

DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS DE LA ÉTICA Y DE LA MORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Claudia Maria Perrone - Selda Engelman - Alberto Reinaldo Reppold Filho*

RESUMEN: El objetivo de este estudio es contribuir al debate de las cuestiones éticas en la práctica de las organizaciones, a través de la discusión de los diversos conceptos de la ética y la moral, con el apoyo de hipótesis que exploran factores culturales, morales y contextuales. La metodología utilizada incluye un repaso bibliográfico. El concepto desarrollado por Clegg, Kornberg y Rhodes (2006) de ética como práctica se mostró como una gran oportunidad, construida a través de un proceso permanente de debate y contestación sobre las decisiones morales en contextos ambiguos y subjetivos. Esta posibilidad teórica hace posible pensar las prácticas éticas en la articulación con la subjetividad y de cómo los gestores pueden convertirse en agentes morales.

Palabras clave: ética - moral - conducta - comportamiento organizacional - ética empresarial

ABSTRACT: *Contemporary Challenges of Ethical and Moral Concepts in Organizations.* The objective of this study is to contribute to the discussion of ethical issues in the practice of organizations, through the discussion of various concepts of ethics and moral conducts, supported by hypotheses of cultural, moral and contextual explorations. . The methodology includes a bibliographic review of concepts. The conceptualization of ethics as a practice developed by Clegg, Kornberg and Rhodes (2007) has proved to be a rich opportunity, forged through an ongoing process of debate and challenge on moral decisions in ambiguous and subjective contexts. This theoretical possibility allows ethical practices to articulate with subjectivity and enables managers to become moral agents.

Keywords: ethics – moral - conduct - organizational behavior - business ethics

1.- Introducción

A mediados de 2008, debido a la crisis financiera que comenzó en los EE.UU. y se extendió a nivel mundial, el análisis cuidadoso de la crisis económica cambió su enfoque, pasando de las fallas de la regulación y de la gestión de riesgos al escrutinio feroz de la ética en las organizaciones (Donaldson, 2003; Johnson y Smith, 1999, Parker 2003, Porter y Kramer, Soule, 2002). Convencionalmente se creía que sólo

* *Claudia Maria Perrone* es profesora-adjunta de Psicología Organizacional del Departamento de Psicología de la UFSM- RS. Psicóloga, psicoanalista, doctora en Teoría de la Literatura. E-mail: cmperrone@ig.com.br
Selda Engelman es profesora de Administración del Centro Universitario Metodista-IPA y del MBA en Gestión de Personas. Administradora y gestora pública. Doctora en Educación UFRGS. E-mail:selda@terra.com.br
Alberto Reinaldo Reppold Filho es profesor asociado II ESEF- Universidad Federal de Rio Grande del Sur. Doctor en Educación por la Universidad de Leeds. E-mail: arreppold@portoweb.com.br

la economía resolvería el destino final de las crisis financieras, pero no fue lo que sucedió en esta crisis. Los recientes escándalos en el mundo de los negocios dejaron claro para el público en general que tanto el origen cuanto la resolución de las crisis no se limita a lo económico, sino que también implica problemas éticos, involucra la ética de las organizaciones.

Hay un aumento significativo en el cuerpo de la literatura que se ocupa de la ética en las organizaciones (Cleeg y Pitsis Kornberger, 2011), lo que refleja su importancia como una disciplina relativamente nueva, aunque las consideraciones sobre la ética en los negocios estén presentes ya en la obra fundamental de Adam Smith, es decir, comprendida igualmente como un problema moral y económico. Sin embargo, la forma de adoptar una conducta ética o como una organización puede ser conducida de manera ética es una cuestión que no tiene respuestas sencillas.

Etimológicamente la palabra moral viene del latín *mores* (costumbre, conducta, modo de actuar) y la ética viene del griego *ethos* (costumbre y modo de actuar). Debido a este origen etimológico común entre las dos palabras, muchos autores tratan de la misma manera ética y moral. La moral como norma de conducta se refiere a las situaciones particulares y cotidianas, en tanto que la ética destituida del rol normativo, se convierte en la examinadora de la moral. (Pasos, 2004, p. 22). No es el objetivo de este trabajo analizar los diversos conceptos sobre este tema pero, en general, trata de discutir la ética empresarial, la ética de los negocios.

Nasch (1993) relacionó los cambios ocurridos en relación a la ética en los negocios con los cambios en las formas macro sociales del capitalismo. Para la autora (1993, pp. 7-22), los contextos de las décadas del 60 a 90 del siglo pasado son notables por el cambio en la percepción de las empresas en relación a este tema y sus impactos en las relaciones comerciales. En el período que abarca hasta los años 60, con la guerra de Vietnam, hay una indignación pública por el desperdicio financiero y humano de la industria de armas y con el potencial de destrucción de las multinacionales en el Tercer Mundo. Las empresas pasaron a estar bajo presión en el sentido de que no sólo las relaciones económicas se estaban expandiendo para la exploración de mercados laborales con mano de obra barata, sino que también existían las cuestiones relativas a los daños y la necesidad de control de la contaminación del medio ambiente.

En los años 70, sigue la autora, el corporativismo de las empresas grandes y medianas pasó a ser monitoreado a causa de los escándalos públicos y los sobornos. Los problemas internos de una empresa capitalista y sus contradicciones, eran entendidos hasta ese momento como restringidos a los empleados de las empresas y a los sindicatos. Escándalos como el caso Watergate en los Estados Unidos, que dejaron expuesta la corrupción en el aparato público, rompieron la confianza en la gestión de los negocios. Las empresas se vieron obligadas a revisar sus códigos internos de conducta y comenzaron a asumir las exigencias de transparencia en las negociaciones debido al creciente movimiento de los consumidores exigiendo una nueva conducta

de la empresa que actuó de manera ilegal, engañando o causando daños en el desarrollo social o comportamiento inapropiado y engañoso para el consumidor a través de la publicidad, en los envases y los rótulos, por ejemplo.

