



**Segunda parte**

---

Tensiones éticas en el mundo organizacional

## Introducción

Uno de los supuestos de la sociedad capitalista de mercado es el valor del mérito personal como criterio de asignación de puestos y posiciones en la sociedad y en sus organizaciones, en particular en las empresas. En la competencia por los cargos y ventajas sociales de ellos derivadas, el mérito opera también como motor de la productividad. La actuación personal sobresaliente es sentida como una forma válida de ascender en una empresa determinada, y de modo paralelo, en el escalafón social. Este sentir forma parte del conjunto de las expectativas legítimas que tienen las personas al vincularse a una organización empresarial.

La empresa responde a las expectativas individuales si, en primer lugar, hace explícitos los criterios que le permiten dar prioridad a unos valores sobre otros, o a unas capacidades más que a otras, en la asignación de puestos, cargos y beneficios. Y en segundo lugar, si dichos criterios reconocen los valores

morales compartidos por los individuos en sociedad. Además de las expectativas de los empleados, la empresa tiene la responsabilidad de considerar el efecto que la toma de ciertas decisiones de desvinculación o promoción de empleados pueda tener en su clima o ambiente moral. Y sin duda, la mayor responsabilidad es con su autopreservación.

La sostenibilidad y el crecimiento económico son metas que una empresa con ánimo de lucro no puede considerar secundarias. Para el logro de las mismas ella debe adecuar sus procesos a las demandas del entorno económico, cultural y político. La relación que se establece con dicho entorno condiciona, en cierto sentido,<sup>1</sup> el ambiente moral que se vive en la organización. El ambiente moral vivido en la organización se ve condicionado por factores externos e internos. Entre los segundos juega un papel destacado la decisión de despedir o promover empleados. Se trata de una decisión difícil que afecta moralmente a quien la toma, al directamente afectado por ella y a quienes la presencian y viven sus secuelas.

Los criterios que se ponen en práctica para promover o despedir empleados transforman las expectativas de estos, y en esa medida su desempeño, llevándolos a diseñar estrategias de supervivencia que impactan el ambiente moral de la empresa. La forma en que se transmite la información sobre los criterios que sustentaron las decisiones es otro factor de impacto en la empresa, entendida como un ámbito moral.

<sup>1</sup> La empresa no logra desprenderse de su responsabilidad social con los derechos, la calidad de vida, y el impacto sobre el carácter moral de sus empleados, por el hecho de encontrarse en un espacio geográfico y cultural adverso a la realización de los valores democráticos (Goodpaster 1989)<sup>1</sup>

En la situación de aguda crisis económica por la que atravesó la región, y en particular la ciudad de Cali durante la década de los noventa, muchas empresas se vieron enfrentadas al reto de sobrevivir mediante la reducción de sus nóminas, o la generación de estímulos que en otro contexto hubiesen resultado excesivos. El presente estudio es resultado de una investigación realizada por el grupo de ética de la Universidad, cuyo objetivo principal era dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cómo afectan las decisiones sobre promoción y despido de empleados el ambiente moral de la empresa? Para abordarlo realizamos una investigación empírica, de sociología moral, que nos permitió conocer situaciones reales vividas en una empresa de la región.

A partir de esta experiencia construimos tres casos de estudio, e hicimos una reflexión teórica sobre las tensiones que encontramos en cada situación. Este capítulo se centrará en la reflexión teórica sobre los asuntos éticos involucrados en las situaciones de promoción y despido de empleados de una organización empresarial.

### Egoísmo y formas de cooperación social

Las distintas actividades cooperativas entre los seres humanos son posibles gracias a sus impulsos sociales. Aquéllos se necesitan mutuamente y en tal sentido se asocian, según decía Aristóteles, no solo para poder vivir sino, además, para *vivir bien*, para obtener bienestar, para tener y llevar una buena

vida (1998: 42). Sin embargo, aunque la actitud cooperativa es una nota constitutiva del ser humano, no se puede perder de vista que en muchas ocasiones esa actitud está ausente de sus comportamientos cotidianos. Tenemos así razones para pensar que la cooperación permite grados, y admitir, siguiendo a Julián Morales Navarro, que «ni existe la cooperación total, ni la ausencia total. Su presencia mayor o menor está mediada por la razón, pues, en definitiva, es una forma de orden, de organización social, de trabajo en comunidad» (1995 : 63)'

La actitud cooperativa descrita entra en tensión con el comportamiento egoísta del hombre (individuo), lo que se aprecia con mayor claridad desde el ámbito económico del mundo organizacional, si se quiere desde el sistema de la economía de mercado.<sup>2</sup> Para los clásicos, como Adam Smith (1997), el problema de la organización económica de la sociedad partía de una particular visión del hombre, de sus motivaciones y de las interacciones sociales con sus semejantes. Los hombres de negocios tienen un solo objetivo en mente al desarrollar su trabajo: alcanzar beneficios, ya sea obteniendo un precio alto para sus ventas o un precio bajo para sus compras; los agentes económicos son seres autointeresados y suponemos que actúan en consecuencia, es decir, tanto las razones como los motivos de su comportamiento se explican en cuanto asumi-

<sup>2</sup> Este punto es de vital importancia dado que las organizaciones, como las economías del mundo entero, se mueven bajo el paradigma del mercado, algunas más o menos que otras, pero en general, la actividad económica entre empresas y hogares se da de manera descentralizada en diferentes mercados: de bienes y servicios, financiero y de trabajo.

mas que atienden su interés personal únicamente. De igual manera, es evidente que los individuos tienen intereses personales que en la mayoría de los casos son diferentes y, aún más, son opuestos entre sí.

Aunque parezca contraevidente, la interacción social de seres que procuran cada uno su propio interés con objetivos opuestos entre ellos no resulta en un caos o «guerra de todos contra todos» sino todo lo contrario; el resultado es el mejor de los mundos posibles. El mecanismo básico de una economía de mercado es el intercambio, y la razón por la cual damos una cosa por otra es porque preferimos lo que recibimos a cambio de aquello que cedemos; de esta forma, el intercambio es una acción mutuamente beneficiosa para cada parte, de lo contrario, ¿por qué se daría? La motivación del intercambio, como puede verse, no es la generosidad, la benevolencia o algún sentido del deber: es el interés propio. El vendedor de un producto alienta lo provechoso que puede ser para el comprador adquirir ese bien, en otras palabras, promueve el autointerés del cliente para alcanzar lo que él, como vendedor, quiere.

Ahora bien, la motivación para permutar los bienes y servicios no es suficiente para asegurar que se dé el intercambio, pues para tal fin es necesario, primero, que sea posible el intercambio mismo, es decir, que se pueda libremente ceder una cosa por otra. Y segundo, es indispensable contar con derechos de propiedad claros y respetados sobre aquello que se intercambia. De no ser así, la incertidumbre y el temor de perder -en un instante- la propiedad, dificultarían la confianza en el intercambio y en la posibilidad de disfrutar lo que se tiene.

---

En un sistema de mercado, cada uno de los individuos procura alcanzar el mayor beneficio posible para sí mismo mediante el intercambio. La posibilidad de adquirir todo lo que se prefiere (y no está a la mano) está en la capacidad de producir aquello que los demás deseen, por lo tanto, cada persona debería producir más y mejores bienes para los demás y de esta forma tener el ingreso suficiente para comprar todo lo que prefiere; así, cuando todos atienden a su propio interés, las actividades económicas se coordinan unas con otras (producción-consumo), como si las dirigiera una «mano invisible», de tal forma que al final se genera un orden espontáneo colectivo no buscado individualmente que produce el más alto nivel de crecimiento económico.

Aun una simple y muy básica exposición (como la anterior) de una economía de mercado supone ciertas condiciones que difícilmente pueden escapar a una reflexión moral. En efecto, el modelo supone: 1) que el objetivo de este sistema es el crecimiento económico, y 2) que para alcanzar este objetivo son necesarias, al menos, tres condiciones: a) los derechos de propiedad deben ser respetados y protegidos, b) debe garantizarse la libertad de intercambio, c) cada hombre debe perseguir su propio beneficio.

En primer lugar detengámonos en la afirmación c) del párrafo anterior. Concebir a las personas como seres que guían sus acciones en procura de maximizar su propio beneficio, pasó en sus primeros tiempos por una descripción empírica, observable, del comportamiento humano. Sin embargo, al pasar de esta descripción empírica de la motivación humana

---

a una recomendación normativa de la misma (los hombres son autointeresados y deben seguir siéndolo), se cae en la conocida falacia naturalista, ante esta situación: ¿cómo justificar lo que debe hacer un hombre a partir de lo que él es (o se cree que es)?

Segundo. La economía podría apelar directamente a la idea de que su teoría es, desde el principio, normativa. En este caso la eficiencia (o los resultados) sería justificación suficiente para alentar el comportamiento autointeresado; en esto encontramos una suerte de utilitarismo (o mejor, de consecuencialismo) cuya validez descansaría en los logros alcanzados y en nada más que en eso. Aceptar la posición anterior nos invita a preguntarnos: ¿es suficiente, o no, el autointerés para que el sistema de mercado funcione eficientemente? y además, ¿con qué criterios (o de qué índole) se decidió que la finalidad última de un sistema económico es su crecimiento, única y exclusivamente, y no la justa distribución de las ganancias?

Pues bien, en la economía clásica de Adam Smith, por ejemplo, no habría otra preocupación aparte del crecimiento puesto que el mismo mercado se encargaría de distribuir de manera justa el producto de la economía sin intervención alguna del Estado u otro agente externo. Otras posiciones, sin embargo, han defendido la tesis según la cual los resultados del mercado no pueden calificarse como justos o injustos puesto que ellos se han derivado del esfuerzo propio de cada persona en un marco de igual libertad para todos, es decir, de una igualdad de oportunidades para intercambiar. Lo que resultase de este sistema escapa a la responsabilidad de alguien en parti-

cular porque ha sido la consecuencia no intencionada de la interacción social de individuos libres, y como tal, no tiene sentido dar un juicio valorativo de la distribución final (como justo o injusto).

