

**CASO DE ESTUDIO:
TENSION ÉTICA, TOMA DE DECISION FRENTE A UNA LICITACION**

Isabel Cristina Velásquez Escobar

María Fernanda Ríos Saa

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración con énfasis en Negocios Internacionales**

Director del Trabajo de Grado:

Ana Lucía Paz Rueda

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Octubre de 2011

RESUMEN

El caso describe una tensión ética basada en una situación real de un Gerente de Infraestructura de una Empresa de Administración Portuaria el cual debió tomar una decisión final en un proceso de licitación. Se encontraba en una disyuntiva entre lo correcto bajo su posición moral personal versus lo correcto bajo la luz del ambiente moral organizacional. El Gerente puso en la balanza los pros y contras de las alternativas de decisión que tenía frente a su escritorio; con este análisis esperaba tomar la mejor decisión, que beneficiara a toda la organización y que a su vez estuviera de acuerdo a su criterio y perspectiva ética del asunto.

El documento se construye buscando ilustrar de manera práctica, cómo la tensión ética y moral compromete elementos administrativos y de la gerencia estratégica dentro de la organización, destacando los efectos de las decisiones en áreas como el liderazgo, planeación, proyección y finanzas corporativas. Para el desarrollo del trabajo se tomaron elementos de análisis, teorías y conceptos de diferentes expertos en Ética empresarial, Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, entre otros. Con estos conceptos se desarrolló una reflexión que orienta al lector en la situación vivida por el Gerente y en los posibles desenlaces de la tensión ética.

PALABRAS CLAVES

Tensión ética, Ambiente Moral, Liderazgo, Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial.

ABSTRACT

The case describes an ethical tension based on a real situation of an Infrastructure Manager of a port administration company in which it must make the final decision in a bidding process. The choice was between making the right decision under his personal moral position versus the right decision under the optic of the organizational moral atmosphere. The manager compared the pros and cons of the alternatives that he has at his desk; with this analysis he expected to make the best decision that would benefit the entire organization and that as well would correspond with his criteria and ethical perspective of the issue.

The document is written looking to illustrate in a practical way, how ethical and moral tension prejudice administrative elements of strategic management within the organization, emphasizing the effects of decisions in areas such as leadership, planning, forecasting and corporate finances. For the development of this paper and its analysis some elements such as theories and concepts were used from different experts in Business Ethics, Strategic Management and Corporate Social Responsibility, among others subjects. With these concepts a dissertation was developed to guide the reader across the situation experienced by the Manager and the possible outcomes of the ethical tension.

KEY WORDS

Ethical tension, Moral Environment, Leadership, Strategic Management and Corporate Social Responsibility.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. CONTEXTO	8
2. DESCRIPCIÓN DEL CASO	11
3. ANÁLISIS DEL CASO	23
3.1. LA ORGANIZACIÓN Y EL AMBIENTE MORAL – ANÁLISIS DESDE K. GOODPASTER.	23
3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL – ANÁLISIS DESDE PETER DRUCKER.	29
4. CIERRE	36
 BIBLIOGRAFÍA	 37
ANEXO I: GUÍA PEDAGÓGICA	38

INTRODUCCIÓN

Se desarrolló el caso de Pedro Pérez un Gerente de Infraestructura de una Empresa de Administración Portuaria, que de ahora en adelante se denominará **Administradora de SR**, debido a la localidad donde operaba llamada San Román, donde la tensión ética de una de sus decisiones fue determinante para la compañía, su carrera profesional y su carácter personal. Cotidianamente los dirigentes de las compañías se enfrentan este tipo de decisiones, el objetivo del documento radicó en analizar las alternativas dispuestas al gerente y las implicaciones de cada decisión, nutriendo los hechos de teorías modernas que fundamentaron la elección; de esta manera, con el presente documento, se buscó generar un apoyo a los dirigentes de las empresas modernas, en situaciones prácticas reales.

El caso se desarrolló con base en una situación real, donde los hechos, personajes y elementos particulares fueron modificados, con el objetivo de guardar confidencialidad y crear una base sólida con la cual recrear una situación que permita entender como un dilema ético pone en tensión una decisión administrativa.

