◆ Debo hacer mi trabajo a pesar del trabajo de mis compañeros.
- ◆ Un profesionista debe beneficiarse asimismo más que beneficiar a sus colegas.
- ◆ El triunfo de un profesionista debe ser solamente de él.

### 3. Autonomía personal

Positivos:

- ◆ Mi vida la debo ejercer yo mismo.
- ◆ Mi destino debo determinarlo yo mismo
- ◆ El camino de mi vida debo yo determinarlo
- ◆ Una persona debe formar su propio destino
- ◆ El individuo debe ser dueño de su propio destino.

Negativos:

- ◆ Debo guiarme por los pensamientos de los demás.
- ◆ Las personas que me rodean deben determinar mi modo de actuar
- ◆ Mis semejantes deben determinar mi accionar
- ◆ El proceder de una persona deben basarse en lo que juzgan los demás.
- ◆ Las opiniones de las personas determinan mi disposición

#### 4. Autonomía profesional

##### Positivos:

- ◆ En mi trabajo debo tomar la iniciativa en lugar de esperar indicaciones de mi jefe.
- ◆ La independencia en mi trabajo debe ser primordial en mi desempeño.
- ◆ En mi trabajo debo ser libre para tomar decisiones.
- ◆ La libertad en mi trabajo debe fijar mi desenvolvimiento.
- ◆ Debo tener libertad para trabajar.

##### Negativos:

- ◆ La organización debe marcar la pauta de mis actividades.
- ◆ Debo condicionar mi desempeño al grupo directivo de la organización.
- ◆ La empresa debe dictar las directrices en mi trabajo.
- ◆ La empresa debe imponer las reglas en mi trabajo.
- ◆ Mi trabajo lo debe determinar la compañía.

#### 5. Autonomía organizacional

##### Positivos:

- ◆ La organización debe fungir con base a sus propósitos.
- ◆ La corporación debe marcar su camino.
- ◆ La organización debe marchar con base a sus intereses.
- ◆ Los objetivos de la organización deben ser establecidos libremente
- ◆ Las compañías deben actuar sin la influencia de ninguna otra organización.

##### Negativos:

- ◆ Una organización debe de depender de otra para marcar su marcha.
- ◆ La corporación más importante debe guiar a las demás por la ruta a seguir.
- ◆ La compañía debe de actuar en función de lo que dictan las demás organizaciones.
- ◆ Diversas organizaciones deben influir en el proceder de nuestra compañía.
- ◆ Nuestra compañía debe determinarse en función de las demás organizaciones.

#### 6. Equidad organizacional con los accionistas

##### Positivos:

- ◆ El desempeño de la organización debe buscar el beneficio de los accionistas.
- ◆ El bienestar de los socios debe ser el beneficio de la organización también.
- ◆ La organización debe beneficiar a los accionistas y a ella misma.
- ◆ Los beneficios de los accionistas deben ser primero que la organización.
- ◆ Las ganancias de los accionistas deben ser primero que la organización.

##### Negativos:

- ◆ El desempeño de la corporación es preferible a los dividendos de los accionistas.
- ◆ Se deben reinvertir las utilidades en la organización en lugar de distribuirlas a los socios.
- ◆ El desempeño de la compañía debe ser más importante que los beneficios de los socios.
- ◆ Las acciones no deben importar como el desempeño de la organización.
- ◆ Los beneficios de la organización deben ser más importantes que las acciones.

7. Equidad organizacional con los clientes

Positivos:

- ◆ La organización debe buscar el beneficio de los clientes
- ◆ El bienestar de los clientes es primero que el de la organización
- ◆ El cliente debe tener la razón.
- ◆ La compañía debe buscar la satisfacción del cliente
- ◆ Los clientes deben esperar total satisfacción por parte de nuestra organización.

Negativos:

- ◆ Los altos beneficios organizacionales son más importantes que los beneficios de sus clientes.
- ◆ El desempeño de la organización debe ser primero que el bienestar de los compradores.
- ◆ Los beneficios de la organización deben lograrse más que la satisfacción del cliente.
- ◆ La satisfacción de los clientes depende de la satisfacción de la organización.
- ◆ La organización debe ser primero que los clientes.

8. Equidad organizacional con los trabajadores y empleados

Positivos:

- ◆ El desempeño de la organización es tan importante como el beneficio de los trabajadores y empleados.
- ◆ La organización debe buscar la entera satisfacción de sus trabajadores primero que sus propios beneficios.
- ◆ La satisfacción de los empleados debe ser prioritaria para la organización.
- ◆ Las altas ganancias de los empleados deben mostrar los resultados de la organización.
- ◆ La satisfacción de los empleados debe prevalecer a cualquier costa.

Negativos:

- ◆ Son menos importante los beneficios a los trabajadores que el desempeño de la organización.
- ◆ La organización debe ser primero que los trabajadores.
- ◆ El desempeño de la organización debe prevalecer al beneficio de los empleados.
- ◆ La organización debe sustentar sus beneficios aunque los empleados salgan perjudicados.
- ◆ Los trabajadores pueden ser perjudicados en aras de la organización.

9. Equidad organizacional con los proveedores

Positivos:

- ◆ Los beneficios que obtengan nuestros proveedores deben reflejan los beneficios de nuestra empresa.
- ◆ Una organización debe procurar siempre el beneficio de sus proveedores.
- ◆ El beneficio de los proveedores debe ser indiscutible
- ◆ La organización debe apoyar el desarrollo de proveedores.
- ◆ Los proveedores deben recibir ayuda de sus clientes.

Negativos:

- ◆ La organización debe cambiar de proveedor cuando este tenga problemas.
- ◆ Si nuestro proveedor no es bueno debemos cambiar a otro.
- ◆ La organización debe sancionar al proveedor que no se entregue
- ◆ El proveedor malo debe marcharse.
- ◆ El proveedor que no satisfaga la s necesidades de su cliente debe retirarse



10. Equidad organizacional con los Gobiernos, legislación industrial y de competencia.

Positivos:

- ◆ A la organización debe procurar el beneficio de los gobiernos municipales, estatales y federales.
- ◆ La compañía debe fomentar las legislaciones de equilibrio competitivo.
- ◆ El desempeño de una organización debe cumplir cabalmente con las legislaciones.
- ◆ Los beneficios de los gobiernos deben ser los de la organización.
- ◆ La organización debe beneficiar a los gobiernos.

Negativos:

- ◆ El sector industrial debe ser beneficiado por la compañía.
- ◆ La corporación no debe beneficiar a los integrantes de su sector industrial.
- ◆ La organización no debe favorecer a los gobiernos.
- ◆ La organización debe proponer legislaciones que le favorezcan.
- ◆ La organización debe aprovecharse de los gobiernos cercanos.