Varios autores ubican en el principio de los años 80 del siglo pasado, los cambios que marcaron la sociedad post-moderna y la llegada de nuevas herramientas de producción al mundo de los negocios, tales como la reingeniería y los programas de calidad total (Kele y Peltonen, 2001; Nasch, 1993; UCMA y Uzun, 2010). Nuevas preocupaciones emergen con el reconocimiento de factores contextuales políticos y culturales que producen y reproducen la estructura de las organizaciones asociadas a la inestabilidad que interconecta el cambio permanente, a la permanente inestabilidad. El conocimiento organizacional en el siglo XX estuvo centrado en el análisis de las estructuras y de sus resultados, como expresión de la universalidad de la burocracia. Son las teorías más recientes que valoran la subjetividad y al sujeto que tiene un rol central en el resultado de la acción (Ibarra-Colado, Cleeg, Rodas y Kornberger de 2006, Kelemen y Peltonen, 2000; UCMA y Uzun, 2010). Esto dio como resultado el desplazamiento de los problemas tradicionales de las estructuras hacia la atención de los procesos y las relaciones dentro de las organizaciones (McMurrian y Matulich, 2006). Nasch (1993, p. 8) añade que los años 80 “crearon otro perfil para el capitalismo en expansión” y ocurrió una descentralización del foco en torno de la “capacidad moral de la persona” y sus temas: conflicto de intereses, conducta codiciosa e individualista de ejecutivos que perjudicaban los intereses públicos, compras ilegales de bienes, junto con la mentira y el engaño del público.

Entre los 80 y 90 vuelven a aparecer los debates sobre los costos sociales, ambientales y humanos producidos por las grandes corporaciones transnacionales. Emerge un pensamiento crítico que atraviesa las cuestiones de clase, género, raza, religión, política y otros elementos que producen diferencia. Se explicitan las relaciones entre el poder y las estructuras de dominación en combinación con los efectos de la administración burocrática, nuevos temas entran en discusión, tales como el asedio moral.

A partir de los años 90, nuevas formas de producción y distribución se desarrollan en las organizaciones, la organización-red, las organizaciones virtuales, el consumidor como el organizador tanto de la producción como de la distribución. El mercado se convierte en el centro de todas las relaciones, asociaciones y conductas. La comunidad-mercado adquiere fuerza y da impulso el crecimiento de las grandes corporaciones. Fusiones y adquisiciones, asociaciones y alianzas se convierten en rutinas organizacionales. Para Nasch los años 90 se caracterizaron por la búsqueda de supuestos de manejo que valoraran la integridad personal y pudieran enfrentar las cuestiones éticas frente al aumento de la competitividad. En este contexto, surge el debate en torno a una ética que pudiera enfrentar los dilemas éticos y económicos reconciliados con las cuestiones sociales. Frente al nuevo mundo, ¿cuál sería la ética empresarial?

2.- La ética empresarial: un dilema

Según Leisinger y Schmitt (2001) el concepto de una organización ética presupone que valen para una empresa las mismas normas y valores de la ética individual: la de su existencia, de su libertad de acción y la de su solidaridad entendida como cooperación. Por eso la ética empresarial sólo puede referirse a las acciones y medidas que pueden ser armonizadas con la garantía de la existencia de la empresa en el mercado o que la pone en riesgo. La empresa presupone que tiene libertad de acción, de lo contrario estará privada de la iniciativa y por lo tanto, del progreso económico. También necesita de la cooperación de todos los participantes del proceso económico para lograr sus objetivos. Cabe señalar que en relación a los objetivos, se deben imponer límites para garantizar la existencia y la libertad de acción de otros agentes que operan en el mercado. Para los autores, la competencia ética no sustituye la competencia económica, porque los beneficios empresariales no son sólo económicamente necesarios, sino que también poseen una importancia ético-social. “El éxito económico de una empresa garantiza la preservación de puestos de trabajo productivos, disponibilidad de bienes y servicios, así como el desarrollo de nuevas soluciones técnicas”. (Leisinger y Schmitt, p. 24). Estas declaraciones, sin embargo, pueden sonar paradójicas, puesto que la codicia y el individualismo son reconocidos como los motores de la actividad empresarial. Laura Nasch definió este mismo campo de la siguiente manera:

“Es el estudio de la forma por la cual, normas morales personales se aplican a las actividades y a los objetivos de la empresa comercial. No se trata de un patrón moral aislado, sino del estudio de cómo el contexto de los negocios crea sus propios problemas a la persona moral que actúa como administrador de este sistema. (2001, p. 6)”.

La definición de Nasch apunta a una territorialidad específica para la ética empresarial, con el reconocimiento de que las relaciones económicas tienen su propia moralidad. Esta ética no tendría un fundamento epistemológico o filosófico vinculado a los valores universales occidentales tales como: vida, libertad, autonomía, solidaridad, cooperación. Poder y saber serían las construcciones de su base epistemológica.