Tercero. Las condiciones a) y b), anteriormente mencionadas, defienden la idea de la igual libertad tanto de la propiedad -como del intercambio-. Esto quiere decir que todos somos igualmente libres de llegar a ser propietarios, pero llegar a ser no implica que realmente seamos todos propietarios. El concepto de libertad que supone el mercado es una libertad en un sentido negativo, que establece los límites de la intervención ajena sobre la propiedad privada, pero que no dice nada sobre la distribución real de la misma.

Cuarto. Teniendo en mente lo anterior podríamos preguntarnos: ¿qué ocurre en una economía de mercado cuando el intercambio no se da entre iguales en términos de poder aunque sean iguales en términos de libertad? Esta cuestión desmascara uno de los elementos ocultos dentro del mecanismo de libre intercambio: el poder. El mundo de las organizaciones empresariales lo muestra con claridad: aunque entre el gerente y el trabajador se da un libre intercambio (nadie obliga a contratar o ser contratado) de horas de trabajo y salario, el empresario o empleador tiene la capacidad de convertir los fines del trabajador en sus propios recursos, mientras que este no cuenta con esa capacidad. El empresario cuenta con lo que le habilita para decidir: la propiedad sobre el capital. En otras palabras, el ser propietario le concede al empresario el poder para tomar la decisión, de contratar o no, de

manera *autónoma*, mientras que el empleado debe supeditar sus fines personales a los fines de aquel, tomando su decisión de forma heterónoma. De lo anterior se desprendería que en el mecanismo de mercado no existe igual libertad de hecho en el intercambio económico.

Ahora bien, en quinto lugar esta diferencia entre poder y libertad da lugar a otro problema moral muy importante: la instrumentalización del otro. Es suficientemente claro que en el ejemplo anterior el empresario para alcanzar sus resultados debe utilizar la necesidad de trabajo de sus empleados. En este caso, los fines del empleado (ya se trate de la necesidad de subsistencia o del deseo de reconocimiento social) se convierten en los recursos que el empleador utiliza para alcanzar sus propios fines. El empleado puede así ser visto simplemente como un medio al servicio de los intereses del empleador.

Aunque la descripción anterior de algunas de las preguntas que pueden surgir del análisis moral del intercambio económico no pretende ser exhaustiva o una precisa y exacta caracterización del mismo, sí tiene como modesto objetivo el iluminar la amplitud temática de la relación entre economía, organizaciones (empresas) y ética. Y, de paso, plantear una pregunta fundamental de carácter normativo respecto de la organización, que tiene que ver con lo que John Rawls llama nuestra capacidad de tener un sentido de la justicia (1995): ¿cómo se pueden llegar a construir y cuáles pueden ser los términos o los principios de una cooperación justa dentro de la organización? Esta pregunta se vuelve más fundamental si no olvidamos: a) el poder de la organización para afectar el estilo

---

de vida de los individuos -y su proyecto de vida,- y b) que aunque el modelo del libre mercado tenga para algunos la «ventaja» (¿o pretensión?) de no involucrar juicios de valor, es evidente su compromiso con un valor moral destacado: la libertad individual. Incluso muy por encima de otros valores, como por ejemplo el compromiso, la confianza, la igualdad o la solidaridad.

Sobre esta cuestión de la justicia en la organización resulta de gran utilidad la descripción que hace Amartya Sen (2000) acerca de la conducta individual y la elección social. Generalmente se presta demasiada atención al papel del intercambio en las economías de mercado, desconociendo o dejando a un lado la importancia del ambiente institucional y de los sistemas de valores morales en el desarrollo económico

La eficiencia del intercambio depende de numerosas variables como el clima de confianza, las pautas comunes de conducta o las garantías de cumplimiento de los contratos, ya que los mercados no funcionan solos y sus resultados no son automáticos. Además de ello, estas variables se desarrollan de diferentes formas según su contexto social, cultural y su proceso histórico, lo cual explica por qué se han dado (y se dan) diferentes patrones de desarrollo del capitalismo entre países.

Junto con la anterior debe reconocerse que la motivación del hombre económico no es monocausal, es decir, que el egoísmo no puede ser el único móvil de conducta; de hecho, la eficiente administración de los bienes públicos requiere que las personas construyan sistemas de cooperación entre sí, de lo contrario, el resultado social sería el más ineficiente posible: la desaparición del bien; así, otras motivaciones como la

---

simpatía o acciones guiadas por el compromiso son necesarias para el desarrollo económico y social.

Finalmente, queremos referirnos a la idea de que la organización puede ser un mecanismo útil al propósito social de la cooperación. Aquí se parte del supuesto de que las condiciones de la vida social encierran la amenaza del conflicto humano, de la inestabilidad de las relaciones humanas que pueden romper el precario equilibrio social que hemos creado. Dado el comportamiento egoísta de los individuos, se ha llegado a asignarle a la organización «el carácter de mecanismo cuyo propósito final es contrarrestar la acción de las fuerzas que se oponen a la cooperación humana» (Mitchell y Scott, 1981: 64). Desde esta perspectiva se ha pensado que la organización es un agente estabilizador y mediador entre la sociedad y el individuo, que tiende a minimizar el conflicto, a atenuar el comportamiento egoísta de los individuos, y a beneficiar la cooperación humana.

En esta línea de análisis podemos citar a John Rawls, quien ha interpretado a la sociedad como un conjunto de individuos distintos, o de asociaciones (organizaciones) distintas, que cooperan en la consecución de sus ventajas personales o de asociación. Para este pensador la sociedad está compuesta por distintas clases de organizaciones -uniones sociales-, tantas como las variadas clases de actividades humanas que cumplen con los requisitos necesarios para formar una unión social. Además, las instituciones básicas de la sociedad aportan un marco dentro del cual cada una de las actividades de las organizaciones puede desarrollarse.

De esta manera Rawls llega a considerar la sociedad como «una unión social de uniones sociales», y a afirmar que lo que hace posible esa unión de uniones son tres elementos de nuestra naturaleza social. El primero, es la complementariedad entre los diversos talentos humanos, que hace posible las muchas clases de actividades humanas y de organizaciones. El segundo, es nuestra dependencia respecto de las actividades cooperativas de otros, ya que estas actividades sobrepasan lo que podríamos ser y hacer solos, cada quien en su propia vida -en relación no sólo en cuanto a los medios materiales para nuestro bienestar, sino también para lograr disfrutar de una existencia distinta a la que habríamos podido conseguir y construir solos-. El tercer aspecto es nuestra capacidad de tener un eficaz sentido de la justicia, el cual incluye «una noción apropiada de reciprocidad».

Rawls ilustra su idea de sociedad recurriendo a la imagen de un grupo de músicos bien dotados que logran, a través de la cooperación y una adecuada coordinación, un resultado excelente en su hacer. La idea de la unión social lleva implícita la aceptación de que los individuos se necesitan unos a otros y de que sólo por medio de la cooperación con los demás puede realizarse el talento y el bien de cada individuo. Solo la unión social, el esfuerzo de todos puede desarrollar plenamente el bienestar individual (1996).

## El poder de las organizaciones

Las sociedades actuales se estructuran en un gran número de organizaciones. El concepto de organización es amplio, abarca cosas tan diversas como un hospital, una prisión, un partido, una universidad o una empresa. Pese a su heterogeneidad, la gran mayoría de teóricos han coincidido en afirmar que las organizaciones son formaciones sociales, totalidades articuladas, con un conjunto de miembros con roles y funciones específicos, entes que están orientados de manera consciente a fines y objetivos específicos, y que están configurados racionalmente para alcanzar y cumplir con estos propósitos.<sup>3</sup>

La mayor parte de las actividades, y en general casi toda la vida de los seres humanos, transcurren dentro de organizaciones. Su gran impacto en nuestras vidas ha sido un motor para el deseo de conocer algunos aspectos básicos ligados a ellas; nos referimos a cuestiones como: ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Cómo ejerce la organización el poder que tiene, y en qué medida ella con su poder afecta a sus miembros y a la sociedad en la que está inserta? Estos interrogantes concretos, junto con otros más, sobre la vida de y en las organizaciones, nos ayudan a descubrir el ámbito moral inherente a estas formaciones sociales. Lo cual nos permite dejar de pensarlas sólo y exclusivamente como instrumentos racionales para conseguir determinados fines, y entenderlas a su vez como un espacio moral.

<sup>3</sup> Sobre este aspecto puede consultarse el libro de Renate Mayntz titulado Sociología de la Organización, Alianza editorial. Madrid, 1998.



Dentro de la visión de las organizaciones como un espacio moral el tema del poder se ha convertido en un elemento central del análisis sobre el mundo organizacional. En los estudios sobre las organizaciones se parte del reconocimiento de que nuestra sociedad contemporánea es un mundo mediado por esas construcciones sociales, pero que, a la vez, estas han ido adquiriendo un inmenso poder. En otros términos, se parte del reconocimiento de que el poder es un componente intrínseco en toda organización, un elemento inevitable porque forma parte constitutiva de ella (Perrow; 1990 :20). La organización conlleva recursos, tecnologías, aptitudes humanas y valores. Suministra el vehículo por medio del cual los factores productivos se reúnen, se transforman en utilidades, y se distribuyen en la forma de bienes y servicios que pueden consumirse.