El proyecto se inició con la descripción del contexto que permitió orientar y ubicar temporal, espacial e históricamente al lector. Consecutivamente se describieron los sucesos que fundamentaron el caso, puntualizando los personajes, situaciones e hitos que llevaron a determinar la tensión ética. Posteriormente se analizó el

caso a través de las teorías de dos autores representativos de donde obtuvo el cierre del análisis. Finalmente, se presentó la guía pedagógica como elemento cognitivo para uso del tutor.

Es importante aclarar que la tensión ética de este caso no se definió por un autor en particular. Se buscó reconstruir un escenario que recreara el eje central que consistía en el impacto de las tensiones éticas en los asuntos administrativos, lo cual lleva a entender que los administradores o gerentes no solo basan sus decisiones en sus competencias o habilidades, sino también en su carácter moral y ético.

“No basta que las empresas actúen bien; también deben hacer el bien”. Pero para “hacer el bien ante todo una empresa debe “actuar bien” (más aun, “actuar muy bien”).” Peter Drucker.

1. CONTEXTO

Los mercados del mundo en el año 2008 vivían un periodo de incertidumbre y retos para la economía, en gran medida por los efectos de la crisis que se desencadenó en Estados Unidos, la mayor economía del momento. La interconexión de los mercados—la globalización— permitió que la crisis causada por la burbuja inmobiliaria, debido a la entrega de créditos hipotecarios sub-prime y la crisis de crédito que se desencadenó, llevaran a las principales instituciones financieras del mundo a declararse en bancarrota. Asimismo, otro factor que agudizó la crisis fue el alza del precio de las materias primas y alimentos, debido en gran medida a los máximos históricos que presentó el petróleo, causado por el incremento desproporcionado de consumo de energía de algunos países como China.

Este difícil e inestable contexto afectó no solo el ambiente económico, sino también el social y el político. Evidentemente la situación inquietaba tanto a inversionistas como a consumidores, entre otros actores activos y pasivos de la economía, puesto que se percibían retrasos en los planes de crecimiento, resultados estratégicos y expansión de mercados en compañías alrededor del mundo.

Este era el ambiente en el cual se encontraba inmerso una compañía dedicada a la distribución de equipos y repuestos especializados industriales, para el mercado americano y otros países latinoamericanos, la cual se llamará de ahora en adelante Commercial Machinery International, más conocida como CMI. La crisis ya había comenzado a golpear a la compañía debido a los menores ingresos por negocios procedentes de EE.UU, las Antillas y el Caribe. Sin embargo, el plan de expansión marchaba acorde con lo planeado por sus directivos. La venta de partes industriales y especialmente la maquinaria de puerto, se hacía cada vez más popular en los países suramericanos con economías emergentes. Este era el caso del mercado colombiano.

Colombia a su vez se encontraba atravesando una coyuntura complicada, ya que a lo largo de este año la economía sufrió una desaceleración hasta contraerse en el último trimestre, lo cual no sucedía desde finales de la década de los noventa. El país se encontraba visiblemente afectado por la crisis financiera global, a pesar del incremento de la inversión extranjera directa, una aparente solidez en el sector financiero y algunos ambiciosos proyectos de infraestructura que daban inicio, entre otros factores. Asimismo, en las relaciones internacionales continuaron los altibajos con el vecino país, la República Bolivariana de Venezuela y las posibilidades de que se llegara a ratificar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos era aparentemente cada vez más complicado y lejano.

San Román es una ciudad costera colombiana con altos índices de pobreza y desempleo. Gran proporción de su economía giraba en torno a las actividades

derivadas del comercio exterior que se movilizaba a través de su puerto marítimo y a la actividad de la pesca. En esta ciudad como en muchas otras del país, existía un factor preocupante y es la corrupción de las entidades estatales, que ha logrado permear las diferentes esferas de la sociedad, retrasando el progreso social y económico, y de la misma manera corroyendo el ambiente moral social.