Se crea, por lo tanto, entre los autores, un dilema de gestión. Es decir, ¿la existencia y la solidaridad o la rentabilidad como moral? De acuerdo con esta cuestión, LaRue Tone (1987) señala que los problemas éticos son dilemas reales de gestión, ya que representan un conflicto entre el desempeño económico de la organización (medido por las ventas, costos y beneficios) y su desempeño social (expresado en términos de obligaciones con las personas, de dentro o de fuera de la organización).

Para Clegg, y Kornberger Pitsis (2011, p 407) se puede decir que hay dos escuelas distintas de ética comercial en la comunidad: un enfoque descriptivo y un enfoque normativo. La cuestión ética descriptiva no busca orientaciones normativas que

deban aplicarse, sino más bien monitorea y describe lo que realmente sucede. “Ella realiza un análisis científico para describir el comportamiento real de una empresa y sus miembros.” (Clegg et al., 2011, p. 408). En tanto la ética normativa busca establecer si las prácticas están correctas o equivocadas. Está relacionada con reglas y/o normas culturales que gobiernan o deberían gobernar la conducta organizacional. Esto significa que la administración de la ética se hace por medio de códigos formalizados de conducta, que deben orientar acciones y decisiones cotidianas. En esta línea de convicción nunca se dejó de buscar un arreglo racional de convivencia humana, un conjunto de leyes diseñadas de tal modo, una sociedad administrada de tal forma, que sus miembros, aunque ejerciendo libremente su voluntad y realizando sus opciones, eligieran siempre lo que es correcto y apropiado, y no lo que está equivocado y mal. Lo mismo se da para las organizaciones. La ética moderna se refiere a ciertas exigencias de vida social y organizacional. Esto conduce a la creación de códigos de comportamiento como orientadores de un estilo de vida corporativa. En este sentido, la ética toma la forma de una lección doméstica, en la cual el código de comportamiento recobra las elecciones individuales, organizadas a partir del significado de los objetivos organizacionales.

Las empresas, ante la necesidad de equilibrar las necesidades organizacionales y las necesidades sociales y así resolver el dilema ético, propusieron códigos de conducta, declaración de valores, documentos de auto-control, contratación de gerencias de responsabilidad social, que más tarde van ser llamadas políticas de sustentabilidad. Así el dilema ético se convierte en una imagen positiva: la empresa éticamente responsable. Como ha señalado Seifert, Morris y Bartkus (2003) “la ética recompensa” como un “recurso intangible para la ventaja competitiva” (Hall, 1993) o como una “herramienta de marketing” (Maignan y Ferrell, 2004).

El desarrollo de la disciplina de ética en los negocios, la ética aplicada, centrada en la cuestión de cómo hacer negocios de manera responsable, implica la práctica de integridad en los negocios y de conducta empresarial responsable.

Las principales respuestas a los dilemas éticos desarrollados por las empresas fueron las siguientes (Hurst, 2004, p 6-8.):

Corporate Compliance: los escándalos corporativos en los Estados Unidos en los años 80, principalmente relacionados con los contratos con el gobierno, dio origen a la conformidad corporativa, al cumplimiento estricto de las leyes nacionales, locales y de regulaciones que siguen rígidas, pero utilizan la interpretación de la ley para los nuevos comportamientos. Gobierno Corporativo: políticas y prácticas que los accionistas, ejecutivos y gestores deben usar para la autogestión. Algunos autores demostraron que el gobierno corporativo es capaz de establecer una serie de respuestas concretas, que dependen de la aplicación coherente de los valores y principios fundamentales, así como el compromiso con la ética práctica de los negocios. El gobierno corporativo incluye

la relación de la empresa con sus accionistas y con la sociedad, la promoción de equidad, transparencia y rendición de cuentas; referencia a los mecanismos que se utilizan para “gobernar” a los gestores y para garantizar que las medidas adoptadas son consistentes con los intereses de todos los grupos involucrados. El gobierno corporativo incluye los temas de transparencia y rendición de cuentas, el entorno jurídico y normativo, la gestión adecuada de los riesgos, el flujo de la información y la responsabilidad de la alta dirección y del consejo de administración. A partir de la dimensión ética el gobierno corporativo involucra cuestiones referentes a construir confianza dentro y fuera de la organización.

Responsabilidad Social Corporativa: la responsabilidad de la empresa con énfasis en sus obligaciones con la comunidad interna y externa involucra el contrato de la empresa con la comunidad.

Corporate Sustainability: alineamiento organizacional de productos con las expectativas de las partes interesadas, agregando valor económico, ambiental y social. El trípede de la sustentabilidad (*triple bottom line*) es el patrón elegido en la actualidad por las organizaciones que buscan adoptar una señal política de gestión ética de una manera más amplia. El *triple bottom line* (3BL) se compone de personas, el planeta y los beneficios en los negocios, que no son sólo financieros, sino miden también el impacto sobre los recursos empleados y el medio ambiente. La sustentabilidad no implica sólo la obtención de beneficios económicos, sino también la minimización del efecto que la organización tiene sobre el medio ambiente y su comunidad (Cleeg et al, 2011, p. 405).

Estas medidas adoptadas por las empresas, aunque hoy se presentan como buenas prácticas organizacionales, no impidieron los escándalos relacionados con cuestiones de ética empresarial, poniendo de relieve el carácter contradictorio de estos principios para administrar la comunidad empresarial y se abren así nuevos estudios sobre la ética y moral en las organizaciones.

3.- Ética y moral en las organizaciones

La obra de Bauman (1997, 2010, 2011) ayudó en la comprensión de la ética más allá del comportamiento guiado por reglas normativas. Él argumenta que la modernidad persiguió el objetivo de transferir la responsabilidad moral a una esfera apartada del sujeto. Cuando esta alternativa no era posible, la modernidad volvió socialmente aceptable eximir una parte significativa de la conducta humana del juicio moral. La moralidad individual se convirtió en un residuo ético.