11. Equidad organizacional con el medio ambiente, ecosistemas.

Positivos:

- ◆ La compañía debe busca el beneficio de su medio ambiente.
- ◆ La organización debe equilibrarse con el ecosistema que le rodea.
- ◆ Nuestra organización debe proteger al medio ambiente que lo rodea.
- ◆ El ecosistema debe ser favorecido por la organización.
- ◆ El medio ambiente debe ser preservado por la compañía

Negativos:

- ◆ El beneficio de la compañía es primero que su medio ambiente.
- ◆ Es preferible dañar un ecosistema que perjudicar a una compañía.
- ◆ La compañía debe subsistir a pesar de su medio ambiente.
- ◆ El medio ambiente debe adaptarse a la organización.
- ◆ El desempeño de la organización debe dominar al de su medio ambiente.

12. Equidad organizacional con la sociedad, comunidades de influencia.

Positivos:

- ◆ Son tan importantes los resultados de la compañía como las críticas sociales.
- ◆ La comunidad, donde se encuentra la compañía, debe crecer tanto como ella.
- ◆ El beneficio de las comunidades deben fijarse sobre los beneficios de las compañías.
- ◆ Los intereses de la sociedad deben prevalecer a los intereses de las empresas.
- ◆ La compañía debe contribuir al desarrollo de la sociedad

Negativos:

- ◆ La compañía debe de funcionar a pesar de la descalificación de la comunidad.
- ◆ Aunque el pueblo no se desarrolle la compañía debe cumplir sus objetivos.
- ◆ Las comunidades deben reducir su crecimiento debido a las compañías.
- ◆ Las compañías deben maximizar sus ganancias a pesar de las comunidades.
- ◆ Las empresas deben crecer aunque la sociedad no.

13. Equidad organizacional con los competidores; directos, potenciales (indirectos).

Positivos:

- ◆ Los beneficios de los competidores y de la propia organización deben ser iguales.
- ◆ La organización debe fomentar la participación de nuevas empresas competidoras.
- ◆ Nuestra compañía debe promover los beneficios a todos sus competidores.
- ◆ La organización debe originar beneficios a sectores cercanos al suyo.
- ◆ Todas las empresas que compiten deben lograr ganancias.

Negativos:

- ◆ La compañía debe tener mayores beneficios que sus competidores.
- ◆ La organización debe impedir la creación de nuevas empresas competidoras.
- ◆ La compañía debe obstaculizar el ingreso de nuevas empresas.
- ◆ Una organización debe buscar su solo sus ganancias.
- ◆ El beneficio de la propia organización debe prevalecer al de sus adversarios.

14. Equidad organizacional con los medios de comunicación y opinión pública.

Positivos:

- ◆ La opinión pública debe ser importante en el desempeño de la organización.
- ◆ Los beneficios de los medios de comunicación deben ser los beneficios de la organización.
- ◆ La organización debe beneficiar a los órganos de información.
- ◆ El bienestar de los medios de información debe ser relevante en el desempeño de la organización.
- ◆ La organización debe incentivar los logros de los medios de comunicación.

Negativos:

- ◆ La opinión pública debe ser importante para la compañía.
- ◆ Los beneficios de la organización nada tienen que ver con el desarrollo de los medios de comunicación.
- ◆ Las utilidades de la empresa deben ser prioritarias a las de los medios de comunicación.
- ◆ Las ganancias de la empresa deben estar por encima de las de los medios de comunicación.
- ◆ En una organización deben imperar sus objetivos a los de los medios de información.

Apéndice 2. Datos de la población

POBLACIÓN DE POSGRADO DE LA U. HISPANOAMERICANA

CICLO  
FEB/2002 -MAY/2002

ID	MATRICULA	NOMBRE	POSGRADO	CUATRIMESTRE	GENERACION	
1	7136	CIBRIAN BUS	ADMINISTRA	1ER	10A	
2	7123	MEDINA RIV	ADMINISTRA	1ER	10A	
3	7235	ACEVEDO C	ADMINISTRA	1ER	10A	
4	7180	BAUTISTA F	ADMINISTRA	1ER	10A	
5	7303	LEON GOME	ADMINISTRA	1ER	10A	
6	7178	OLIVO ALEM	ADMINISTRA	1ER	10A	
7	7298	CORTES CO	ADMINISTRA	1ER	10A	
8	7389	URIBE ROMA	ADMINISTRA	<del>1ER</del>	10A	<b>Total</b>
9	7402	HERRERA C	ADMINISTRA	<del>1ER</del>	10A	9
10		DIAZ RIVERA	ADMINISTRA	2DO	9A	
11	A007062	HERNANDEZ	ADMINISTRA	2DO	9A	
12	6352	PEÑA GONZ	ADMINISTRA	2DO	9A	
13	7031	GONZALEZ F	ADMINISTRA	2DO	9A	
14	7057	MORALES LO	ADMINISTRA	<del>2DO</del>	9A	<b>Total</b>
15	7053	RAMIREZ HE	ADMINISTRA	2DO	9A	6
16	5019	CALDERON Y	ADMINISTRA	3ER	8A	
17	004959*	FLORES OLM	ADMINISTRA	3ER	8A	
18	4960	GARCIA JIM	ADMINISTRA	3ER	8A	
19	*004962*	MUÑOZ CRU	ADMINISTRA	3ER	8A	
20	4999	SANCHEZ CI	ADMINISTRA	3ER	8A	
21	5064	VAZQUEZ HE	ADMINISTRA	3ER	8A	
22	7076	DIAZ AVILA J	ADMINISTRA	3ER	8A	
23	7077	SALVADOR J	ADMINISTRA	3ER	8A	
24	7075	VALERIO ME	ADMINISTRA	3ER	8A	
25	5039	ACOSTA MO	ADMINISTRA	3ER	8A	
26	4957	AMADOR GA	ADMINISTRA	3ER	8A	
27	5265	ENRIQUEZ A	ADMINISTRA	<del>3ER</del>	8A	<b>Total</b>
28	4958	FLORES BAD	ADMINISTRA	<del>3ER</del>	8A	13
29	002899*	FERNANDEZ	ADMINISTRA	5TO	7A	
30	2901	GONZALEZ F	ADMINISTRA	5TO	7A	
31	002903*	LOPEZ GARC	ADMINISTRA	5TO	7A	
32	2902	MARQUEZ B	ADMINISTRA	5TO	7A	
33	002905*	RINCON LEC	<del>ADMINISTRA</del>	<del>5TO</del>	7A	<b>Total</b>
34	160076	MUÑOZ RAM	ADMINISTRA	5TO	7A	6
35	160061	BAEZ ROJAS	ADMINISTRA	6TO	6A	
36	160062	CRUZ GARC	<del>ADMINISTRA</del>	6TO	6A	
37	160063	GARCIA CAL	ADMINISTRA	6TO	6A	
38	160064	LOPEZ BARR	ADMINISTRA	6TO	6A	
39	160066	ORTEGA VA	ADMINISTRA	6TO	6A	<b>Total</b>
40	160067	OSORNIO RI	ADMINISTRA	6TO	6A	6
41	7129	MEMBRILLO	FINANZAS	1ER	4A	
42	*007168*	TUFIÑO FLO	FINANZAS	1ER	4A	
43	*007131	VAZQUEZ VE	FINANZAS	1ER	4A	
44	7174	GUILLEN GU	FINANZAS	1ER	4A	<b>Total</b>
45	7145	JUSTINIANO	FINANZAS	1ER	4A	5
46	*006827*	MICHEL RAZ	FINANZAS	2DO	3A	
47	7041	REYES ROS	FINANZAS	2DO	3A	
48	*006751*	TORRES FLO	FINANZAS	2DO	3A	
49	7096	VELAZQUEZ	FINANZAS	2DO	3A	
50	7064	CLIMACO RO	FINANZAS	2DO	3A	
51	7038	CUELLAR DI	FINANZAS	2DO	3A	<b>Total</b>
52	7065	ESTRADA SA	FINANZAS	2DO	3A	7
53	4976	ARELLANO B	FINANZAS	3ER	2A	
54	4977	BAUTISTA V	FINANZAS	3ER	2A	
55	*004979*	BERNARDIN	FINANZAS	3ER	2A	
56	*004980*	CABRERA R	FINANZAS	3ER	2A	
57	*004981*	CARBALLO Z	FINANZAS	3ER	2A	
58	5041	GARCIA PAT	FINANZAS	3ER	2A	
59	5120	LOPEZ ARAC	FINANZAS	3ER	2A	
60	5199	LOPEZ FOR	FINANZAS	3ER	2A	