Esta situación sumada a la crisis que se vivía principalmente en las economías desarrolladas, que ya se encontraba afectando directamente diferentes componentes del entorno económico y social colombiano, se vio agudizada durante el tercer trimestre de 2008 cuando se presentaron paros camioneros que generaron retrasos en la entrada y salida de la carga de este importante puerto, colapsando así los servicios de la Administradora de SR debido a la carencia general de infraestructura. Dicha situación se convirtió en una clara desventaja para el país frente a la creciente dinámica del comercio exterior y las negociaciones internacionales. Debido a la gran necesidad de modernización y de la importancia de brindar garantías de altos estándares de eficiencia y seguridad, se plantearon diferentes planes de desarrollo de infraestructura no solo directamente para el puerto, sino para todo aquello que gira en torno a apoyar la operación hacia el comercio exterior nacional. El puerto concentraba el 48% de las operaciones nacionales. Con esto se debían plantear rápidamente alternativas para adelantar el plan estratégico de expansión de la Administradora de SR.

2. DESCRIPCIÓN DEL CASO

La Empresa de Administración Portuaria de San Román, es una compañía de carácter mixto, estatal y privado, cuya misión es brindar servicios logísticos y portuarios con altos estándares de calidad y efectividad, que satisficieran las necesidades de los usuarios generando a su vez rentabilidad para la organización y desarrollo para la región. De acuerdo con su plan de desarrollo logístico y el plan de modernización, esperaban superar los percances vividos en los últimos meses del 2008. La organización llevaba un par de años en una transformación promovida por el plan estratégico; sin embargo aún se requerían algunos ajustes, no solo en su infraestructura, sino también en su cultura organizacional. Dentro de esta larga fase se estaban formalizando algunos procedimientos, buscando claridad en responsabilidades y procesos que permitieran resultados trazables y transparentes. Del mismo modo estaba en discusión la necesidad de establecer un Código de Ética, proyecto altamente respaldado por algunos directivos, especialmente Pedro Pérez.

Pedro Pérez era una persona destacada, oriundo de la capital del país, proveniente de una familia unida y tradicional y para quien los valores eran muy importantes. Sus padres, por cierto muy trabajadores, le brindaron un incondicional apoyo a sus iniciativas y proyectos durante su infancia y

adolescencia, inculcándole la disciplina, perseverancia, lealtad y honestidad consigo mismo, con sus labores y hacia los demás. Cursó una carrera administrativa en una prestigiosa universidad Colombiana, donde se desatacó por ser un estudiante con notas sobresalientes y líder de diferentes actividades curriculares y extracurriculares. Se vinculó a una multinacional de partes industriales durante su práctica empresarial en el último año de la carrera universitaria, iniciando labores en áreas administrativas. Con esta compañía estuvo alrededor de 3 años, posteriormente fue contratado por la Administradora de SR como Jefe de Operación Logística en el Parque de contenedores y posteriormente fue ascendido a Gerente de Infraestructura. Debido a su anterior experiencia laboral y a su formación personal, Pedro se caracterizaba por cumplir rigurosamente los procedimientos, lo que hacía que sus decisiones fueran objetivas y transparentes, desde la perspectiva administrativa y ética. Siempre tuvo excelentes relaciones interpersonales con los empleados, clientes y proveedores, por su carácter y confianza adquirida por su trayectoria en la compañía que ya superaba los cinco años. Tenía mucho conocimiento de comercio exterior y por tanto de importación de maquinaria y tecnología, lo cual le permitía estar en constante búsqueda de nuevos proveedores, como por ejemplo CMI.

Durante la crisis financiera de la economía norteamericana del segundo semestre de 2008, CMI comenzó a notar tan solo una leve disminución en sus ingresos de negocios procedentes de las Antillas y el Caribe. Sin embargo, globalmente el plan

de expansión marchaba tal como Brent, Gerente de la compañía, lo había proyectado. Dentro del plan se describían minuciosamente las tácticas y estrategias utilizadas para que la compañía alcanzara un posicionamiento en el nicho de mercado deseado. Se detallaba cada etapa del proceso, las metas, personas claves o responsables del proceso, coyuntura y contexto socioeconómico del país objetivo, entre otros factores. Brent se había tomado la tarea de documentarse minuciosamente sobre la competencia local y los aspectos socio-culturales que podrían influir sus negociaciones. Asimismo, dentro de su equipo de ventas perfiló funcionarios emprendedores y éticamente alineados con el código de ética y valores de la compañía.