El pensamiento y la práctica moral de la modernidad estaban animados por la creencia en la posibilidad de un código ético visto como una ley suprema que prescribiría los comportamientos. Bastaba seguir lo que estaba propuesto para ser ético. Bauman percibió en esta configuración el deseo de refugiarse detrás de las normas de una relación alienada en la cual la obligación ética de los individuos pasaría a ser

regulada por el ámbito institucional. Todavía hay demasiadas reglas para que se pueda tener algún tipo de consuelo: ellas representan distintas voces, una que elogia lo que la otra condena. Las voces chocan unas con otras y se contradicen mutuamente. Queda claro que seguir las normas no exime de la responsabilidad. La elección no está entre seguir las reglas o romperlas. La elección ocurre entre distintos conjuntos de normas y las diversas autoridades que predicán. Con la pluralidad de normas, las opciones morales se vuelven intrínseca e irremediabilmente ambivalentes. La crisis moral se refleja en una crisis ética. La ética, un código moral que pretende ser el código moral, el único conjunto de preceptos armónicamente coherente al cual todos deben obedecer, visualiza la pluralidad de ideales y caminos humanos como un desafío, y la ambivalencia de los juicios morales como un estado de enfermedad que debe ser corregido. Lo que significa, en definitiva, sustituir la moralidad por el código legal y moldear la ética según el patrón de la ley. La responsabilidad individual se traduce como práctica y no como teoría, como una responsabilidad de seguir o transgredir normas éticas y jurídicas aprobadas socialmente. Las elecciones morales son de hecho opciones y dilemas, y no efectos temporarios que pueden ser corregidos. Las cuestiones morales no tienen soluciones predeterminadas ni las encrucijadas tienen direcciones preferidas. No hay principios fijos que se puedan aprender, desarrollar y automatizar para escapar de situaciones que pueden producir resultados que no son los esperados. La realidad humana es confusa y ambigua, y también las decisiones morales divergen de los principios filosóficos éticos abstractos.

Podemos resumir las cuestiones planteadas por Bauman (1997) a partir de las siguientes rasgos de la condición moral en que vivimos:

- 1) Los seres humanos son moralmente ambiguos y tienen la necesidad de aprender cómo vivir sin las garantías de una sociedad perfecta o de la vida humana perfecta.
- 2) El fenómeno moral es inherente “no racional” y no sigue la lógica de “medios y fines”. No se trata de algo con regularidad o previsibilidad.
- 3) La moralidad es aporética. Muchas opciones son realizadas entre impulsos contradictorios y sus significados serán conocidos sólo después.
- 4) No se puede universalizar la moralidad. Esto no significa relativismo moral o la adopción de una visión nihilista de la moral. Lo universal de la moralidad silenció el impulso moral.
- 5) La moralidad tiene una frontera con el área de lo irracional. La gestión social de la moralidad es una operación compleja y delicada que precipita más ambivalencia que la que lleva a cabo su gestión o la elimina.

Las ideas de Bauman ayudan a teorizar el cuerpo de la literatura que reconoce a la ética como situada y con características contextuales, puesto que su propuesta es la de una ética más allá de las reglas éticas (Clegg et al, 2006; Ibarra-Colada, Cleeg, Rodas y Kornberger , 2006; Muhur y Locker de 2009, Kelemen y Peltonen, 2001).

Como él mismo señaló, ser moral significa el conocimiento de que las cosas pueden ser buenas o malas. Pero eso en realidad no significa conocer verdaderamente cuales cosas son buenas o malas: no sé qué cosas son buenas y cuáles son las cosas malas. La moral es la realidad de las costumbres que tienen las personas. La ética es la reflexión filosófica sobre la moral. Esta posición sugiere que la ética está vinculada a situaciones de ambigüedad en las que los dilemas y problemas serán enfrentados sin la comodidad de un consenso o certeza. Se trata de la misma idea defendida por Bennington (2000) de que la ética comienza cuando el caso no se corresponde exactamente a una regla. Rossouw y Van Vuuren (2003) sugieren que la neutralidad de las normas crea una “complacencia ética” que resulta en falta de autonomía, burocratización, la sensación de irresponsabilidad individual y la mentalidad de que “lo que no está prohibido está permitido”.

La ética empresarial, de este modo, pasa a ser pensada como un lugar a horcajadas entre los comportamientos y actitudes individuales y los sistemas sociales y organizacionales. Hay un rechazo de las teorías universales, porque los procesos de toma de decisiones comienzan y se organizan en las teorías y prácticas en lugar de centrarse en privilegiar las teorías universales. La decisión correcta nace en el contexto propio de cada organización. Por lo tanto, el estudio de la ética requiere un ajuste de cuentas en relación con la organización en toda su complejidad, ambigüedad y perspectiva. No hay juicios pre-definidos, sino una interacción dinámica en tiempo real con lo local, con la cultura específica y también un contexto de negocio específico (Donaldson, 2003). Se trata de una dinámica de interacción entre el contexto de los negocios, la ambigüedad de las situaciones cotidianas y los límites de la racionalidad moral y organizacional. Se puede decir que la ética tiene una condición práctica, que aún no responde si el juicio moral está determinado por condiciones individuales o de organización. Es decir, ¿cuáles son los presupuestos de la ética como práctica?