A partir de este conjunto de ideas, se entiende que el punto básico en el análisis del poder de las organizaciones se expresa en términos de la idea de la producción de consecuencias derivadas del ejercicio del poder, en tanto que el poder se entiende como la capacidad que pueden llegar a tener tanto individuos, como colectividades, sistemas o estructuras, para conseguir determinados fines o para provocar ciertos efectos en otros individuos, en la sociedad o en el mundo (Lozano, 1999: 119-120). Cabe decir que este poder de las organizaciones se expresa de dos maneras:

\* Como poder sobre los procesos y los acontecimientos sociales: la capacidad de influir por medio de las actividades organizacionales en la orientación de la vida social.

\* Como poder sobre los individuos: la capacidad de determi-

nar o afectar el comportamiento de los individuos, poder que puede ser intencional y no intencional. <sup>4</sup>

No obstante, es preciso entender, como lo sugiere Steven Lukes (2001), que en relación con el poder siempre sus efectos o sus consecuencias «son significativas, no triviales»; dado que son diversos, e igualmente significativos, los ámbitos de la vida individual y social a los que este poder puede afectar; y en razón, también, de las complejas tensiones éticas que esas consecuencias arrastran consigo.

Con su poder económico, el cual es característico del mundo empresarial, las organizaciones empresariales pueden afectar la naturaleza, la calidad y las condiciones de la producción, la calidad de vida de los individuos y de la sociedad en general, los precios, las condiciones del trabajo, el desarrollo económico regional y nacional. Pero también, con él, pueden influir en las decisiones políticas de una democracia en aras de competir con otros grupos de intereses. Con su poder social y cultural pueden influir sobre los valores, las costumbres y los estilos de vida. Esto en razón de los productos y los servicios que ofrecen y la forma como lo hacen; pero también porque son capaces de fomentar hábitos, y por los criterios de contratación, de promoción y de formación con los que pueden operar.

Respecto del poder económico, social y cultural de las organizaciones, es importante decir que con la consolidación en el siglo .XX de la forma de gobierno democrática y participativas –

<sup>4</sup> Por consecuencial se entiende aquí la producción de efectos no planificados ni intencionados por parte de quien los produce.

<sup>5</sup> Forma de gobierno que acepta, comparte y se reconoce como garante del sistema de creencias, valores, principios y prácticas propias del pensamiento y la tradición liberal: de los derechos y las libertades individuales.

como modelo superior de organización política- los individuos y las organizaciones están inmersos en una cultura, en una atmósfera moral específica, en un conjunto social de representaciones, de significados, de ideas y valores comunes a una sociedad.<sup>6</sup> Desde este conjunto de principios y valores propios de la tradición liberal se ha advertido, insistentemente, que las organizaciones deben adecuarse y responder acertadamente a los retos, desafíos y exigencias normativas que la vida democrática impone.

Sin embargo, pese al «aparato formal de democracia», como afirma Perrow; el poder de las organizaciones puede resultar siendo «no regulado ni percibido» (1990 :24). Con base en este hecho la cuestión decisiva y problemática está en determinar quién, y a partir de qué criterios, ha de poner o establecer los alcances y los límites al poder de las organizaciones.

Hemos llegado a reconocer que instituciones como el sistema económico capitalista, la institución del sistema democrático, el derecho a la libre asociación de los individuos, entre otras, respaldan y legitiman en sí mismas la existencia y el desarrollo de las organizaciones, junto con sus propios y variados intereses. Por esa razón resulta extremadamente complejo responder a estas preguntas: ¿Ha de ser la propia organización la que debe anteponer los intereses sociales y los derechos y libertades de los individuos a los suyos propios?, ¿es la propia organización la que se ha de autolimitar, y en esa medida asumir de manera responsable las consecuencias de sus acciones y decisiones organizacionales?, o en su

<sup>6</sup> Para el caso del paradigma liberal, ideas y valores como la libertad de conciencia, de expresión, la libertad de elección, la autonomía, etc.

defecto, ¿ha de ser el Estado, el régimen democrático, el que debe imponer y establecer claramente los límites al poder y al accionar de las organizaciones? Si es así, ¿de qué naturaleza han de ser esas imposiciones y con base en qué criterios de justicia?

En la sociedad actual, se dice, el individuo vive inmerso en esos conjuntos sociales contruidos con finalidades específicas. Para un autor como Charles Perrow; aunque es evidente que los individuos no viven sólo para las organizaciones, puesto que estos tienen todo tipo de intereses que no dependen de las mismas, es también claro que, «por el momento, no podemos sobrevivir sin las grandes organizaciones, a menos que se produzcan cambios descomunales, destructivos y peligrosos» (1990 :31). El rol que juegan y desempeñan las organizaciones en el mundo actual, su inevitable presencia, su importancia y las funciones indispensables que con frecuencia realizan para la vida humana, les ha conferido, asimismo, un poder capaz de afectar la vida individual y social de los hombres.

El poder de la organización sobre los individuos es un componente intrínseco en toda organización. Max Weber, el primer teórico que analizó sistemáticamente la idea de organización, pudo advertir en sus investigaciones este fenómeno. En *Sociología del trabajo industrial* Weber está interesado en indagar «¿qué tipo de hombre está configurando la gran industria moderna en virtud de sus características internas, y qué tipo de destino profesional les depara a las personas que trabajan en ella y, a través de ahí, de manera indirecta, qué destino extraprofesional les depara?».

<sup>7</sup> Esta obra contiene una investigación empírica realizada por Weber sobre el trabajo industrial en una fábrica textil alemana a comienzos del siglo XX.

Esta preocupación teórica de Weber revela su interés por la dimensión cualitativa del comportamiento humano, por el carácter humano o por el tipo de individuo que se ha ido configurando con las organizaciones modernas. La organización moderna se le presenta a Weber con unas características tan definidas y con un poder capaz de afectar el «modo de vida» de los individuos que llega a concluir que aquélla «ha cambiado el rostro espiritual del género humano, hasta casi no poder reconocerlo y seguirá transformándolo».8

Aunque, en cierto sentido, la organización de la que hablaba Weber diste mucho de la organización actual, de alguna manera, muchos teóricos de la organización de hoy día siguen insistiendo en el fenómeno que el sociólogo alemán percibió y no dejan de destacar claramente la general influencia de la organización en todas las formas de la actividad humana, incluso el trabajo.

En relación con el punto descrito, Joseph M. Lozano afirma que «las formas de vida, los valores, el tipo de sociedad, etc., son configurados específicamente por decisiones que se toman y se ponen en práctica organizativamente» (1999 : 56). Asimismo, Perrow (1990) sostiene que en la medida en que las organizaciones nos satisfacen, deleitan, corrompen y sacian con su producción de bienes y servicios, «en esa misma medida configuran

8Weber, Max, La sociología del trabajo industrial!, Editorial Trotta, S.A., Madrid, 1994. Es tal el poder de la organización de afectar el modo de vida humano, por sus rasgos tan propios y definidos, que Max Weber es de la opinión de que la cuestión de las consecuencias del poder de la organización sobre los individuos y la sociedad moderna está por encima incluso del debate de si la organización de la producción es capitalista o socialista, porque la existencia de este aparato como tal es independiente de esa alternativa.

nuestras ideas, la propia imagen que tenemos de nosotros mismos, controlan nuestras oportunidades vitales e incluso definen nuestra propia humanidad».9

por último, con su poder organizacional y burocrático, a través de sus valores y prácticas organizacionales pueden ejercer una influencia sobre los individuos que entran en relación directa con ellas, sobre sus derechos, sus libertades, su calidad de vida y su carácter o su personalidad moral. Las organizaciones parten del supuesto de que los miembros de la organización deben actuar exclusivamente para servir a los intereses de ella, es decir, se esfuerzan por eliminar todas las influencias extra-organizativas del comportamiento de sus miembros.

En este sentido también despierta unas expectativas irrealizables, en tanto que el diseño de la organización se plantea desde parámetros altamente idealizados para individuos idealizados, superdotados (altamente previsores, inteligentes, sabios, enérgicos, totalmente comprometidos y entregados a la organización). No obstante esto, como advierte Perrow; lo cierto es que los individuos no viven únicamente para las organizaciones; ellos «aportan todo tipo de experiencias provenientes del resto de sus vidas a la organización y tienen todo tipo de intereses que no dependen de la misma» (1990).

Por lo demás, según Perrow los individuos son sólo medianamente comprometidos, «inteligentes, previsores, sabios y enérgicos». De este hecho emerge, obviamente, una clara

9 También afirma Perrow: «Todos nosotros crecemos dentro de organizaciones. Permanecer al margen de ellas equivale a ver su impacto sobre nuestras creencias, nuestros valores y, más importante, sobre nuestra manera de pensar y razonar».

tensión entre el poder de la organización y las capacidades del individuo. ¿En qué medida puede la organización imponer sus propios intereses y valores a los intereses y valores de los individuos? ¿Qué tipo de exigencias, laborales, morales y sociales, puede hacer la organización a los individuos? ¿Qué tanto, y en qué medida, puede pedir y esperar de ellos? ¿Cómo, con qué criterios y medidas, ha de llevarlos y alentarlos a la cooperación con ella? ¿Cómo se han de plantear las relaciones jerárquicas y de poder dentro de la organización para evitar desequilibrios que afecten a los individuos y a la propia organización?

En términos generales, si la organización es un instrumento que tiene el poder de configurar el mundo tal como uno quiere que se configure, ¿en qué sentido ha de hacerlo? ¿Qué compromisos y límites le corresponden respecto de los valores sociales e individuales? ¿Cómo ha de influir en la libertad, bienestar y calidad de vida de los individuos? Todos estos interrogantes, que también apuntan a preguntar en líneas gruesas por la responsabilidad moral y social de las organizaciones modernas (por las consecuencias de su poder respecto de la sociedad y de la vida de los individuos), han dado paso en las últimas décadas a una fuerte e insistente indagación ética sobre ellas que, por su importancia en la discusión actual, no puede ser desatendida.