61	*005020*	RAMIREZ PO	FINANZAS	3ER	2A	
62	*005057*	REYES CRU	FINANZAS	3ER	2A	
63	*004985*	SANCHEZ PI	FINANZAS	3ER	2A	<b>Total</b>
64	4982	MENENDEZ	FINANZAS	3ER	2A	12
65	7026	HIGUERA M	PROC. Y AD	2DO	3A	
66	7089	ISLAS FRAN	PROC. Y AD	2DO	3A	
67	7086	MONTIEL NA	PROC. Y AD	2DO	3A	
68	7104	PINEDA CRU	PROC. Y AD	2DO	3A	
69	2875	GARCIA PAD	PROC. Y AD	2DO	3A	
70	7093	ABDALA VEL	PROC. Y AD	2DO	3A	
71	7092	CENDEJAS A	PROC. Y AD	2DO	3A	
72	7100	CORTES UR	PROC. Y AD	2DO	3A	
73	7105	CRAVIOTO F	PROC. Y AD	2DO	3A	
74	7106	ESQUERRA	PROC. Y AD	2DO	3A	
75	7101	GONZALEZ A	PROC. Y AD	2DO	3A	
76	7087	LOPEZ AYAL	PROC. Y AD	2DO	3A	
77	7098	LOPEZ BAEZ	PROC. Y AD	2DO	3A	
78	7085	MARQUEZ G	PROC. Y AD	2DO	3A	
79	7094	VIVEROS PA	PROC. Y AD	2DO	3A	
80	7091	ROCILLO TE	PROC. Y AD	2DO	3A	
81	7097	ROSSANO P	PROC. Y AD	2DO	3A	17
82	7355	ARIAS TORI	CALIDAD TO	1ER	4A	
83	7240	BEJARANO C	CALIDAD TO	1ER	4A	
84	7169	RENDON DO	CALIDAD TO	1ER	4A	
85	*007401	VILLEDA FIG	CALIDAD TO	1ER	4A	
86	7181	MARTINEZ V	CALIDAD TO	1ER	4A	
87	7867	GONZALEZ C	CALIDAD TO	1ER	4A	6
88	*004970	CHAVEZ FR	CALIDAD TO	2DO	3A	
89	7071	GARCIA RAM	CALIDAD TO	2DO	3A	
90	6376	ROJAS RIVE	CALIDAD TO	2DO	3A	
91	*007095	URRUTIA MA	CALIDAD TO	2DO	3A	4
92	4972	JIMENEZ PE	CALIDAD TO	3ER	2A	
93	4974	ROJAS DE S	CALIDAD TO	3ER	2A	
94	4969	CHAPARRO	CALIDAD TO	3ER	2A	
95	4973	MARTINEZ D	CALIDAD TO	3ER	2A	
96	5339	RODRIGUEZ	CALIDAD TO	3ER	2A	5
97	7214	CALDERON T	ALTA DIR. D	1ER	4A	
98	7210	RODRIGUEZ	ALTA DIR. D	1ER	4A	2
99	7051	GARCIA RIVE	ALTA DIR. D	2DO	3A	
100	7033	GIL GONZAL	ALTA DIR. D	2DO	3A	
101	*007066	ORNELAS M	ALTA DIR. D	2DO	3A	
102	7074	MARTINEZ B	ALTA DIR. D	2DO	3A	
103	7073	POZOS BON	ALTA DIR. D	2DO	3A	5
104	5060	FLORES MO	ALTA DIR. D	3ER	2A	
105	4967	MUÑOZ PINA	ALTA DIR. D	3ER	2A	
106	4968	SANCHEZ AV	ALTA DIR. D	3ER	2A	
107	4966	CALNCARTE	ALTA DIR. D	3ER	2A	4
108	7157	GALLARDO C	COMERCIO	1ER	1A	
109	7282	AGUILAR VA	COMERCIO	1ER	1A	
110	7238	AGUILAR VA	COMERCIO	1ER	1A	
111	7142	CARMONA B	COMERCIO	1ER	1A	
112	7260	CARRANZA T	COMERCIO	1ER	1A	
113	7218	MONTIEL RE	COMERCIO	1ER	1A	
114	7429	VEGA OBRE	COMERCIO	1ER	1A	7

**Apéndice 3. Descripción de los campos (C. P. S. G. E) de la base de datos**

Edad	Edad en años	Número Z+, 18870
Sexo	Sexo, masculino o femenino	Texto, M F
Nacionalidad	Nacionalidad, tres primeras letras del país	Texto, MEX, COL...
Nivel de estudios	Estudios cursados, cuatro primeras letras	Texto, LICE, MAES...
Jerarquía	Nivel jerárquico de la gerencia ocupada, primera letra de: Alta, Media y Baja	Texto, A, M, B
Experiencia	Experiencia como gerente en años	Número, 08 Z+, 08 60
Multinacional	Multi-nacionalidad de la empresa, SÍ o NO	Texto, S, N
R-1 Acuerdo	Relato 1, grado de acuerdo	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 1	Aceptabilidad del argumento 1, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 2	Aceptabilidad del argumento 2, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 3	Aceptabilidad del argumento 3, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 4	Aceptabilidad del argumento 4, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 5	Aceptabilidad del argumento 5, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 6	Aceptabilidad del argumento 6, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 7	Aceptabilidad del argumento 7, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 8	Aceptabilidad del argumento 8, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 9	Aceptabilidad del argumento 9, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 10	Aceptabilidad del argumento 10, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 11	Aceptabilidad del argumento 11, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-1 Argumento 12	Aceptabilidad del argumento 12, del relato 1	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Acuerdo	Relato 2, grado de acuerdo	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 1	Aceptabilidad del argumento 1, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 2	Aceptabilidad del argumento 2, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 3	Aceptabilidad del argumento 3, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 4	Aceptabilidad del argumento 4, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 5	Aceptabilidad del argumento 5, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 6	Aceptabilidad del argumento 6, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 7	Aceptabilidad del argumento 7, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 8	Aceptabilidad del argumento 8, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 9	Aceptabilidad del argumento 9, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 10	Aceptabilidad del argumento 10, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 11	Aceptabilidad del argumento 11, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2
R-2 Argumento 12	Aceptabilidad del argumento 12, del relato 2	Número, Z±, -2δ+2