En 2007 Jorge López entró a ser parte del equipo de ventas de CMI; había conocido a Brent durante una de sus visitas a Colombia gracias a un contacto en común. Para ese entonces, Jorge se desempeñaba como ejecutivo de ventas de una compañía colombiana generando muy buenos resultados y destacándose por su alto rendimiento y efectividad estratégica. Su desempeño en CMI había sido impecable hasta ese momento y ya se estaban viendo los frutos de su gestión. La penetración del mercado colombiano se cumpliría de acuerdo con lo proyectado; los clientes potenciales reconocían el portafolio de productos, pero hasta el momento la maquinaria de puerto se encontraba a la espera de la oportunidad para incursionar y posicionarse, aportando significativamente al margen operacional de la compañía.

Para CMI había sido todo un reto concretar algunas negociaciones en Colombia, ya que algunas “costumbres comerciales” -que igualmente se practicaban en San Román- , habían ocasionado que fueran descartados como proveedores en varias ocasiones. Dichas prácticas presionaban a los proveedores a sobrepasar los límites de una relación comercial, convirtiéndolos en patrocinadores de viajes, eventos y otro tipo de actividades no relacionadas con la relación contractual. Este era el caso de la Administradora de SR, quien era un cliente potencial e importante para CMI, pero que en varias ocasiones había descartado sus licitaciones. Pese a esto, Brent y Jorge habían acordado que si en algún momento se necesitara ser flexibles en el proceso de cierre de una negociación, no se acordarían patrocinios o favores que pudieran ir en contra de su código de ética.

En este momento la Administradora de SR, se encontraba evaluando la compra de unos reachstackers¹ debido a las dificultades que había experimentado últimamente y estaban afectando su operación. Debido a la falta de capacidad logística durante el paro camionero nacional, se registraron pérdidas elevadas a la compañía, siendo este uno de los motivos por el cual debían resolver la situación de manera diligente para evitar futuros inconvenientes por la misma causa. La decisión era estratégica, se debía tener en cuenta un aspecto muy importante: el presupuesto, ya que estaban adelantando su plan estratégico de modernización y por tanto en el momento los rubros de inversión eran limitados. Con esta

¹Reachstacker es una máquina capaz de transportar un contenedor en distancias cortas, apilarlos en filas diferentes en función de su acceso.

restricción la oferta económica de los proveedores sería un factor crítico de evaluación.

La Administradora de SR había decidido comprar 6 reachstackers para utilizarlos en su parque de contenedores, pero aún no se había anunciado formalmente como su siguiente licitación. Pedro Pérez había sido invitado a ser parte del comité evaluador de las licitaciones de compra de maquinaria y servicios para el puerto, debido a su relación con el área, su amplia experiencia y conocimiento de este tipo de bienes.

Éste se encontraba convencido de la necesidad de la compañía y así se lo había transmitido a su amigo Jorge López durante un almuerzo social hacía un par de meses. Ese día habían estado recordando anécdotas de su época de estudiantes. Pedro y Jorge eran amigos desde la universidad, estudiaron carreras diferentes pero se cruzaron en la mayoría de las clases durante los primeros semestres, continuaron en contacto posteriormente en actividades deportivas y campeonatos de futbol en la universidad. Siempre hubo una gran amistad entre los dos. Pedro conoció la Familia López ya que solían pasar largas jornadas de estudio y debate, con otros compañeros en la sala de casa de Jorge y así mismo por las visitas extracurriculares que surgieron por la estrecha amistad que creció entre los dos. La madre de Jorge falleció durante el tercer año de la carrera, lo cual llevó a Jorge a atravesar un momento de crisis. En esta dura etapa Pedro fue un pilar importante para que Jorge lograra motivarse nuevamente a enfocarse en el estudio y su familia. Se distanciaron durante la práctica profesional ya que

tomaron rumbos diferentes, sin embargo se reunían cuando su limitado tiempo les permitía.

El Comité liderado por Pedro había sido el encargado de realizar las últimas compras de maquinaria de manejo de carga en puerto para la Administradora de SR. La compañía proveedora por tradición había sido MRT², una compañía local que representaba una marca reconocida de dicho tipo de maquinaria.

MRT, competencia directa de CMI, es una Comercializadora que logró posicionarse en el mercado local con la distribución de equipos pequeños de manejo de carga, los cuales la llevaron a convertirse en proveedora de la Administradora de SR. Durante ese tiempo logró vincularse a la organización más allá de una relación comercial, aportando al desarrollo organizacional financiando eventos internos, posicionando el nombre de la compañía en la mente de todos los colaboradores del puerto. Igualmente, como parte del crecimiento de la relación comercial, esté instaló un taller de mantenimiento al interior del puerto, para agilizar la respuesta a eventualidades técnicas.