## La organización y el carácter del individuo

Las organizaciones tienen la capacidad de afectar el carácter de los individuos –su personalidad moral–, amén de otros ámbitos de la vida humana. Este hecho hace que estos entes sociales no deban ser entendidos únicamente como estructuras burocráticas para la prestación de bienes y servicios ni, como a veces se piensa en el caso de las organizaciones empresariales, como meras firmas abstractas de la teoría económica. Las organizaciones son también «configuradoras del carácter» de los individuos (Lozano, 1999 : 47). Precisamente esta observación es lo que ha permitido empezar a interpretarlas desde la dimensión de lo ético; a reconocerlas, también, como un espacio moral.

Estudios como los de Kenneth Goodpaster han mostrado en este sentido que, en tanto que espacio moral, las organizaciones pueden incidir en los individuos en dos ámbitos fundamentales de su vida: en su calidad de vida y en su carácter (1989)' Por calidad de vida se entiende el bienestar social y económico, así como el conjunto de derechos y libertades, que en sociedades democráticas suponemos y reconocemos ha de disfrutar un individuo. Sobre este punto Amartya Sen ha afirmado que la contribución al crecimiento económico se integra al proceso de desarrollo como libertad «o expansión de la capacidad humana para llevar una vida que merezca la pena y más libre» (2000 : 353)' La expansión de la capacidad individual integra aquellos aspectos como la educación básica que tienen la fuerza de poder mejorar la vida política o social de los individuos.

---

El carácter se refiere al conjunto de valores y principios morales que un individuo practica con cierta consistencia, en últimas, su personalidad moral o su manera particular de ser y de actuar frente a determinadas circunstancias, sobre la cual la organización puede incidir de manera profunda.<sup>10</sup>

De estas dos dimensiones, la del carácter es la que está rodeada de mayores complejidades y la que requiere de mayor cuidado. Esto se debe a que los efectos de las normas, principios y políticas organizacionales a menudo son decisivos en la vida moral de los individuos (Trevino, 1986 : 34). Al igual que las distintas y variadas relaciones que establecen los individuos, entre ellos mismos, dentro de la organización: al tener la experiencia directa de un otro, o unos otros, el individuo se pone en relación con los modos de conducta, con las prácticas y los valores de los distintos individuos que la integran. De esta forma la organización, como espacio moral, es un lugar donde se revelan, ponen a prueba y confirman los principios, los valores morales y el carácter de los individuos que la integran.

<sup>10</sup> De acuerdo con Sánchez Vázquez: «En el carácter del individuo se pone de manifiesto su actitud personal hacia la realidad, y, al mismo tiempo, un modo habitual y constante de reaccionar ante ella en situaciones análogas. En él entran los rasgos que corresponden a su constitución orgánica (estructura emocional, sistema nervioso, etc.); sin embargo, el carácter se forma, sobre todo, bajo la influencia del medio social y en el curso de la participación del individuo en la vida social (en la escuela, en el seno de la familia, en los lugares de trabajo, como miembro de diferentes organizaciones o instituciones sociales, etcétera). El carácter no es, pues, algo dado, innato o invariable, sino adquirido, modificable y dinámico. En sus rasgos se pone de relieve algo que es muy importante desde el punto de vista moral: la relación del individuo con los demás». Ética, editorial Crítica, Barcelona, 1992.

---

## Relación entre el trabajo y el carácter

Los cambios en las condiciones de trabajo, así como las organizaciones, también pueden afectar el carácter de los individuos. Sin embargo, no es suficiente con entender los procesos de transformación del trabajo para comprender los cambios en el carácter; estos están insertos en un contexto específico y están sometidos a la contingencia histórica, por consiguiente la relación entre trabajo y carácter debe pensarse en un marco más amplio en el cual ambas transformaciones adquieran sentido. Como punto de partida es pertinente aproximarse a una noción de carácter, que dé cuenta de a qué se alude en este escrito con ese término.

El concepto de carácter ha jugado un papel fundamental en la reflexión ética desde los griegos. El autor que trató con mayor profundidad la cuestión fue, sin duda alguna, Aristóteles. Para él, el carácter es fruto del hábito, y el hábito fruto de la práctica reiterada de acciones que buscan alguna excelencia moral: «En una palabra, la ética, para este filósofo, está justificada en su preocupación por obtener un determinado carácter al compás de una cierta clase de vida» (Bilbeny, 1992 : 23) El carácter se refiere, entonces, al conjunto de valores y principios morales que un individuo practica con cierta consistencia, en últimas, la personalidad moral del individuo. De acuerdo con Sánchez Vázquez:

En el carácter del individuo se pone de manifiesto su actitud personal hacia la realidad, y, al mismo tiempo, un

modo habitual y constante de reaccionar ante ella en situaciones análogas. En él entran los rasgos que corresponden a su constitución orgánica (estructura emocional, sistema nervioso, etc.); Sin embargo, el carácter se forma, sobre todo, bajo la influencia del medio social y en el curso de la participación del individuo en la vida social (en la escuela, en el seno de la familia, en los lugares de trabajo, como miembro de diferentes organizaciones o instituciones sociales, etcétera). El carácter no es, pues, algo dado, innato o invariable, sino adquirido, modificable y dinámico. En sus rasgos se pone de relieve algo que es muy importante desde el punto de vista moral: la relación del individuo con los demás (1992 :36).

Es claro, en relación con esto, que al comportarse (moralmente) cada individuo se guía por determinados principios (reglas de conducta) y valores morales (un conjunto de significados compartidos que se dan en el mundo social y que, en tal sentido, podemos decir que existen con una objetividad social),<sup>11</sup> que adquiere en el contexto social y cultural en el que está inmerso, al cual pertenece y que, por ende, lo determinan. Sin embargo su conducta

<sup>11</sup> De acuerdo con Adolfo Sánchez Vázquez. «cuando hablamos de valores tenemos presente la utilidad, la bondad, la belleza, la justicia, etc., así como los polos negativos correspondientes: inutilidad, maldad, fealdad, injusticia, etcétera.» Véase, *ibíd.*, editorial Crítica, Barcelona, 1992. Es importante aclarar que cuando hablamos de valores morales nos referimos a ese conjunto de significados compartidos que existen con una objetividad social y que hacen referencia a la conducta o a los actos humanos, o como dice William K. Frankena, «... a personas, grupos de personas, rasgos del carácter, disposiciones, emociones, motivos, intenciones y, en una palabra, personas, grupos de personas y elementos de la personalidad.» Véase, *Ética*, editorial UTEMA, México.

moral también se expresa en forma de hábitos (o de comportamientos que se repiten), de prácticas (conjunto de conductas o comportamientos compartidos socialmente que pueden no ser reconocidas y reafirmadas por las instituciones sociales). Y está determinada también por lo que propiamente hemos denominado su carácter: «la manera suya de reaccionar -hasta cierto punto constante y estable - ante las cosas y los demás hombres» (Sánchez Vázquez, 1992: 42). El carácter es, en este sentido, la manera propia y original, constante y estable, de comportarse un individuo, su conducta moral.

De esta forma la importancia de la formación del carácter para la ética tiene que ver con que aquél manifiesta lo que cada hombre ha hecho de sí mismo, a través de las acciones que ha llevado a cabo, en el contexto en el que le ha tocado vivir. Al construirse en la práctica y a través de las relaciones con los otros, el carácter es quizá una de las nociones morales que más se presta para los estudios empíricos. No resulta extraño, entonces, que uno de los estudios fundadores de las ciencias sociales incluya como parte fundamental de su trabajo teórico y empírico la noción de carácter. Se trata de la obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* de Max Weber, que además es central para este proyecto pues plantea la relación entre carácter y trabajo. El propósito central de la indagación de Weber es explicar por qué el capitalismo se desarrolló exclusivamente en Occidente, pero al hacerlo, Weber reconstruye el conjunto de creencias y valores que poseían los primeros comerciantes y capitalistas en el siglo XVII. En esta reconstrucción el autor muestra la existencia de una actitud hacia la riqueza y el trabajo que no se conocía hasta ese momento.

Movidas por el afán religioso de asegurar la vida eterna, estas personas, dependientes del puritanismo en su versión calvinista, construyeron una ética del trabajo en la que la acumulación, el derroche y el lujo como valores en sí mismos ceden ante la austeridad, la expansión del negocio y la reinversión en la actividad productiva. Surge en este contexto la idea de que postergar las gratificaciones es un modo propicio para alcanzar la gloria eterna. De tal suerte que dominar las propias pasiones y «el natural deseo» al ocio y el derroche, se convierten en un paso necesario para alcanzar la felicidad del alma. La vida austera y laboriosa se convierte en una vocación, cuyo llamado es imposible rehuir.

Pero por esta vía se ha construido igualmente un carácter especial en los puritanos. Este carácter estaría ligado a una nueva manera de control del tiempo y de la experiencia, de tal suerte que no estuvieran sujetos al azar o a una voluntad cualquiera, sino a la férrea determinación de alcanzar la vida eterna mediante la templanza y el esfuerzo continuo y permanente, expresado en el trabajo constante y productivo.