Campo	Descripción del campo	Tipo de variable
R-3 Acuerdo	Relato 3, grado de acuerdo	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 1	Aceptabilidad del argumento 1, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 2	Aceptabilidad del argumento 2, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 3	Aceptabilidad del argumento 3, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 4	Aceptabilidad del argumento 4, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 5	Aceptabilidad del argumento 5, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 6	Aceptabilidad del argumento 6, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 7	Aceptabilidad del argumento 7, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 8	Aceptabilidad del argumento 8, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 9	Aceptabilidad del argumento 9, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 10	Aceptabilidad del argumento 10, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 11	Aceptabilidad del argumento 11, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-3 Argumento 12	Aceptabilidad del argumento 12, del relato 3	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Acuerdo	Relato 4, grado de acuerdo	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 1	Aceptabilidad del argumento 1, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 2	Aceptabilidad del argumento 2, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 3	Aceptabilidad del argumento 3, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 4	Aceptabilidad del argumento 4, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 5	Aceptabilidad del argumento 5, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 6	Aceptabilidad del argumento 6, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 7	Aceptabilidad del argumento 7, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 8	Aceptabilidad del argumento 8, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 9	Aceptabilidad del argumento 9, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 10	Aceptabilidad del argumento 10, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 11	Aceptabilidad del argumento 11, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$
R-4 Argumento 12	Aceptabilidad del argumento 12, del relato 4	Número, $Z_{\pm}, -2\delta+2$

Apéndice 4. El instrumento C. P. S. G. E

**Cuestionario sobre problemas sociomorales en la gerencia y en la empresa C. P. S. G. E.**

VE\_\_\_\_\_

Este cuestionario trata de conocer cómo recapacita el gestor empresarial sobre los problemas gerenciales y los problemas empresariales. Por lo general, los gerentes tienen diferentes opiniones acerca de lo que es correcto o incorrecto. Considere, por tanto, que en este cuestionario *las respuestas no pueden ser exactas ni incorrectas*. A continuación le presentamos varios problemas en forma de relatos y nos gustaría que nos comentara lo que piensa de ellos.

Las respuestas se considerarán plenamente confidenciales y serán analizadas mediante un programa estadístico en un computador.

- 1) Datos generales. Por favor, proporciónenos la información siguiente y anótela en la **Hoja De Respuestas**:

<u>Nombre</u>	<u>Nacionalidad</u>	<u>Edad</u>	<u>Sexo</u>	<u>Estudios Realizados</u>
<u>Experiencia como gerente</u>	<u>Nombre del puesto como gerente</u>	<u>Jerarquía de la gerencia</u>	<u>Nombre de empresa</u>	<u>Tipo de empresa</u>

- 2) En este cuestionario le pedimos su valoración sobre varios problemas. He aquí un ejemplo:

Había un gerente 'A' que había tenido muy mal desempeño, habían crecido las reclamaciones de los clientes y su despido, eminente, sería en la próxima junta directiva. El gerente 'B' sabía que al gerente 'A' le quedaban unos cuantos días en su puesto. Juntos, los gerentes 'A' y 'B', a lo largo de más de 10 años habían formado el mejor equipo de trabajo dentro de la compañía, logrando con ello grandes logros profesionales y superación de grandes metas dentro de la organización. El gerente 'A' le pedía al gerente 'B', que compartieran la culpabilidad de las reclamaciones para solventar un poco la presión sobre él. Aunque el gerente 'B' sabe que la culpa es del gerente 'A', 'B' piensa compartir la culpabilidad de 'A'.

- I. Instrucciones: Marque con una **X** el recuadro donde usted tienda estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento del gerente 'B'.

¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento del gerente 'B'?				
-2	-1	0	1	2

X				
---	--	--	--	--

II. Instrucciones: Marque con una X en la cuadrícula el nivel de aceptación de cada uno de los siguientes argumentos, existen seis a favor y seis en contra, relacionados con el comportamiento del gerente 'B'.

¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos <u>a favor</u> del comportamiento del gerente 'B'? Suponga que alguien arguye...		Encuentro el argumento ...				
		completamente aceptable inaceptable				
No	Argumento	-2	-1	0	1	2
1	que el Gte. 'B' cumplió con el mandato de amistad	X				
2	que se trata de un buen amigo		X			
3	que los gerentes deberían apoyarse					X
4	que los gerentes de las empresas deben ayudarse				X	
5	que es lo justo para todos los gerentes			X		
6	que el gerente 'B' no querrá la desgracia del otro gerente			X		
¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos <u>en contra</u> del comportamiento del gerente Pérez? Suponga que alguien arguye		Encuentro el argumento ...				
		completamente aceptable inaceptable				
No	Argumento	-2	-1	0	1	2
7	que el gerente 'B' no debe buscarse problemas					X
8	que, aunque se trata de un compañero relevante, esto le traería dificultades				X	
9	que no es culpa del gerente 'B' que el otro gerente no tenga buenos resultados		X			
10	que todos los ejecutivos de la compañía pensarían que el gerente 'B' no debería ayudarlo		X			
11	porque el despido eminente del gerente 'A' no justifica el riesgo por parte del gerente 'B'	X				
12	porque los resultados de una empresa están por encima de cualquier gerente		X			



### 1. La empresa Mexinz S. A.

En México, una empresa estaba a punto de quebrar. Había una ligera esperanza que evitara dicha quiebra, Mexinz S. A., su proveedor, sabía que en ocho meses máximos la empresa, quien representaba su mejor cliente, estaría cerrada. La empresa tenía grandes deudas y sus ventas habían decrecido sustancialmente en el último año, por lo que le ofreció en venta a Mexinz S. A. toda su flotilla vehicular de sus altos y medios ejecutivos en 100 millones, lo que significaría un poco de aliento para la empresa y una vaga esperanza para la recuperación de algunas ventas para su sobrevivencia. Las políticas de compras de Mexinz S. A. son de completa austeridad y de cero gastos en bienes ostentosos, sin embargo, Mexinz piensa comprar la flotilla vehicular al precio ofertado.

¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento de la empresa Mexinz?