4.- Ética como práctica: los individuos x organizaciones

Algunos investigadores (Butterfield, Treviño y Weaver, 2000; Fraedrich, Thorne y Ferrell, 1994; Kracher, Chatterjee y Lundquist, 2002) se dedicaron al análisis de los procesos de juicio moral y a la cuestión de si están determinados por las condiciones individuales (desarrollo cognitivo moral del individuo, valores personales, diferencias culturales) o de la organización (cultura corporativa, estructura organizativa, oportunidades de los vínculos, sistemas de recompensas ofrecidas por la empresa por parte de terceros interesados, por las presiones generadas por la realización de actividades en un ambiente competitivo). Para algunos autores, la ética es fundamentalmente una responsabilidad individual (Ibarra Colado, 2002; Smith, 2003; Watson, 2003), mientras que otros insisten en que la ética está garantizada por las estructuras organizativas (Du Gay, 2000, 2004). La microeconomía moderna y la

gestión de recursos humanos estratégicos buscaron articular la relación entre ética, comportamiento y estructura organizacional. La contribución de este pensamiento es que la ética y el medio ambiente organizacional están fuertemente relacionados. La definición de la estrategia y de la estructura de la organización tienen una relación directa con la conducta ética de los individuos, puesto que el diseño de la arquitectura organizacional y la consecuente definición de los objetivos estratégicos presuponen un alineamiento, factor determinante en el comportamiento de las personas. Una forma de diferenciar entre las organizaciones en cuanto a su estrategia consiste en distinguir la configuración de los canales de comunicación de los mecanismos de coordinación, la distribución del poder, así como la manera con que las actividades y posiciones y las funciones se agrupan, organizan e interrelacionan (Ulrich, 2002, 2000). Los aspectos que caracterizan la arquitectura de la organización (Brickley, Smith y Zimmermann, 1997) son: la estructura organizativa, los derechos de decisión y autoridad, sistemas de incentivos y evaluación de desempeño.

En el mismo sentido, la investigación de Treviño, Weaver y Cochran (1999) encontró que lo más eficaz para una organización es la percepción de la coherencia entre las políticas y acciones, así como las dimensiones del clima ético de la organización, tales como el liderazgo ético, un trato justo de los empleados y la discusión ética abierta. El escenario más difícil para una organización es la cultura ética que pone de relieve el interés propio y la obediencia ciega a la autoridad, juntamente con la percepción de que los programas de cumplimiento de las normas legales sólo existen para proteger la cumbre de la organización en sus decisiones.

Bartlett (2003) propone que la ética no es un problema del agente moral a solas con sus principios, sino que se desarrolla en experiencias diarias en la vida cotidiana, lo que indica que no se puede generalizar la particularidad de una situación dada. En relación a la ética empresarial existe “la necesidad de reconocer la complejidad y el desorden de la vida práctica real de la gestión” (Bartlett, 2003, p. 233).

La decisión ética no es sólo un problema del individuo ético ni tampoco está sólo vinculada a las estrategias y estructuras organizacionales que determinan las normas de conducta. La ética pasa a ser tratada como una práctica siempre situada y contextualmente caracterizada. (Andrews, 1989; Jackwall, 1988; Kjonstad y Willmott, 1995; Paine, 1994). Por lo tanto, cuando se definen las situaciones en las que la ética se emplea o no, el contexto es decisivo. Varios estudios analizaron los factores que ayudaron a definir esta nueva propuesta. Víctor y Cullen (1988) realizaron un estudio que encontró que el clima ético está determinado por factores contextuales, incluyendo un ambiente socio-cultural más amplio, la forma organizacional y la historia de la organización.

Otros investigadores como Kjonstad y Willmott (1995), Rossouw y Vuuren (2003) encontraron realidades similares, que el estatuto de limitaciones morales no garantiza la moralidad del comportamiento. Seguir simplemente las reglas y regulaciones no es una garantía de resultados éticos. Interpretar y adaptar las normas y

reglamentos de acuerdo a las circunstancias locales, o incluso romperlas, puede ser un juicio éticamente coherente. La ética como la práctica hace visibles los dilemas que pueden ser alineados o no con los códigos oficiales de conducta. Termes (1995) llegó a conclusiones similares, lo que indica que el mecanismo de cumplimiento de la ley o la imposición de códigos de conducta no garantizan la confianza en la organización. Las personas deben ser éticas.

Cleeg et al. (2006) señaló que las medidas hasta ahora adoptadas por las organizaciones no aclararon lo que los directivos y empleados realmente hacen en sus actividades cotidianas en relación a los dilemas éticos, lo que demuestra cómo los discursos y los proyectos tienen una relación antitética con las prácticas. Las prácticas son fundamentales para la comprensión de cómo la subjetividad ética es construida y cómo se encuentra sometida a reglas, normas y discursos. Para Cleeg et al. (2006), la comprensión de la ética en las organizaciones se entiende como una mediación entre la ética como responsabilidad individual y la ética como una determinación organizacional a través de sus múltiples discursos, incluyendo los códigos de conducta, las historias y las interacciones entre las personas. En este sentido, la noción de subjetividad es central en esta discusión porque no se refiere a la individualidad, sino a las múltiples relaciones con los demás. Esto significa que los sujetos de las organizaciones son sujetos éticos activos, incluso en el cuestionamiento de las estructuras organizativas y las normas. La ética debe ser considerada como una propiedad individual o simplemente un ámbito regido por el control formal o informal de la organización, pero como una relación compleja que constituye la relación entre estas dos instancias.