Cuando el influjo de la ética calvinista se diluyó, el estilo de vida, pero en especial la forma de entender el trabajo, el tiempo y la experiencia, estaban ya ligados profundamente al capitalismo occidental, haciendo difícil para un trabajador no incorporarlos como parte constitutiva de sus prácticas y valores en el mundo moderno. Esto, por supuesto, trajo consecuencias sobre el carácter de estos nuevos trabajadores, consecuencias que Weber presenta de la siguiente manera:

Cuando la realización de la vocación no está directamente relacionada con los más altos valores espirituales y culturales o cuando, por el contrario, no tiene por qué sentirse simplemente como una compulsión económica, el individuo suele abandonar cualquier tipo de justificación. En los Estados Unidos, donde su desarrollo ha alcanzado las más altas cotas, el deseo de riqueza, separado de sus connotaciones éticas y religiosas, tiende a asociarse con las pasiones mundanas (Weber, 1999 : 62).

Muy poco es lo que sobre la relación entre carácter y trabajo se ha hecho desde entonces. Los estudios acerca del trabajo pasaron a hacer parte del dominio de las posiciones más críticas del capitalismo moderno, orientadas casi todas desde la perspectiva marxista, en donde el carácter era un subproducto de las relaciones sociales de producción, o si no pasaba a acompañar en su piadoso silencio a otros temas olvidados por el pensamiento crítico del siglo XX. Aunque menos numerosas y significativas, las investigaciones funcionalistas o de otra inspiración no marxista rescataron otros elementos, pero no hicieron énfasis en la relación entre carácter y trabajo. El carácter pasó al ámbito de los problemas de la cultura o de la psicología principalmente, y con la excepción de los trabajos de Hans Gerth y Wrigth Mills en *Carácter y estructura social*, desaparecieron también de la investigación empírica en sociología y psicología social.

Los crecientes cambios en los puestos de trabajo, suscitados por la automatización, el uso intensivo de computadores y otras técnicas, especialmente en el ámbito de las telecomu-

nicaciones suscitaron nuevas preocupaciones en torno al trabajo y sus relaciones. Los estudios de Castells, Beck, Coriat, entre otros, pusieron de presente la necesidad de relacionar el trabajo y la vida personal. De estos estudios el que resulta más pertinente es el de Richard Sennett La corrosión del carácter. La idea central de Sennett es mostrar cómo los cambios recientes en el capitalismo, especialmente vinculados a la flexibilidad de los puestos de trabajo, los cambios en el manejo del tiempo y el espacio para la producción, y la introducción de nuevas tecnologías alteran el carácter de los individuos. Deudor de la tradición clásica sobre el carácter y su relación con el trabajo, siguiendo en muchos sentidos el trabajo de Weber. Sennett intenta mostrar que las prácticas laborales que Weber ligó al desarrollo del capitalismo en Occidente están modificándose.

Los trabajos anteriormente descritos ponen en evidencia la importancia decisiva del trabajo sobre el carácter, pero no del trabajo en abstracto, sino de las formas específicas en que se ha desarrollado éste en los diferentes momentos históricos y sociales. La virtud de Sennett es la de proponer las variables relevantes de la nueva fase del capitalismo que permiten una mayor comprensión de cómo las nuevas formas de trabajo modifican el carácter. A partir de las consideraciones anteriores, el trabajo se entiende como una de las formas de relación social a través de la cual el individuo logra insertarse en la estructura social, pero a su vez pone en evidencia las múltiples determinaciones a que está sometido el individuo en la vida social.

## Valores, carácter y organización empresarial

Además del tema de la cooperación, el poder y el carácter, los estudios sobre las organizaciones han tenido en cuenta la preocupación por los valores, universo dentro del cual encontramos los valores morales. Los valores morales son objeto de la reflexión ética, y se pueden definir como cualidades buscadas por las personas en su vida individual y social, que tienen una existencia objetiva, a pesar de que su presencia social esté mediada por las actuaciones de individuos y colectividades. En los estudios psicosociales del trabajo, por ejemplo, se señala la importancia de prestar atención a los valores laborales, como forma de entender los procesos productivos.<sup>12</sup> En la reflexión ética sobre el trabajo y la producción se consideran los valores como supuestos para el correcto funcionamiento del sistema y como condiciones de posibilidad del desarrollo personal (Sen, 2000 : 143).

Cabe advertir que en este punto -sobre el tema de los valores- se hará referencia a un grupo específico de las organizaciones sociales, las empresas; con la intención de particularizar las características de este tipo de organizaciones, que eventualmente pueden ser compartidas por organizaciones de otro tipo.

El papel de los valores en una empresa ha sido abordado de muy diversa manera por las disciplinas y teorías que pretenden

<sup>12</sup> «El análisis de los valores laborales de una sociedad determinada nos proporciona conocimientos que ayudan a comprender los procesos implicados en la actividad laboral humana de esa sociedad determinada». Tomado de Udy, Stanley; El trabajo en la sociedad tradicional y moderna, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1991, página 159.



explicar «el comportamiento empresarial». La mayoría de las reflexiones proponen la idea de que estos se producen en el marco de una determinada cultura, propia de una organización específica o compartida por un sector de -e incluso por toda- la actividad productiva.

Un primer elemento a considerar es la caracterización de dicha cultura y el ámbito específico en el cual se construye. Siguiendo a Urrea y Arango (2000 : 41-43), es importante distinguir entre una cultura empresarial y una cultura organizacional. La primera hace referencia al ethos de los empresarios (incluidos los cuadros de dirección), en el cual se consideran los valores y prácticas culturales referidos a las formas de gestión y control de la empresa y a las implicaciones de éstas sobre las relaciones con los trabajadores y los procesos de trabajo.

La cultura organizacional da cuenta de las prácticas propuestas por las teorías de la administración para homogeneizar las prácticas en una empresa, y hacer viables los propósitos de los empresarios en el control y gestión de la misma. En este sentido la cultura organizacional es un subgrupo de las prácticas de la cultura empresarial, caracterizándose no tanto por ser un proceso «espontáneo» surgido de los integrantes de la misma, sino que hace parte de las políticas de gestión organizacional.

A esta distinción habría que adicionar la cultura de los trabajadores. Aunque a esta concurren una serie diversa de procesos, como los históricos, en la formación de grupos humanos dedicados al trabajo en fábricas y empresas; políticos, dadas las formas de asociación y representación de los intereses de los trabajadores; productivos, referidos a las habilidades y compe-

tencias de los trabajadores y a la materialidad de su tarea; personales, dada la biografía y trayectoria familiar de cada trabajador; y una larga lista en la que cabría considerar a las tradiciones sociales e institucionales, el género, el nivel educativo y los procesos de formación para el trabajo entre otras. Baste decir, que la cultura del trabajador es un constructo social con el que cada trabajador concreto ingresa al mundo laboral y que actualiza y modifica en las prácticas cotidianas en su sitio de trabajo.

Una vez constatada la existencia de un contexto cultural rico, es inevitable la pregunta por la presencia de los valores en la empresa, en tanto expresión de dicha cultura. ¿En dónde podemos encontrarlos y qué tensiones se presentan entre ellos? Para el análisis de esta cuestión resulta de gran utilidad la distinción ya clásica entre organización formal y organización informal. La organización formal estaría conformada por los propósitos declarados y usualmente consignados en códigos, reglamentos, manuales de procedimiento, declaraciones de la misión y visión, determinación de atribuciones y funciones, entre otros. La organización informal estaría configurada por las prácticas cotidianas y concretas del día a día de la empresa, por los valores que de hecho se acepta y se promueve; es decir, por el ethos con el cual se gestiona la organización. Aquí se incluiría la cultura de los trabajadores, que pocas veces es considerada a la hora de elaborar los propósitos declarados.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Es preciso señalar que en muchas empresas las prácticas culturales de los trabajadores son fácilmente identificables en los códigos de sanciones y prohibiciones. Algunas veces en la más clara tradición paternalista de la empresa providencia, otras como parte de las estrategias más lamentables de control social de los trabajadores.

Como distinguir no es separar. debemos admitir que existe siempre una cierta dependencia y a su vez una distancia insalvable entre la organización formal y la informal. Esta tensión entre intenciones manifiestas y prácticas, se resuelve en cada caso empresarial concreto y no tiene necesariamente una consecuencia negativa para el empresario y sus propósitos, pues puede ser una parte importante de su modalidad de gestión y de su capacidad de control de la fuerza de trabajo. Así como tampoco para los trabajadores. quienes pueden encontrar en los resquicios entre una y otra, formas de gestión de sus reclamos, obtención de beneficios o ventajas frente a condiciones laborales precarias (Burawoy; 1989 : 71-100).

También es posible que el impacto de esa organización formal sobre el carácter individual tenga como consecuencia efectos negativos; y en ocasiones la influencia de las políticas de la organización y su propio espacio moral pueden ayudar a modelar el carácter de los trabajadores o a reafirmarlo.

Los valores que se consideran legítimos en una empresa tienen parcialmente origen en estas tensiones entre organización formal e informal y el modo como trabajadores y empresarios elaboran y reelaboran sus relaciones. La organización, en su sentido formal e informal,<sup>14</sup> llega a afectar el carácter moral de los individuos en distintos sentidos y de diversas

<sup>14</sup> Para una definición más precisa de organización formal e informal, véase: Scott, W, y Mitchell, T., obra citada. Según los autores: «Tanto las llamadas organizaciones formales como las informales son vehículos para la realización de objetivos. Pero sus disposiciones y propósitos internos son diferentes, y por lo tanto las pautas de comportamiento de la gente que los utiliza son a menudo distintas», página 20.

maneras. Según han mostrado algunos estudios y análisis, muchas veces la aplicación de las políticas de la organización pueden llegar a producir efectos indeseables como estimular la deshonestidad y la injusticia entre sus miembros. Por ejemplo: «El ascenso o la promoción de personas técnicamente competentes pero de dudoso carácter moral puede llevar al cinismo (como forma de vida) o al deterioro moral de quienes están dispuestos a rebajar sus normas y principios morales para triunfar dentro de la organización» (Goodpaster, 1989)<sup>1</sup> En algunos casos, la aplicación de procedimientos incorrectos o injustos para dirimir los conflictos que se pueden llegar a presentar entre los derechos de los individuos y el eficiente funcionamiento de la organización (caso por ejemplo de los despidos o las desvinculaciones laborales injustas) puede llegar a debilitar las creencias y los valores morales (la confianza, la responsabilidad, el compromiso) de los integrantes de la organización.