Elija un solo recuadro en la **HOJA DE RESPUESTAS**

Lea cuidadosamente los siguientes argumentos **A FAVOR** y **EN CONTRA**. En cada uno de ellos seleccione una sola alternativa (desde completamente aceptable hasta completamente inaceptable) que considere pertinente. Anote cada opción, también, en la **HOJA DE RESPUESTAS**

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos A FAVOR del comportamiento de la organización Mexinz S. A. ? Suponga que alguien arguye**

1. que la compra es de 100 millones y no representa un gasto mayor como el que sería de 1,000 millones. ....
2. que su cliente es importante y a los dos les conviene continuar con la relación cliente-proveedor. ....
3. que las empresas deberían de vigilar el buen desempeño de otras del mismo sector industrial. ....
4. que una organización en funcionamiento es buena para toda la industria y para la sociedad. ....
5. que comprar y apoyar a una empresa en estas condiciones de quiebra está justificado. ....
6. que Mexinz S. A. al comprar la flotilla no será el culpable del cierre de una organización. ....

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos EN CONTRA del comportamiento de la organización Mexinz S. A. ? Suponga que alguien arguye**

7. que contradice una ley que dicta el comportamiento de compras. ....
8. que su cliente ya no representa importancia alguna para Mexinz, puesto que no puede hacer frente a sus compromisos. ....
9. que no es culpa de Mexinz S. A., la otra empresa no hizo bien las cosas y por eso está en quiebra. ....
10. que una organización en quiebra ya no estimula el desarrollo de la industria y de la sociedad. ....
11. que las circunstancias extremas no justifican romper las políticas de compras y no se puede ir comprando cada flota vehicular de empresas en quiebra. ....
12. que violaría su propia política de compras de Mexinz, norma que está por encima de cualquier empresa en quiebra. ....

## II. La empresa Mexoe S. A.

Mexoe era una empresa de reciente creación, estaba por cumplir su segundo año en su sector. La empresa líder en el mismo mercado, ya madura y posicionada, le prometió el acceso a un pequeño segmento de él si innovaba y cooperaba en el mejoramiento de un producto cuyas ventas iban hacia abajo. Mexoe se las arregló, trabajando de manera independiente, para desarrollar innovaciones ventajosas al producto y aún más, a un menor costo. Pero, para entonces la Cía. Líder había observado una nueva oportunidad de negocio para dicho producto, y le solicitó a Mexoe los nuevos diseños de la innovación. Mexoe decide facilitarle los diseños del producto mejorado a la empresa Líder.

¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento de la empresa Mexoe?

Elija un solo recuadro en la **HOJA DE RESPUESTAS**

Lea cuidadosamente los siguientes argumentos A FAVOR y EN CONTRA. En cada uno de ellos seleccione una sola alternativa (desde completamente aceptable hasta completamente inaceptable) que considere pertinente. Anote cada opción, también, en la **HOJA DE RESPUESTAS**.

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos A FAVOR del comportamiento de la organización Mexoe S. A. ? Suponga que alguien arguye**

1. porque Mexoe S. A. salvó las represalias del líder, lo que le dará posición en el mercado y beneficios de ventas.. .....
2. porque se trata del líder y debe reconocerse los intereses de ambas empresas...
3. porque las empresas deberían de compartir sus innovaciones tecnológicas y promover que todas las empresas del sector se desarrollen tecnológicamente.
4. porque una innovación tecnológica es buena para toda la industria y para la sociedad. ....
5. porque el acceso a la innovación tecnológica es lo justo para toda empresa. ...
6. porque Mexoe S. A. no será culpable del atraso tecnológico de una organización.

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos EN CONTRA del comportamiento de la organización Mexoe S. A. ? Suponga que alguien arguye**

7. porque es una innovación propia de Mexoe que no debe compartir. ....
8. porque los intereses del líder ya cambiaron y no favorecen a Mexoe. ....
9. porque no es culpa de Mexoe S. A. que el líder del sector no tenga desarrollo tecnológico, el líder no hizo bien las cosas. ....
10. porque el sector industrial y la sociedad de Mexoe S. A. están atrasados tecnológicamente. ....
11. porque los cambios de las expectativas de mercado del líder no justifican compartir las innovaciones tecnológicas propias de Mexoe S. A. ....
12. porque la innovación tecnológica de una organización está por encima de cualquier beneficio inmediato de cualquier empresa. ....

### III. El Gerente Pérez

Había un gerente de ventas que en el último año había tenido muy malos resultados en su gerencia, habían decrecido las ventas importantemente y no había remedio para su despido en la próxima junta ejecutiva. El gerente de mercadotecnia, el Sr. Pérez, sabía que al gerente de ventas le quedaban unos cuantos días en su puesto. Con él, a lo largo de más de 10 años había formado el mejor equipo de trabajo dentro de la compañía, logrando con ello grandes logros profesionales y superación dentro de la organización. El gerente de ventas le pedía al Sr. Pérez, le diera algunos prospectos de clientes del último censo del mercado que habían realizado de manera conjunta para la empresa. Aunque el Gte. Pérez sabía que dar información confidencial de la compañía va contra la norma, él proporciona la información solicitada.

¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento del Gte. Pérez?

Elija un solo recuadro en la **HOJA DE RESPUESTAS**

Lea cuidadosamente los siguientes argumentos A FAVOR y EN CONTRA. En cada uno de ellos seleccione una sola alternativa (desde completamente aceptable hasta completamente inaceptable) que considere pertinente. Anote cada opción, también, en la **HOJA DE RESPUESTAS**.

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos A FAVOR del comportamiento del gerente Pérez? Suponga que alguien arguye**

1. porque el Gte. Pérez cumplió con el código de amistad. ....
2. porque se trata de un compañero prominente. ....
3. porque los gerentes afines deberían apoyarse y de compartir información para su beneficio. ....
4. porque los gerentes de todas las empresas de la sociedad deben ayudarse para su fortalecimiento y desarrollo.....
5. porque el acceso a la información sobre clientes es lo justo para todos los gerentes que generaron la información.
6. porque el bienestar de un gerente está por encima de la confidencialidad de información de una empresa. ....

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos EN CONTRA del comportamiento del gerente Pérez? Suponga que alguien arguye**

7. porque el Gte. Pérez que no debe ir en contra de las normas establecidas de la compañía.
8. porque, aunque se trata de un compañero relevante, esto le traería problemas.
9. porque no es culpa del Gte. Pérez que el otro gerente no tenga buenos resultados en su departamento. ....
10. porque el sector industrial y todos los ejecutivos pensarían que el Gte. Pérez no es un buen ejecutivo. ....
11. porque el despido eminente del gerente de ventas no justifica proporcionar información confidencial de la compañía por parte del Gte. Pérez. ....
12. porque la información confidencial de una organización está por encima de cualquier beneficio particular de algún gerente. ....

#### IV. El Ing. Hernández

Un gerente de ventas, altamente reconocido dentro de su organización, ofreció su apoyo e indujo al Ing. Hernández, con un mes en la gerencia de producto (puesto de reciente creación) para que innovara sobre el producto líder de la Cía. con nuevos materiales que reflejaran un menor costo y mayores ganancias. El Ing. Hernández se organizó de tal manera que diseñó el producto a menor costo y con un desempeño superior al que tenía. Para entonces, el gerente de ventas vio la posibilidad de presentar el diseño a los accionistas al día siguiente de manera personal y, en aras de su propio beneficio, le solicitó el prototipo del producto mejorado al Ing. Hernández. Por lo que, el Ing. Hernández piensa darle el prototipo al gerente de ventas.

¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento del Ing. Hernández?

Elija un solo recuadro en la **HOJA DE RESPUESTAS**

Lea cuidadosamente los siguientes argumentos **A FAVOR** y **EN CONTRA**. En cada uno de ellos seleccione una sola alternativa (desde completamente aceptable hasta completamente inaceptable) que considere pertinente. Anote cada opción, también, en la **HOJA DE RESPUESTAS**.

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos A FAVOR del comportamiento del Ing. Hernández? Suponga que alguien arguye**

1. porque el Ing. Hernández tendrá la aprobación de un gerente reconocido, lo que le dará reconocimiento en la corporación. ....
2. porque se trata de un gerente predominante y debe reconocerse los intereses de ambas partes.
3. porque los ejecutivos deberían de compartir sus trabajos o mejoras, y promover que todos los gerentes de la organización crezcan. ....
4. porque el trabajo creativo de un ejecutivo es bueno para todos los industriales de la comunidad. ....
5. porque el acceso a la innovación tecnológica es lo justo para cualquier administrador.
6. porque la innovación tecnológica de la humanidad está por encima de cualquier interés egoísta de cualquier administrador. ....

**¿Qué tan aceptable encuentra usted los siguientes argumentos EN CONTRA del comportamiento del Ing. Hernández? Suponga que alguien arguye**

7. porque es una innovación propia del Ing. Hernández que no debe compartir...
8. porque los intereses del gerente de ventas ya cambiaron y no favorecen al Ing. Hernández.
9. porque no es culpa del Ing. Hernández que el gerente de ventas y los de toda la corporación no sean creativos y no tengan ideas novedosas. ....
10. porque todos los empresarios y la industria de una sociedad son las responsables de realizar las innovaciones tecnológicas y no el Ing. Hernández..
11. porque los cambios en las expectativas del gerente de ventas no justifican compartir las innovaciones tecnológicas propias del Ing. Hernández. ....
12. porque la creatividad humana, del Ing. Hernández, no debe inhibirse por los intereses particulares de un gerente. ....

**HOJA DE RESPUESTAS AL C. P. S. G. E.**

**H. R. V. E.** \_\_\_\_\_

Nombre:		Edad	Sexo F ( ) M ( )	Nacionalidad			Nivel de estudios													
Nombre de la gerencia que ocupa usted		Jerarquía de la gerencia		Experiencia como gerente			Nombre de la empresa en la que labora			Empresa Multinacional										
		Alta ( ) Media ( ) Baja ( )		Años						Sí( ) No ( )										
Pon <b>Una</b> <b>X</b>	Relato 1. Mexinz S. A.					Relato 2. Mexoe S. A.					Relato 3. El gerente Pérez					Relato 4. El Ing. Hernández				
	¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento de la empresa Mexinz?					¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento de la empresa Mexoe?					¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento del gerente Pérez?					¿Tiende usted a estar de acuerdo o en desacuerdo con el comportamiento del Ing. Hernández?				
de acuerdo                      en desacuerdo					de acuerdo                      en desacuerdo					de acuerdo                      en desacuerdo					de acuerdo                      en desacuerdo					
-2   -1   0   1   2					-2   -1   0   1   2					-2   -1   0   1   2					-2   -1   0   1   2					
ÍTEM	Encuentro el argumento... completamente aceptable      completamente inaceptable					Encuentro el argumento... completamente aceptable      completamente inaceptable					Encuentro el argumento... completamente aceptable      completamente inaceptable					Encuentro el argumento... completamente aceptable      completamente inaceptable				
	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2
1.																				
2.																				
3.																				
4.																				
5.																				
6.																				
7.																				
8.																				
9.																				
10.																				
11.																				
12.																				



## Apéndice 5. El índice IPC

deutsch  
English  
français  
russian



### Berlin, agosto 28 de 2002



Rango del país	País	Puntaje IPC 2002	Encuestas utilizadas	Desviación estándar	Rango alto-bajo
1	Finlandia	9.7	8	0.4	8.9 - 10.0
2	Dinamarca	9.5	8	0.3	8.9 - 9.9
	Nueva Zelanda	9.5	8	0.2	8.9 - 9.6
4	Islandia	9.4	6	0.4	8.8 - 10.0
5	Singapur	9.3	13	0.2	8.9 - 9.6
	Suecia	9.3	10	0.2	8.9 - 9.6
7	Canadá	9.0	10	0.2	8.7 - 9.3
	Luxemburgo	9.0	5	0.5	8.5 - 9.9
	Países Bajos	9.0	9	0.3	8.5 - 9.3
10	Reino Unido	8.7	11	0.5	7.8 - 9.4
11	Australia	8.6	11	1.0	6.1 - 9.3
12	Noruega	8.5	8	0.9	6.9 - 9.3
	Suiza	8.5	9	0.9	6.8 - 9.4
14	Hong Kong	8.2	11	0.8	6.6 - 9.4
15	Austria	7.8	8	0.5	7.2 - 8.7
16	EE. UU.	7.7	12	0.8	5.5 - 8.7
17	Chile	7.5	10	0.9	5.6 - 8.8
18	Alemania	7.3	10	1.0	5.0 - 8.1
	Israel	7.3	9	0.9	5.2 - 8.0
20	Bélgica	7.1	8	0.9	5.5 - 8.7
	Japón	7.1	12	0.9	5.5 - 7.9
	España	7.1	10	1.0	5.2 - 8.9
23	Irlanda	6.9	8	0.9	5.5 - 8.1
24	Botswana	6.4	5	1.5	5.3 - 8.9
25	Francia	6.3	10	0.9	4.8 - 7.8
	Portugal	6.3	9	1.0	5.5 - 8.0
27	Eslovenia	6.0	9	1.4	4.7 - 8.9
28	Namibia	5.7	5	2.2	3.6 - 8.9
29	Estonia	5.6	8	0.6	5.2 - 6.6
	Taiwan	5.6	12	0.8	3.9 - 6.6
31	Italia	5.2	11	1.1	3.4 - 7.2
32	Uruguay	5.1	5	0.7	4.2 - 6.1
33	Hungría	4.9	11	0.5	4.0 - 5.6