Antes de prescribir una posición esencialista, la ética como práctica pregunta cómo las decisiones se toman efectivamente cuando los sujetos están comprometidos con la ética del trabajo. Sugiere la necesidad de entender cómo las prácticas constituyen realidades, realidades incluso éticas. Cleeg et al. (2006) indican la necesidad de entender la ética como organización social de la moralidad, como la práctica de la selección y evaluación circunscrita por la sociabilidad estabilizada en modelos éticos que no corresponden a un código de conducta. Se pregunta cómo las reglas se traducen en práctica y cómo se emplean en diferentes contextos organizacionales. La ética en la práctica trataría de la laguna entre la aplicación de las normas y otras posibles respuestas.

Las prácticas no son consideradas libres en el sentido de no enfrentarse con dificultades, sino en el sentido de que el sujeto, en la confrontación, emerge con las reglas y normas sociales y organizacionales. En este sentido, la ética se organiza en la relación entre la moral individual y los principios organizativos establecidos como guía para la acción (Chan y Garrick, 2002; Keleman y Peltonen, 2001). Las cuestiones éticas no pueden ser manejadas por la organización sólo a través de las normas, códigos de conducta y prácticas de gobierno, ya que debe estar mediadas por la libertad de los individuos.

Una organización tiene proyectos éticos en confrontación con los demás de la misma manera como tiene proyectos de poder distintos. El poder es central para la discusión sobre ética en los negocios, no en el sentido de ser juzgado como ético o no, sino en términos de cómo el poder permite diferentes formas de ética. Antes de entenderla como confrontación entre el individuo y la organización, es posible considerar la ética en términos de mutua constitución de esta relación.

Un miembro de la organización frente a una decisión ética hace más que simplemente aplicar un modelo o un proceso para decidir el orden de acción. Son los momentos de indecisión los que caracterizan la elección ética. Los miembros de la organización hacen opciones para aplicar, interpretar y crear significado en los diferentes modelos de prácticas (incluso el ético) que compiten en una situación. La elección no sugiere libertad total, sino que implica la elección moral propuesta en la oscilación de las posibilidades, en la cual estas posibilidades están determinadas situacionalmente.

5.- Los nuevos desafíos éticos

No podríamos cerrar esta discusión, sin indicar los nuevos desafíos éticos en las prácticas y procesos transnacionales, según lo propuesto por Donaldson (2001):

- Acciones que conduzcan al establecimiento de una plataforma de respeto a la propiedad intelectual;
- Garantizar la libre competencia del mercado y evitar la formación de monopolios, articulando la legislación y las prácticas comerciales para crear un mercado atractivo de capitales.
- Establecer mecanismos para la prevención de prácticas de nepotismo y de capitalismo basado en la influencia, de tal manera que las oportunidades para invertir y participar en los mercados de bienes y servicios no se limiten al favoritismo y al tráfico de influencias.
- Asegurar un nivel adecuado de participación e intervención del gobierno en la economía como un participante con funciones definidas y delimitadas, para garantizar un sistema de mercado rápido y gratis, con obligaciones tributarias y fiscales.
- Proporcionar información confiable para los mercados y las transacciones comerciales, sin olvidar la transparencia de la información de las instituciones clave del gobierno.
- Políticas para la erradicación de la corrupción y el soborno, ya que estas prácticas conducen a distorsiones en el mercado.

Para Brasil y otros países de América Latina es un desafío de formas institucionales en transformación. Hay demandas de la sociedad por conductas éticas frente a escándalos financieros y políticos relacionados con empresas, por un lado; por otro

hay una legislación más exigente y un nuevo perfil de empresarios socialmente responsables. Hay que recordar que los países latinoamericanos aún sufren problemas éticos que surgen de un contexto muy específico: dictaduras, imperialismo, el consumo desproporcionado, la codicia de las clases privilegiadas, el poco compromiso con la calidad y la productividad, la pobreza, la sobreexplotación de los recursos naturales, conductas no éticas en el gobierno y en los negocios.

Cecilia Arruda (1997) señaló los diversos desafíos que los países de América Latina enfrentan acerca de la ética en los negocios. En primer lugar, la corrupción en las organizaciones debe ser erradicada, ya que es evidente la necesidad de ser competitivos dentro de los límites legales y morales. Este desafío requiere la revisión de la cultura organizacional, basada en la intención de trabajar con los beneficios económicos razonables en el marco de la ética empresarial y de la responsabilidad social. En segundo lugar, las empresas deben responder conjuntamente a los tres problemas fundamentales de estos países: la protección del medio ambiente, la erradicación de la pobreza y la democratización de la educación. En tercer lugar, transformar el lugar de trabajo en términos de seguridad, higiene, condiciones especiales para las mujeres, los jóvenes y las minorías. En cuarto lugar, mantener la ventaja competitiva de las empresas nacionales frente al embate de las empresas transnacionales, sin incurrir en prácticas comerciales poco éticas. Y, por último, fortalecer los valores nacionales de los países periféricos frente a las prácticas comerciales y valores que atentan contra ellos.

Consideraciones finales

La discusión sobre ética en los negocios no tiene fin y constituye un desafío para la investigación sobre las múltiples determinaciones pragmáticas, teóricas y empíricas. Sigue siendo un desafío para los investigadores entender cómo la ética es políticamente construida en nuestras organizaciones y cómo ciertas conductas son promulgadas como acciones éticas a través de prácticas mediadas por la libertad de los actores.

El dilema que se abre en las organizaciones que trabajan con rentabilidad exacerbada y función social como una paradoja, trae respuestas con una llamada ética de enfoque normativo. Las normas institucionales ofrecen una falsa comodidad en la toma de decisiones, ya que no responden a la mayoría de los conflictos éticos. Incluso las prácticas de gestión más actuales, tales como el gobierno corporativo, la responsabilidad social y la sustentabilidad no impiden el comportamiento poco ético de los individuos y organizaciones.