También, el carácter de los individuos puede verse afectado por las prácticas de los otros individuos, por la manera como vean que se comportan los demás, e interpreten su comportamiento. Según comenta Amartya Sen: «El argumento de que otros hacen lo mismo fue una de las razones más citadas para explicar la conducta corrupta observada en la investigación parlamentaria italiana que se realizó en 1993 sobre la relación entre la corrupción y la mafia [00.]» (2000 : 189)<sup>1</sup> Como, también, no en todos los casos los efectos de las políticas y el espacio moral de la empresa sobre el carácter de los individuos son intencionales. De acuerdo con Epstein: «...puede ser intencio-

nal (cuando A es capaz de producir los efectos deseados en B de acuerdo con los objetivos de A) y consecuencial – inintencionado- (cuando produce en las acciones de B unos efectos que no había planificado ni se había propuesto directamente)» (Lozano, 1999 : 54).

Un aspecto adicional a considerar es la materialidad misma del proceso productivo y de trabajo. Su especificidad, el tratarse de una empresa de manufactura, de servicios u otra y las distinciones que cabe hacer en de cada uno de estos sectores, imprime en las relaciones en la empresa un matiz específico e influye significativamente en el modo como se organizan las relaciones.

Pero la elaboración de los valores de una empresa no se agota en las consideraciones anteriores. De hecho estos están determinados por la inserción de la empresa en su entorno. La actividad de la empresa está enmarcada al menos por tres campos de acción social que la condicionan: el mercado, la sociedad civil y el Estado (Reygadas, 2002). No habría aquí lugar para desarrollar las complejas relaciones entre estos ámbitos y la empresa, por lo pronto es importante señalar que configuran un campo de tensiones, dado que las lógicas de cada ámbito son diferentes, que es la base de los valores propios de una organización. Hace bastante que las continuidades entre vida en la fábrica, vida en el barrio y relación con el Estado, por citar un ejemplo, se dislocaron, si es que alguna vez funcionaron de manera articulada. Los individuos y los grupos sociales, trabajadores y empresarios, y sus formas de asociación y organización, resuelven estas tensiones mediante me-

canismos culturales complejos, que se apoyan y refuerzan en valores.

Cuando los valores provienen de una condición de cierto «equilibrio»<sup>15</sup> entre las tensiones de los ámbitos del entorno y el modo específico como se relacionan en una empresa lo formal y lo informal, los valores contribuyen a mantener este equilibrio y se constituyen en elemento central para el orden organizacional. Contribuyen a la reproducción del orden y definen de manera más o menos precisa las relaciones entre empresarios y trabajadores. En esta condición de equilibrio la situación de trabajadores y empresarios tiende a ser considerada como justa por cada uno de ellos, y la empresa tiende a funcionar como un «aparato».<sup>16</sup> Esto es válido en la medida en que la cohesión entre prácticas en la empresa, propósitos declarados y entorno permite dar continuidad a las experiencias de los individuos, dentro y fuera de la organización.

Sin embargo, las situaciones de equilibrio son escasas. Continuamente hay desajustes, pues en raras ocasiones coinciden los intereses del mercado, la sociedad civil, el Estado y la empresa; en especial porque las tensiones entre organización formal e informal, reproducen de cierta manera las distancias entre mercado y sociedad civil, por ejemplo. Aquí los valores

<sup>15</sup> La situación de «equilibrio» puede alcanzarse de diversa manera, o bien como resultado «espontáneo» de las tensiones que privilegian una cierta forma de gestión empresarial o bien como la capacidad de la gestión empresarial para ajustarse a los requerimientos de este campo de tensiones.

<sup>16</sup> La noción de aparato alude en este caso, a un cierto automatismo en el funcionamiento de la empresa. Al igual que las máquinas funcionarían solamente con la alimentación de energía, sin necesidad de correcciones o ajustes.

cumplen de nuevo una función relevante. Serían el puente para ajustar estas tensiones, no para resolverlas, sino para hacer posible la tarea de la empresa en esas condiciones de tensión. Cabría hablar aquí, lo mismo que en la situación de «equilibrio», de la eficacia simbólica de los valores, especialmente para las situaciones de cambio. Esta eficacia simbólica tendría tres ámbitos: el de la productividad, el de la contribución a la identidad y el de la legitimación de las posiciones sociales en la organización.

En el primer caso, los valores que hacen posible alcanzar metas de productividad no pueden leerse simplemente como parte de las funciones de una supuesta «ideología empresarial» que disfraza la explotación. Aunque sin duda alguna tal situación se presenta, no hay que menospreciar el profundo valor que tiene para cualquier individuo el trabajo bien hecho y la poderosa sensación de autoreconocimiento que esto genera. Incluso en las condiciones más precarias, Marx recuerda cómo los obreros obtienen gratificaciones de su capacidad para producir una determinada mercancía. Pero esta misma situación aplica para los empresarios, quienes a su vez como sujetos esperan de sí mismos competencia en la realización de la gestión y reconocimiento.

No es, sencillamente, que los valores sean funcionales a la productividad, porque si bien contribuyen a la estabilidad de la organización, también hacen posible la realización personal de los sujetos (les dan identidad) en el proceso productivo y son una fuente privilegiada de reconocimiento social, en la medida en que contribuyen a establecer lazos de solidaridad

fuertes. No hay, entonces, una relación causal entre los valores que fortalecen la identidad y la productividad; aunque pueden coincidir no son necesariamente los mismos.

### Los efectos de la confianza en la organización

Cada vez se acepta más que uno de los principales valores para la estabilidad de la organización es la confianza. Amartya Sen (2000) afirma que valores como la confianza son centrales para el funcionamiento de los mercados. En esta misma línea encontramos a Francis Fukuyama, quien también se ha referido al papel de dicho valor en el logro de la prosperidad de los Estados y de las empresas que funcionan en ellos. En su libro *Confianza* (1995) compara las características culturales de distintas naciones y de sus empresas y analiza los efectos de dichas características sobre la capacidad de generar riqueza.

Como bien lo indica el título de su libro, la variable cultural escogida para estudiar los potenciales de prosperidad es el nivel de confianza imperante entre los miembros de cada una de estas sociedades. El autor define la confianza como «la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad» (1995: 45)

Los niveles de confianza de los que goza una sociedad tienen un fuerte impacto sobre su desempeño económico, por lo que deben ser tenidos en cuenta por los economistas e investigadores interesados en analizar la competitividad de las

organizaciones que operan en dicha sociedad. Así como los estudios de competitividad han incluido la incidencia que tienen los niveles educativos por medio del concepto de «capital humano», Fukuyama propone que se analicen como «capital social» las posibilidades que abre para el desarrollo económico el predominio de la confianza en un grupo humano. Sin embargo, no debe olvidarse que el capital social difiere de otras formas de capital humano en que, en general, es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición, o el entorno político. Esto hace que su propagación sea más difícil de lograr según los deseos y criterios de los encargados de las políticas públicas y empresariales, pero esta dificultad no debe implicar que el capital social sea marginado del análisis económico.

Altos niveles de capital social permiten generar en una comunidad características como la «sociabilidad espontánea», esto es, una fuerte tendencia entre los individuos miembros a entablar relaciones entre sí más allá del ámbito familiar, permitiendo así que emerja una gran variedad de asociaciones, entre las que se incluyen, claro está, las de tipo económico.<sup>7</sup> Bajo las exigencias propias de la economía de mercado y la constante presión de adaptación y cambio que se mantiene sobre los agentes inmersos en ella, la «sociabilidad espontánea» ha constituido muchas veces la clave para poder superar los retos económicos. En primer lugar, una de las características encontradas por

<sup>7</sup> «[...]. La sociabilidad espontánea se refiere a ese amplio espectro de comunidades intermedias, no relacionadas ni con la familia ni con las deliberadamente establecidas por el gobierno.» Fukuyama, '995, p. 46.

Fukuyama al comparar distintas sociedades radica en que aquellas con altos niveles de confianza (Japón y Alemania, por ejemplo) tienen una mayor capacidad para crear empresas y organizaciones económicas de gran tamaño, y por lo tanto han podido beneficiarse con las ventajas que generan las economías de escala y el mayor control sobre el mercado. Por el contrario, en países con bajos niveles de confianza (Francia, China y Corea) la renuencia de las personas a relacionarse con individuos fuera de su familia ha hecho que predominen las empresas de tipo familiar, las cuales tienen, por la misma razón, un menor potencial de crecimiento. La creación de grandes organizaciones económicas en estas sociedades ha tenido que ser impulsada por el Estado, con los consecuentes lastres de burocracia e ineficiencia que esto trae consigo.

Sin embargo, aún más importante que el tamaño de las empresas es la capacidad que éstas tienen de innovación y adaptación ante cambios en el entorno económico. En nuestra época, los acelerados cambios tecnológicos y la mayor rapidez y facilidad en la difusión de la información plantean nuevos retos competitivos a las grandes compañías, que deben afrontar una mayor competencia por parte de empresas más pequeñas, pero más flexibles gracias a esta nueva tecnología. En este caso, el nivel de confianza que predomina dentro de la empresa puede ser vital para su supervivencia, pues las compañías con mayor capital social podrán adoptar nuevos tipos de organización que se caractericen, por ejemplo, por una mayor difusión de las responsabilidades y una menor dependencia en rígidas jerarquías que disminuyen su

competitividad en el mercado.<sup>18</sup> Por el contrario, las empresas que por su bajo nivel de confianza dependen totalmente de las jerarquías y de la centralización de las decisiones tendrán mayores problemas para adaptarse a los cambios requeridos para mantenerse competitivas.