	Malasia	4.9	11	0.6	3.6 - 5.7
	Trinidad y Tobago	4.9	4	1.5	3.6 - 6.9
36	Bielorrusia	4.8	3	1.3	3.3 - 5.8
	Lituania	4.8	7	1.9	3.4 - 7.6
	Sudáfrica	4.8	11	0.5	3.9 - 5.5
	Tunisia	4.8	5	0.8	3.6 - 5.6
40	Costa Rica	4.5	6	0.9	3.6 - 5.9
	Jordania	4.5	5	0.7	3.6 - 5.2
	Mauricio	4.5	6	0.8	3.5 - 5.5
	Corea del Sur	4.5	12	1.3	2.1 - 7.1
44	Grecia	4.2	8	0.7	3.7 - 5.5
45	Brasil	4.0	10	0.4	3.4 - 4.8
	Bulgaria	4.0	7	0.9	3.3 - 5.7
	Jamaica	4.0	3	0.4	3.6 - 4.3
	Perú	4.0	7	0.6	3.2 - 5.0
	Polonia	4.0	11	1.1	2.6 - 5.5
50	Ghana	3.9	4	1.4	2.7 - 5.9
51	Croacia	3.8	4	0.2	3.6 - 4.0
52	República Checa	3.7	10	0.8	2.6 - 5.5
	Letonia	3.7	4	0.2	3.5 - 3.9
	Marruecos	3.7	4	1.8	1.7 - 5.5
	Eslovaquia	3.7	8	0.6	3.0 - 4.6
	Sri Lanka	3.7	4	0.4	3.3 - 4.3
57	Colombia	3.6	10	0.7	2.6 - 4.6
	México	3.6	10	0.6	2.5 - 4.9
59	China	3.5	11	1.0	2.0 - 5.6
	República Dominicana	3.5	4	0.4	3.0 - 3.9
	Etiopía	3.5	3	0.5	3.0 - 4.0
62	Egipto	3.4	7	1.3	1.7 - 5.3
	El Salvador	3.4	6	0.8	2.0 - 4.2
64	Tailandia	3.2	11	0.7	1.5 - 4.1
	Turquía	3.2	10	0.9	1.9 - 4.6
66	Senegal	3.1	4	1.7	1.7 - 5.5
67	Panamá	3.0	5	0.8	1.7 - 3.6
68	Malawi	2.9	4	0.9	2.0 - 4.0
	Uzbekistán	2.9	4	1.0	2.0 - 4.1
70	Argentina	2.8	10	0.6	1.7 - 3.8
71	Costa de Marfil	2.7	4	0.8	2.0 - 3.4
	Honduras	2.7	5	0.6	2.0 - 3.4
	India	2.7	12	0.4	2.4 - 3.6
	Rusia	2.7	12	1.0	1.5 - 5.0
	Tanzania	2.7	4	0.7	2.0 - 3.4



	Zimbabwe	2.7	6	0.5	2.0 - 3.3
77	Pakistán	2.6	3	1.2	1.7 - 4.0
	Filipinas	2.6	11	0.6	1.7 - 3.6
	Rumania	2.6	7	0.8	1.7 - 3.6
	Zambia	2.6	4	0.5	2.0 - 3.2
81	Albania	2.5	3	0.8	1.7 - 3.3
	Guatemala	2.5	6	0.6	1.7 - 3.5
	Nicaragua	2.5	5	0.7	1.7 - 3.4
	Venezuela	2.5	10	0.5	1.5 - 3.2
85	Georgia	2.4	3	0.7	1.7 - 2.9
	Ucrania	2.4	6	0.7	1.7 - 3.8
	Vietnam	2.4	7	0.8	1.5 - 3.6
88	Kazajstán	2.3	4	1.1	1.7 - 3.9
89	Bolivia	2.2	6	0.4	1.7 - 2.9
	Camerún	2.2	4	0.7	1.7 - 3.2
	Ecuador	2.2	7	0.3	1.7 - 2.6
	Haiti	2.2	3	1.7	0.8 - 4.0
93	Moldovia	2.1	4	0.6	1.7 - 3.0
	Uganda	2.1	4	0.3	1.9 - 2.6
95	Azerbaijón	2.0	4	0.3	1.7 - 2.4
96	Indonesia	1.9	12	0.6	0.8 - 3.0
	Kenya	1.9	5	0.3	1.7 - 2.5
98	Angola	1.7	3	0.2	1.6 - 2.0
	Madagascar	1.7	3	0.7	1.3 - 2.5
	Paraguay	1.7	3	0.2	1.5 - 2.0
101	Nigeria	1.6	6	0.6	0.9 - 2.5
102	Bangladesh	1.2	5	0.7	0.3 - 2.0

## Notas Explicativas

Se puede acceder a una descripción más detallada sobre la metodología del IPC en <http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi> o en [www.gwdg.de/~uwww/2002.html](http://www.gwdg.de/~uwww/2002.html)

### Puntaje del IPC 2002

se refiere a la percepción del grado de corrupción visto por empresarios y analistas de riesgo, y se extiende entre 10 puntos (altamente limpio) y 0 puntos (altamente corrupto).

### A Encuestas utilizadas

Se refiere al número de encuestas que valoraron el desempeño de un país. Se utilizaron un total de 15 encuestas realizadas por nueve instituciones independientes, y al menos tres encuestas se requerían para que un país pudiese ser incluido en el IPC.

### Desviación estándar

indica diferencias en los valores de las fuentes: cuanto mayor sea la desviación estándar, tanto mayores son las diferencias de las percepciones de un país entre las distintas fuentes.

### Rango alto-bajo

Muestra los valores más altos y más bajos de las diferentes fuentes.

## El Índice de Fuentes de Soborno 2002 de Transparency International

A 835 expertos comerciales en 15 de los principales mercados emergentes se les formuló la siguiente pregunta: En los sectores comerciales que le son más familiares, por favor indique qué tan probable es que las compañías de los siguientes países paguen u ofrezcan sobornos para obtener o mantener un negocio en este país.

Una puntuación perfecta, indicando una propensión nula a sobornar es de 10 puntos, así que la clasificación hacia abajo comienza con las compañías de los países reconocidos por tener una propensión baja a pagar sobornos en el extranjero. La totalidad de los datos de la encuesta señalaron que las compañías de propiedad doméstica en los 15 países encuestados tienen una propensión muy alta a pagar sobornos -más alta que la de las compañías extranjeras.

Rango	Country	Puntaje
1	Australia	8.5
2	Suecia	8.4
	Suiza	8.4
4	Austria	8.2
5	Canada	8.1
6	Países Bajos	7.8
	Bélgica	7.8
8	Reino Unido	6.9
9	Singapur	6.3
	Alemania	6.3
11	España	5.8
12	Francia	5.5
13	Estados Unidos	5.3
	Japón	5.3
15	Malasia	4.3
	Hong Kong	4.3
17	Italia	4.1
18	Corea del Sur	3.9

19	Taiwán	3.8
20	China (Rep. Pop.)	3.5
21	Rusia	3.2
	<i>Compañías de propiedad doméstica</i>	1.9

"Los resultados del IFS indican el rechazo por parte de las compañías multinacionales del espíritu de las convenciones internacionales antisoborno, mientras que sus acciones conllevan a una pésima distribución de los pocos recursos de los países menos desarrollados," dijo el Presidente del Consejo Asesor de TI, Kamal Hossain durante una conferencia de prensa en Hong Kong. "Los resultados también señalan una alta tendencia a sobornar por parte de las compañías nacionales de los países en vías de desarrollo. El nuevo IFS subraya el hecho de que nos encontramos frente a un problema global de soborno que requiere de acciones concertadas a nivel mundial por parte de organizaciones oficiales internacionales, gobiernos nacionales, y sociedad civil" señaló.