Dudas sobre el juicio moral de los individuos en las organizaciones, relacionadas con la estructura y la estrategia de organización o con sus creencias e historias personales de vida, se desmoronan en el momento de cualquier decisión que presupone un contexto ético. En este sentido, la ética como práctica es la más cercana al sentido de la ética organizacional. La ética como práctica no asume un solo agente

moral ni tampoco una estructura organizacional normativa como definidores de la cuestión ética en las organizaciones. Presupone contextos, ambiente socio-cultural y procesos de subjetivación de las personas, implica mediaciones entre la responsabilidad individual y la ética como determinación organizacional, una relación constante entre las dos instancias.

Esto no significa el abandono de la respuesta ética desarrollada por las organizaciones, pero debemos mantener un continuo cuestionamiento y una atención constante al problema de cómo una conducta se transforma en un problema ético. Es importante entender el rol de los códigos de ética, como ellos presionan efectivamente sobre las prácticas y los comportamientos reales para la construcción de un sujeto ético y la posibilidad de acciones éticas transnacionales. Muchos de los debates sobre la ética de los negocios todavía conservan una visión esencialista y ontológica de lo individuo como una entidad coherente con la capacidad natural de distinguir entre lo bueno y lo malo. La propuesta de los autores que trabajamos en este contexto es opuesta a pensar que la ética es una de las muchas prácticas en las cuales el individuo participa con el objetivo de constituirse como persona. Y cabe aseverar: un sujeto con conocimiento limitado, contextual y temporal.

Para las organizaciones sigue el desafío de articular las alternativas políticas y éticas de la organización, sin confundir la ambigüedad y la vitalidad del presente con un proyecto de purificación burocrática de decisiones.

Este es un texto que trató de desarrollar un contexto teórico como punto de referencia para futuros estudios empíricos sobre la ética en las organizaciones. Queda mucho por debatir sobre un tema de tal complejidad. Hay muchos desafíos involucrados, como lo que Paine (1996.1994) identificó en su estrategia de organización basada en la integridad doble del sujeto/organización y no sólo su estrategia de cumplimiento legal de los mismos para apoyar una cultura ética corporativa. Para ello, se deben cumplir cuatro desafíos éticos, incluso aunque no se puedan alcanzar en su totalidad, son: desarrollo de un encuadre ético, prácticas alineadas con estos principios, la confrontación y la resolución de conflictos éticos y la superación del cinismo para llegar a la colaboración. Las organizaciones, así como sus empleados, estarían sujetas a un *ethos* de gobierno. En esta perspectiva, la tarea de una gestión ética es definir una guía de valores éticos, es crear un ambiente que apoye, motive y traiga a la vida un comportamiento ético constante.

Recibido: 19/04/12. Aceptado: 11/10/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. "Ethics in Practice" en *Harvard Business Review*. 1989, September-October, 99-104.
Arruda, M. C. "Business ethics in Latin America" en *Journal of Business Ethics*. 1997, Vol. 14, nº 16, pp. 1597-1603.