Las empresas pueden influir en gran medida en los niveles de confianza existentes dentro de ellas a través de la claridad de sus políticas en lo que respecta a promociones y despidos de los empleados. En este caso el adecuado manejo de la información puede jugar un papel preponderante para evitar los malentendidos y las percepciones erróneas sobre qué es lo que motiva decisiones de este tipo. Sin embargo, no se debe creer que la creación de confianza se reduce al mantenimiento de canales de información entre las directivas y los empleados, pues en última instancia lo que estos valoran es la coherencia entre las decisiones realmente tomadas y los principios que supuestamente las fundamentan. Por lo tanto, aquí se hace necesario un sentido de la autocrítica para dilucidar cuáles son realmente los motivos subyacentes cuando se toman dichas medidas: ¿es el criterio lo conveniente para la empresa y el bienestar de sus trabajadores, o existirán más bien motivaciones de tipo personal detrás de tales decisiones?

### Compromiso y autonomía personal

La vida cotidiana de la empresa está llena de tensiones entre los ideales contenidos en las declaraciones de principios y valores

<sup>18</sup> Como ejemplo de esto puede mencionarse la organización en redes característica de las empresas japonesas.

empresariales y aquello que de hecho se acepta y se practica en ella. Una de estas tensiones es la existente entre el carácter cada vez más central de los valores asociados a la productividad en nuestras vidas personales -centralidad del trabajo según Pekka Himanen (2002)- y el hedonismo y levedad que caracterizan a los individuos en la sociedad de consumo actual. Confianza, compromiso, responsabilidad y sacrificio, si bien son valores reclamados constantemente en la vida laboral, por la empresa y por la sociedad, las nuevas generaciones no parecen muy dadas a asumirlos en sus vidas personales, o al menos a asumirlos sin traumatismos. El primer aspecto también encierra una contradicción evidente en la empresa que se declara como un lugar amigable con sus empleados y comprometida con su desarrollo, pero de otra parte demanda niveles demasiado elevados de compromiso, los que prácticamente excluyen las posibilidades de vida y realización personales por fuera del ámbito laboral.

Ahora bien, el ideal de ejecutivo actual se parece más al joven soltero cuyos amigos más importantes los mantiene a través de la red y no está dispuesto a dejar para más tarde la adquisición de bienes y productos -entre los cuales se destacan los tecnológicos- para su disfrute. Este hecho de fortalecimiento del individuo<sup>9</sup> va de la mano con la cada vez mayor

<sup>9</sup> Sobre este punto afirma el profesor Juan Moran: «Por lo demás, esta pérdida de la responsabilidad en el acontecer así como de la proyección hacia el futuro no hace sino demostrar -por decirlo con Vattimo- la vocación nihilista del sujeto moderno. Un sujeto ya puramente presentista, cada vez más encerrado en el mundo de su existencia». Tomado de «El retorno al sujeto», en: La filosofía política en perspectiva. Ed. Fernando Quesada. Anthropos. Barcelona. 1998, p. 25.

flexibilidad del mundo laboral, la necesidad constante de desplazamientos a otros lugares de trabajo, las formas de contratación por servicios u obra ejecutada y demás modalidades que paulatinamente van desplazando al único «lugar de trabajo y vida», característico de tiempos pasados (Sennett, 2000).

En este contexto no resulta extraño que en países como Colombia se hayan duplicado en unas pocas décadas el número de hogares conformados por una sola pareja, en parte como resultado de los abandonos propios del compromiso desmedido con el trabajo,<sup>20</sup> o las separaciones entre padres e hijos que operan cuando aquellos deben viajar a otro país o ciudad y dejar a estos con abuelos, tíos y demás familiares. Las mujeres, por su parte, parecen cada vez más dadas a aplazar el inicio de la vida familiar, como forma de alcanzar el éxito en sus vidas profesionales y algunos estudios norteamericanos muestran cómo en dicho país muchas de ellas no llegan a desempeñar altos cargos (eIOs), debido a que deben abandonar la ferroz competencia una vez son madres y esposas.

Si aceptamos como un hecho estos cambios del mundo contemporáneo tendremos motivos para preguntarnos si son realmente compatibles la felicidad, autonomía y libertad individuales o personales con el compromiso y entrega exigidos por el mundo laboral altamente competitivo al que asistimos.

Algunos autores como Adela Cortina han intentado mostrar que la tensión es falsa, debido a que los sujetos racionales

<sup>20</sup> Durante la década de los 90 vimos cómo las crisis económicas presionan a los trabajadores al límite de la sobrevivencia y cómo mantenerse en el mercado puede requerir enormes sacrificios personales en todos los niveles de la empresa.

alcanzamos dicha felicidad y autonomía en la medida en que nos comprometemos y entregamos a proyectos productivos en el contexto empresarial o por fuera del mismo. Si bien esta afirmación es en parte cierta, no por ello invalida la fuerza con que se presenta la tensión, en especial para las mujeres u hombres que intentan asumir con igual compromiso y entrega sus relaciones familiares, afectivas y su vida individual.

Uno de los casos tratados en *Defining moments* de Joseph Badaracco (1997) nos muestra el carácter trágico de las decisiones a las que se vio abocada una mujer que debía combinar más de 12 horas de trabajo al día con el cuidado de sus hijos; así como la dificultad del gerente que debió decidir entre despedirla, a pesar de su entrega y compromiso, o privilegiar los mayores resultados que exige la competencia en el mercado y mantenerla en el empleo pagando el costo por ello. De todas maneras en estos casos la reflexión llega al tema de la justicia, porque quien pierde el empleo por «sólo trabajar 12 horas diarias» se ha sacrificado a sí mismo y a su familia de tal manera que será inevitable el sentimiento de haber padecido una injusticia por parte de la empresa. Quien decide despedir a alguien en este contexto tampoco podrá evitar sentir que está cometiendo una injusticia, aunque resulte necesaria dada las condiciones del mercado.

El mérito como criterio de justicia para las decisiones

Otro aspecto en el que se evidencian las contradicciones entre los valores propios de la organización formal y las prác-

---

ticas reales se refiere a los criterios para la promoción o retiro de empleados en una empresa. En efecto, en la vida cotidiana de la empresa se experimenta una tensión entre hacer descansar el mérito -para lograr puestos- en el éxito o resultado obtenido y considerarlo como un criterio referido a las acciones realizadas o los medios escogidos, con independencia del resultado. Es común la percepción de que es el mérito o la ausencia del mismo lo que debe determinar la permanencia o movilidad en la jerarquía empresarial. Sin embargo, la empresa no logra escapar a las tensiones y problemas que enfrenta la noción de mérito, como criterio de distribución de ventajas y posiciones sociales.

A simple vista el mérito parecería ser un criterio adecuado, moral y políticamente correcto para la distribución. Pero éste puede residir en el éxito obtenido, es decir, en los resultados de la gestión o en los medios para alcanzarlo. Parecería que las relaciones empresariales actuales no dejan lugar a la consideración de los medios o de las acciones de los sujetos que en ella se desenvuelven debido a las presiones del mercado. Pero de otro lado, en los estudios de ética empresarial es reiterado el énfasis en la empresa como una actividad cooperativa con los consumidores, los colaboradores o empleados, los directivos y los proveedores. La idea de actividad remite al carácter responsable de la empresa por sus acciones y al hecho de que ella requiera de legitimidad o reconocimiento ciudadano como condición de su existencia y preservación. Sobre este punto señalan Adela Cortina y Jesús Conill:

---

La empresa no tiene que arrojar por la borda su actividad empresarial sino que tiene que agudizar la imaginación para ver cómo incorpora a todos esos que no están siendo tratados como interlocutores válidos (...) necesitamos preocupación por averiguar qué es lo justo y eso tiene que hacerse en condiciones dialógicas. ¿Cómo se hace esto en la empresa? Es una cuestión de actitudes fundamentalmente. Quien está preocupado por determinar en serio qué es lo justo es alguien que se puede equivocar pero que está dispuesto a corregir (1998: 136).

Uno de los valores morales que toma cada vez más relevancia en el mundo laboral es entonces el de la justicia. Este hecho puede interpretarse como resultado del proceso histórico que el trabajo ha tenido en el mundo capitalista desde la revolución industrial hasta nuestros días, a partir del cual la justicia como bienestar material fue tomando un papel cada vez más destacado. No resulta gratuito, por ejemplo, que la legislación laboral colombiana considere como su objeto básico el logro de la justicia en las relaciones laborales, situación impensable en una etapa primaria del desarrollo del capitalismo. En el terreno individual se puede constatar cómo las personas vinculadas a una organización no solo tienen un sentido de justicia, sino que tendemos a esperar que la organización les permita mantener dicho sentido, o al menos a contrastarlo con el sentido de justicia asumido por la organización.

Los códigos de ética empresarial son, quizá, la fuente primera en la que se hace necesario rastrear dicho sentido de justicia, como modo de corroborar la promoción de la justicia



---

en las relaciones internas a la organización. Esta pretensión puede ser infundada, por lo que quizá resulte menos ilusorio formular una pregunta al respecto: ¿Podemos afirmar que el código de ética o reglamento de una empresa determinada contribuye a promover la justicia en sus relaciones internas? Dichos códigos a menudo contienen un sin número de materias, no todas relevantes para una indagación sobre la justicia. Los aspectos más privilegiados parecen ser aquellos en los cuales hay envueltas decisiones del personal directivo relativas a sus subalternos, tendientes a obtener una gestión eficiente del capital humano.<sup>21</sup>

Tal como hemos señalado en este escrito, los códigos reflejan una parte de la realidad empresarial: la realidad formal. En las relaciones cooperativas de las que hablan Cortina y Conill y en particular en las decisiones sobre promociones y despidos se expresa de manera privilegiada la parte de la realidad real. En esta se puede constatar la desigualdad en la relación laboral; una de las partes involucrada tiene la facultad de decidir aspectos que impactan el desenvolvimiento profesional y laboral de la otra, al tiempo que pueden modificar el clima organizacional, y la productividad en general.