## El soborno en los sectores comerciales

El IFS revela que la corrupción más rampante está vista en obras públicas/construcción y en el sector de armamento y defensa, que están contaminados por el soborno endémico por parte de empresas extranjeras. "En un nuevo estudio realizado por el capítulo nacional del Reino Unido de Transparency International, se calcula, por ejemplo, que el soborno extranjero se asocia con miles de millones de dólares en negocios del sector de defensa," dijo Kamal Hossain.

Mientras que incluso el sector de agricultura, considerado como el menos propenso a tener sobornos por parte de compañías extranjeras, obtuvo un puntaje de tan sólo 5.9 contra un puntaje limpio de 10, el sector de obras públicas/construcción fue juzgado de ser fuertemente corrupto, con un puntaje de 1.3, seguido por armamento y defensa con 1.9, y el sector de petróleo y gas con un puntaje de 2.7.

¿Qué tan probable es que los funcionarios públicos de alto rango en este país pidan o acepten sobornos, por ejemplo para licitaciones públicas, regulaciones, concesión de licencias en los siguientes sectores comerciales			
Sector comercial	<i>puntaje</i>	Sector comercial	<i>puntaje</i>
Obras públicas/construcción	1.3	Industria pesada	4.5
Armamento y defensa	1.9	Banca y finanzas	4.7
Petróleo y gas	2.7	Aviación civil	4.9

Bienes raíces/propiedades	3.5	Silvicultura	5.1
Telecomunicaciones	3.7	IT	5.1
Generación/transmisión de electricidad	3.7	Pesca	5.9
Minería	4.0	Industria liviana	5.9
Transporte/almacenamiento	4.3	Agricultura	5.9
Farmacéuticos/asistencia médica	4.3		
<p>Los puntajes son promedios intermedios de todas las respuestas sobre una base de 0 a 10, donde 0 representa la percepción de niveles muy altos de corrupción, y 10 representa la percepción de niveles extremadamente bajos de corrupción.</p>			

## El IFS y la Convención Antisoborno de la OCDE

Escasamente una de cada cinco de las personas que respondieron a la encuesta de Gallup International a través de 15 de las principales economías de mercados emergentes conoce la Convención Antisoborno de la OCDE. Este mismo resultado se obtuvo en el primer IFS de 1999.

Aclamada como un evento memorable, la ratificación por parte de la mayoría de los principales países industrializados de la Convención Antisoborno de la OCDE tan sólo hace dos años tenía como objetivo obligar a las compañías multinacionales a suspender el soborno de funcionarios públicos extranjeros haciendo de estas prácticas un delito castigado por la ley. Estados Unidos era el único país que contaba con una ley similar vigente desde hace más de dos décadas. "Según los resultados del IFS, la Convención parece no haber influido, hasta ahora, en las prácticas de soborno de muchas compañías multinacionales," dijo Eigen.

Señaló que el primer IFS de TI en 1999 indicaba que las compañías de Estados Unidos, por ejemplo, tenían la misma propensión a acudir al soborno en el extranjero para obtener negocios que las compañías alemanas, las cuales no se arriesgaban a ser procesadas judicialmente por realizar este tipo de prácticas y además podían incluir los sobornos en el extranjero en su declaración de impuestos. La encuesta de 1999 también mostraba que solamente un pequeño porcentaje de ejecutivos en el extranjero, incluyendo representantes de multinacionales occidentales, estaban enterados de la Convención y tenían planes para hacerla cumplir. "Los nuevos resultados del actual IFS sugieren que hay un desconocimiento generalizado sobre la Convención de la OCDE y que es evidente que las empresas no consideran que los riesgos de ser enjuiciadas sean particularmente significativos. Esta es una conclusión bastante chocante," añadió.

Comparado con el IFS en 1999, la propensión de compañías Estado Unidenses a pagar soborno en el extranjero parece haberse aumentada, cuando solo ha habido un mejoramiento marginal de la situación de Alemania. Al mismo tiempo, en total, sólo un 19% de los 835 entrevistados para la encuesta del IFS 2002 estaban familiarizados con la Convención o conocían un poco al respecto y de estos, sólo el

35% - o el 7% de todos los encuestados - dijeron que sus compañías tenían un programa de acatamiento antisoborno.

John Githongo, Director Ejecutivo de TI en Kenia y miembro de la Junta Directiva de TI, hablando en Johannesburgo hoy, reiteró acerca de la necesidad de una legislación más agresiva. "Las palabras bonitas no son suficientes. Hasta que no se lleve a juicio a la gente, la Convención de la OCDE no hará una diferencia en los países en vías de desarrollo, donde continuamente se pierde el dinero destinado para escuelas y hospitales, y como lo demuestra la encuesta del IFS, para proyectos esenciales en obras públicas."

## Las preguntas del IFS sobre la Convención Antisoborno de la OCDE

(comparación entre las respuestas del nuevo IFS 2002 y el primer informe del IFS en 1999)

¿Qué tan familiarizado está usted con la Convención?	2002	1999	¿Qué está haciendo su empresa en relación con la Convención?	2002	1999
<i>Número total de encuestados</i>	835	779	<i>Número de encuestados que sabían acerca de la Convención</i>	164	146
Estoy familiarizado con la Convención	7%	6%	Revisión de los procedimientos que se están llevando a cabo	13%	19%
Conozco un poco al respecto	12%	13%	Ya existe un programa de acatamiento	35%	-
Sólo he escuchado hablar al respecto	32%	43%	No se requiere tomar medidas, no aplica	30%	43%
No he escuchado hablar nada al respecto	42%	38%	No se ha tomado una decisión aún	13%	18%
No responde	7%	-	No sé cómo esté respondiendo la organización	9%	12%

			No responde	-	8%
--	--	--	-------------	---	----

## Percepciones actuales de los niveles de corrupción y sus principales causas

La encuesta del IFS de TI encontró que en general la mayoría de los encuestados no creía que la corrupción estuviera empeorando significativamente en su país, sin embargo los resultados obtenidos por el IFS sobre esta materia no son para nada alentadores.

Según su percepción, ¿piensa usted que la corrupción en su país ha empeorado/mejorado en los últimos cinco años?	2002
Muestra total de 835 encuestados	%
Ha aumentado significativamente	10
Ha aumentado un poco	13
Total ha aumentado	23
No ha variado	37
Ha disminuido un poco	21
Ha disminuido significativamente	6
Total ha disminuido	27
No sabe	13

### Contactos para los medios:

Berlin: Jeff Lovitt, Jefe de Relaciones Públicas. Tel: +49-30-3438 2045  
 Sarah Tyler, Agente de Prensa. Tel: +49-30-3438 2019  
 Jana Kotalik, Agente de Prensa. Tel: +49-30-3438 2061  
 or Email: [press@transparency.org](mailto:press@transparency.org)

**Washington:** Frank Vogl, Vicepresidente de TI. Tel: +1- 202-331 8183  
 Fax: +1-202-331 8187. Email: [voglcom@aol.com](mailto:voglcom@aol.com)

Document last modified: 06/05/2002 15:36:29