- Bartlett, B. "Management and Business Ethics: A Critique and Integration of Ethical Decision Making Models" en *British Journal of Management*. 2003, Vol. 3, nº 14, pp. 223-225.
- Bauman, Z. *Vida em fragmentos. Sobre ética pos-moderna*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2011.
- Bauman, Z. *A ética é possível num mundo de consumidores?* Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2011.
- Bauman, Z. *Legisladores e intérpretes. Sobre modernidade, pós-modernidade e intelectuais*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2010.
- Bauman, Z. *Ética Pós-moderna*. São Paulo, Paulus, 1997.
- Bennington, G. *Interrupting Derrida*. London, Routledge, 2000.
- Berle, A. & Means, G. *Modern Corporation and private property*. Somerset, Transaction, 1991.
- Brickley, J. A., Smith Jr, C.W. & Zimmerman, J.L. *Managerial Economics and Organizational Architecture*. Chicago, Irwin, 1997.
- Butterfield, K. D., Treviño, L.K. & Weaver, G.R. "Moral Awareness in Business Organization: Influences of Issue-related and Social Context Factors" en *Human Relations*. 2000, Vol. 7, nº 53, pp. 981-1018.
- Chan, A. & Garrick, J. "Organization Theory in Turbulent Times: the Traces on Foucault's Ethics" en *Organization*. 2002, Vol. 4, nº 9, pp. 683-701.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. *Administração e Organizações*. Porto Alegre, Bookman, 2011.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Rhodes, C. "Business Ethics as Practice". *British Journal of Management*. 2006, Vol. 12, nº 18, pp. 107-122.
- Donaldson, T. "Editor's comments: Taking Ethics seriously - a mission now more possible" en *Academy of Management Review*. 2003, Vol. 3, nº 28, pp. 363-366.
- Donaldson, T. "The ethical wealth of nations" en *Journal of Business Ethics*. 2001, Vol. 1, nº 31, pp. 25-36.
- Du Gay, P. "Against 'Enterprise' (but not 'enterprise' for that would make no sense)" en *Organization*. 2004, Vol. 1, nº 11, pp. 37-57.
- Du Gay, P. *In Praise of Bureaucracy: Weber/Organization/Ethics*. London, Sage, 2000.
- Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2005) *Managing the Risks of Business Ethics and Compliance*. Disponible en <http://www.e-businessethics.com>. Acceso en 10 de mayo de 2011.
- Fraedrich, J., Thorne, D.M. & Ferrell, O. C. "Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics" En *Journal of Business Ethics*. 1994, Vol.10, nº 13, pp. 829-838.
- Hall, R. "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage" en *Strategic Management Journal*. 1993, Vol. 8, nº 14, pp. 607-618.
- Hurst, N. E. *Corporate Ethics Governance and Social Responsibility Comparing European Business Practice to those in the United States*. California, 2004. Disponible en http://www.scu.edu/ethics/publications/submitted/hurst/comparative_study.pdf. Acceso en: 10 mayo. 2010.
- Jackwall, R. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York, Oxford University Press, 1998.
- Jonhson, P. & Smith, K. "Contextualizing business ethics: Anomie and social life" en *Human Relations*. 1999, Vol. 11, nº 52, pp. 1351-1375.
- Ibarra-Colado, E., Clegg, S. R., Rhodes, C. & Kornberger, M. "The Ethics of Managerial Subjectivity" en *Journal of Business Ethics*. 2006, Vol. 1, nº 64, pp. 45-55.
- Ibarra-Colado, E. "Organizational Paradoxes and Business Ethics: In search of new modes of existence" en Clegg, S. R. (Ed.), *Management and Organization Paradoxes*. Amsterdam, John Benjamins, 2002.
- Kelemen, M. - Peltonen, T. "Ethics, morality and the subject: the contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to 'postmodern' business ethics" en *Scandinavian Journal of Management*. 2001, Vol. 2, nº 17, pp. 171-166.
- Kjonstad, B. & Willmott, H. "Business Ethics : Restrictive or Empowering?" en *Journal of Business Ethics*. 1995. Vol. 6, nº 14, pp. 445-464.
- Kracher, B., Chatterjee, A. & Lundquist, A. R. (2002). "Factors Related to the Cognitive Moral Development of Business Students and Business Professionals in India and the United States: Nationality, Education, Sex and Gender". *Journal of Business Ethics*. 2002, Vol. 4, nº 35, pp. 255- 268.
- La Rue Tone, H. *The Ethics of Management*. Chicago, Irwin Professional Publishing, 1987.
- Leisinger, K. M. & Schmitt, K. *Ética Empresarial: responsabilidade global e gerenciamento modern*. Petrópolis, Vozes, 2001.
- Loacke, B. & Muhr, S.C. "How Can I Become a Responsible Subject Towards a Practice-Based Ethics of Responsiveness" en *Journal of Business Ethics*. 2009, Vol. 2, nº 90, pp. 265-277.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. "Corporate social responsibility and marketing: na integrative framework" en *Journal of Academy of Marketing Science*. 2004, Vol. 1, nº 32, pp. 3-19.

- Mc Murrian, R. C. & Matulich, E. "Building Customer Value and Profitability with Business Ethics" en *Journal of Business and Economics Research*. 2006, Vol. 4, nº 11, pp. 11-18.
- Nash, L. *Ética nas organizações: guia prático de problemas éticos nas empresas*. São Paulo, Makron Books, 2001.
- Nasch, L. *Ética nas empresas: boas intenções a parte*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- Paine, L. S. *Venturing Beyond Compliance*. New York, The Conference Board Inc, 1996.
- Paine, L. S. "Managing for Organizational Integrity" en *Harvard Business Review*. 1994, March-April, pp. 106-117.
- Parker, M. (Ed.). "Special Issue on ethics politics and organization" en *Organization*. 2003, Vol. 2, nº 10, pp. 187-203.
- Passos, E. *Ética nas organizações*. São Paulo, Atlas, 2004.
- Porter, M. & Kramer, M. "The competitive advantage of corporate philanthropy" en *Harvard Business Review*. 2002, December, pp. 37-68.
- Rossouw, G. & Van Vuuren, L. "Modes of Managing Ethics" en *Journal of Business Ethics*. 2003, Vol. 4, nº 46, pp. 389-402.
- Seifert, B. - Morris, S. A. & Bartkus, B. R. "Comparing big givers and small givers: financial correlates to corporate philanthropy" en *Journal of Business Ethics*. 2003, Vol. 3, nº 45, pp. 195-211.
- Soares, C. "Corporate versus individual moral responsibility" en *Journal of Business Ethics*. 2003, Vol. 2, nº 46, pp. 143-150.
- Soule, E. "Managerial moral strategies – In search of a few good principals" en *Academy of Management Review*. 2002, Vol. 1, nº 27, pp. 114-124.
- Termes, R. "Ethics in Financial Institution" en Argandoña, A. (Ed.), *The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*. Berlin, Springer-Verlag, 1995.
- Treviño, L., Weaver, G. R. & Cochran. "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices" en *Academy of Management Journal*. 1999, Vol. 1, nº 42, pp. 539-552.
- Victor, B. & Cullen, J. "The Organizational Bases of Ethical Work Climate" en *Administrative Science Quarterly*. 1988, Vol. 1, nº 33, pp. 101-125.
- Watson, T. J. "Ethical Choice in Managerial Work: the scope for moral choices in an ethically irrational world" en *Human Relations*. 2003, Vol. 2, nº 56, pp. 167-185.
- Ulrich, D. *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo, Futura, 2002.
- Ulrich, D. (Org.). *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo, Futura, 2000.
- Uzun, A. C. & Ucma, T. "Postmodern Business Ethics and Its Reflections: The Perspectives from Zygmunt Bauman and Michel Foucault" en *International Journal of Arts and Sciences*. 2010, Vol. 3, nº 7, pp. 163-188.