<sup>21</sup> El enfoque del capital humano es reconocido, aunque A. Sen muestra la importancia de un enfoque más amplio, para el logro del bienestar social en el marco del capitalismo. Para él, la literatura sobre capital humano tiende a considerar importantes a los seres humanos como forma de aumentar la productividad, mientras que la perspectiva de la capacidad se concentra en la posibilidad -libertad fundamental- de los individuos de vivir la vida que consideran valiosa. El enfoque del capital humano debe entonces complementarse, porque los seres humanos son fines y solamente medios de producción. La expansión de la capacidad puede traer cambios sociales, al tiempo que influye en la producción de manera indirecta.

---

De hecho, desde un punto de vista externo, nos inclinamos a considerar justo el que una persona ascienda en una determinada organización como resultado de su mérito personal, del uso que ha dado a sus cualidades naturales, y no simplemente por su pertenencia a una comunidad determinada, o por los vínculos sociales que ha logrado establecer. Desde una perspectiva interna, sentimos que somos tratados injustamente si nuestros méritos no son relevantes en la determinación de la posición que ocupamos en una organización. Este último punto depende, en parte, de una visión sobre lo justo, pero ancla sus raíces en la defensa legítima de nuestro interés personal en el desarrollo pleno de nuestras capacidades y talentos.

La categoría de mérito ha sido abordada por la filosofía política y moral como parte de la reflexión sobre el problema de la justicia.<sup>22</sup> La recurrencia de este problema hace que la literatura reciente sobre el mismo sea demasiado amplia, en especial desde comienzos de la década del setenta, tras la publicación de la *Teoría de la Justicia*, de John Rawls. A pesar de esta amplitud, es posible afirmar que la reflexión sobre la justicia como valor social o político nos remite necesariamente a Aristóteles, quien en su *Ética a Nicómaco* le destinó todo el libro quinto al asunto. Para él, y tal como sucede en la filosofía moral y política actual, la categoría de mérito entra en la reflexión sobre una de las clases de justicia política: la justicia distributiva. En este sentido lo justo es una proporción en relación con alguna cosa y con algunas personas, de forma tal

<sup>22</sup> Brian Barry en su texto *Teorías de la justicia*, afirma que «el problema más antiguo de la filosofía política (es el de) la naturaleza de la justicia» (p. 13).

que quienes son iguales tengan o reciban partes iguales y quienes no lo son, no tengan ni reciban partes iguales. Las cosas o bienes deben ser adecuadas al valor o mérito de las personas entre quienes se distribuyen, y ese valor o mérito puede descansar en un rasgo como la virtud, la libertad, la riqueza, etc., el cual depende de la naturaleza de la Constitución política y del régimen político. Según se trate de una Constitución democrática, aristocrática, u oligárquica, así serán establecidos los criterios de la distribución.

Sobre la justicia distributiva, el economista Frederik Hayek en su texto *Los fundamentos de la libertad*, trata de manera pesimista el asunto: «La mayoría de gente no combate la mera existencia de la desigualdad, sino que censura la circunstancia de que las recompensas no correspondan a ninguna distinción reconocible en los méritos de aquellos que las reciben» (1997 : II7)' A menudo se cree que este tipo de justicia se alcanza en una sociedad libre. Pero esto es falso si entendemos por justicia la proporcionalidad de recompensa al mérito moral. Por el contrario, en un sistema libre no es deseable ni posible otorgar las recompensas materiales con base en lo que los hombres conocen como mérito. Por mérito el autor entiende su sentido restringido, como término empleado para describir los atributos de la conducta que la hacen merecedora de alabanza y cita en este punto la discusión que Aristóteles y Santo Tomás tenían entre justicia distributiva y la justicia conmutativa. De igual modo cita a su favor a David Hume: «La actuación externa no tiene mérito; debemos mirar a lo interno para encontrar la cualidad moral [...] el último objeto de

nuestra alabanza y aprobación es el motivo que las produce» (Igg2 : 252). Al hacer esto centra el juicio moral en el motivo. Concluye que el valor atribuido por los semejantes a la capacidad o actuación de alguien no está relacionado necesariamente con el mérito que se descubre en dicha actuación. Las personas pueden dar valor a los talentos personales de alguien, los cuales son independientes del mérito.

En la práctica recompensar de acuerdo con el mérito, debe significar premiar de acuerdo con un mérito señalado, que comparte un grupo y no solo un poder único. Esto presupone que un hombre ha actuado de modo acorde con ciertas reglas y con esfuerzo y empeño. «El mérito no se deduce del objetivo, sino del esfuerzo subjetivo: no puede juzgarse por los resultados». Para poder emitir un juicio de mérito deberíamos conocer las destrezas, estados mentales, energía, capacidad de reflexión, etc. Y saber el uso que se ha dado a las oportunidades y el esfuerzo que ello ha costado, y qué parte del logro es debida al trabajo personal y cuál no.

El carácter subjetivo del mérito, hasta aquí descrito, no permitiría utilizarlo como criterio para la distribución que tiene lugar en el contexto empresarial. Recompensar, según el mérito, sería incompatible con la libertad para escoger lo que se quiere. En la empresa no se puede saber de antemano quién tendrá más éxito, por lo que sería necesario recompensar a quienes logren el éxito y no a los que se hayan esforzado meritoriamente. La empresa, como tal, busca que los hombres logren la máxima utilidad con el mínimo de sacrificio y esfuerzo, es decir, el mínimo de mérito. Resulta imposible re-

compensar justamente todo el mérito, en cambio podemos juzgar, con cierta certeza, el valor del resultado. Hay casos en los cuales las personas obtienen grandes ingresos de actividades que no les requieren esfuerzo, porque son su gran placer.

Lo contrario a una sociedad libre, según Hayek, es una sociedad en la que se recompensa a los hombres por las obligaciones cumplidas en vez de por el éxito. No hay un ser humano capaz de recompensar los esfuerzos de acuerdo con el mérito, como nadie puede guiar todas las acciones humanas. En este punto el planteamiento de Hayek se acerca a la versión de Walzer sobre el merecimiento, para quien -en su trabajo *Las esferas* de la justicia- este es un criterio destinado a dioses, en tanto es una exigencia que pide juicios demasiado difíciles para los seres humanos (1998 : 37)' Walzer lleva el argumento más lejos y al referirse a la distribución de los cargos señala que estos no pueden ser merecidos por nadie debido al ámbito de libertad de los agentes que toman la decisión. Los encargados de este tipo de decisiones, más que mirar el mérito, ponderan entre las capacidades de una forma y hacen predicciones sobre el rendimiento futuro de la persona en cuestión. Esto hace prácticamente imposible que alguien merezca un cargo específico. Igual sucedería con la remoción del cargo, para la cual el merecimiento no resulta relevante.

Para Hayek, por su parte, las relaciones entre individuos se basan en un concepto de justicia conmutativa (si recompensamos el valor rendido con un valor igual, sin atención al esfuerzo hecho por el sujeto): «El distintivo del hombre libre no consiste en depender para su subsistencia de los puntos de vista de otros sobre su mérito, sino tan solo de lo que él tiene para ofre-

cerles» (p. 117)' Distinguir entre valor y mérito es básico en todas las sociedades. No todos los valores son valores morales, y nuestros juicios de valor no todos son juicios morales. Finalmente se reconoce que aunque no es deseable que a la sociedad se imponga una única escala de méritos, en una organización grande y desarrollada se hará más difícil verificar el valor de los aportes individuales y será necesario que los administradores consideren el mérito como criterio relevante.

Si prestamos atención a Hayek y a Walzer, deberíamos concluir que el mérito no es un criterio válido para repartir cargos o despedir personal en el marco de una sociedad libre. A pesar de esto, nuestras intuiciones morales nos llevan siempre a emitir juicios sobre la justicia o injusticia de las decisiones, fundados en la categoría de mérito. ¿Están equivocadas nuestras intuiciones? O ¿acaso la teoría moral no nos dice la verdad sobre el tema? Ninguna de estas respuestas parece convincente o ajustada a la realidad. A nuestro juicio, lo que expresan dichas intuiciones es la idea de que la promoción o el despido no deben ser arbitrarios. Que deben existir hechos observables, que sirvan de justificación a la decisión de la empresa. Además, que al brindar dicha justificación la empresa puede dar cuenta de los valores defendidos formalmente, en la medida en que haya coherencia entre lo contenido en los códigos y lo que de hecho se considera como valioso, como digno de elogio o de reproche moral.

Con lo dicho hasta ahora parecería que los valores son algo estático, no sujeto a cambios o modificaciones. Sin embargo, en la actualidad se acepta el hecho de que los valores se trans-

forman, en razón de su dependencia cultural. En el marco empresarial, los valores se ajustan en razón de su capacidad de cumplir con las tareas de ayudar a manejar las tensiones en la empresa, de contribuir a la estabilidad o el mantenimiento del clima de confianza y de respeto a la calidad de vida. Empresarios y trabajadores reelaboran permanentemente las formas de hacer y decir que consideran válidas en la organización, movidos por el entorno y por la reorganización de los elementos formales e informales de la empresa.

---

### Tercera parte

Casos sobre despido y promoción de empleados en una empresa colombiana