Durante una visita de Jorge a la Administradora de SR, él logro identificar minuciosamente las necesidades en referencia al tipo de equipo, respaldo y servicio que requería, además conoció por cuenta de un empleado las limitaciones presupuestales que se tenían por el momento, sin especificar el rubro destinado para tal fin. Conociendo estos detalles, CMI decidió adelantarse y presentó una oferta muy estructurada técnicamente, donde se ilustraron las ventajas

²MRT: Machinery Reachstakers and Transportation.

competitivas de su producto, beneficios de capacitación, garantía, tiempos de entrega, mantenimiento, entre otros. Esta compañía conocía que uno de los aspectos más relevantes para entablar relaciones comerciales con entidades como ésta, era el precio dadas las restricciones presupuestales a las que normalmente estaban sujetas. Pese a la buena oferta de CMI, esta no fue evaluada, debido a que la licitación aún no se había hecho pública y Pedro era muy estricto en seguir las normas y procedimientos establecidos para dicho fin; sin embargo, no se vetó a esta compañía de participar en la apertura oficial.

Jorge y Brent tomaron dos decisiones frente a este suceso, la primera disminuir el precio ofrecido sacrificando su margen bruto, ya que el negocio era estratégico y le ayudaría a CMI a posicionar su marca en el mercado colombiano, posiblemente abriéndole nuevas oportunidades de negocio en otras compañías. La segunda, fue proponer que dos personas de la Administradora de SR, visitará la casa matriz de la marca representada, para que se conocieran de primera mano los procesos de fabricación y la calidad del producto, para así tener una experiencia que les permitiera conocer la marca y tener mayor información para una futura toma de decisión. Unas semanas previas a la publicación formal de la licitación, CMI invitó a Pedro y al Jefe de Patios a conocer la fábrica en Estados Unidos. Pese a que Pedro no se sentía cómodo con este ofrecimiento, se llevó a cabo la visita y ambos invitados resultaron convencidos de la calidad, desempeño y respaldo de la marca e igualmente de la compañía. Los comentarios que se recibieron después

del viaje fueron muy positivos para CMI, con esto Jorge creía firmemente que la licitación sería adjudicada a su compañía.

Debido a la cuantía de la inversión que la Administradora de SR iba a realizar, debían analizar en detalle las ofertas de las compañías que estuvieran licitando, los factores más relevantes serían el precio, la marca, el soporte técnico y capacitación periódica – debido a que los operarios de las máquinas eran colaboradores con contratación temporal a través de cooperativas.

Una vez se hizo pública la licitación, se presentaron tres compañías, entre ellas CMI y MRT. La propuesta de CMI era impecable, el precio superaba levemente a la de MRT y además de esto, ofrecía la carga F.O.B.³ en la ciudad destino, plan de soporte técnico durante dos años incluido en el valor y capacitación trimestral al personal nuevo con técnicos directamente de fábrica. La oferta de MRT no se quedaba atrás, además de un buen precio, ofrecían capacitación al personal con técnicos locales capacitados y disponibles las 24 horas 7 días a la semana en casos de eventualidades, maquinaria puesta en puerto y soporte técnico por un año a partir de la fecha de adquisición. La tercera propuesta se descartó inicialmente ya que no cumplía a cabalidad con los requerimientos técnicos requeridos por el pliego de la licitación.

Al evaluar las tres propuestas presentadas, los miembros del Comité polarizaron frente a las ofertas de MRT y CMI. La decisión final recaía sobre Pedro Pérez, ya que los miembros del comité conocían su visita a la fábrica representada por CMI

³ Término Incoterm: Free On Board o franco a bordo, puerto de carga convenido.

y confiaban enteramente en su profesionalismo en el tema. Él tenía la mayor cantidad de información y por tanto la decisión final fue puesta en su voto.

Ya era 20 de Septiembre y Pedro debía decidir a quién adjudicar la licitación, sentado en su oficina recordaba cada detalle del proceso, el empeño de CMI, la expectativa del Comité y las de MRT. Por esta razón decidió plantear el panorama de cada posible desenlace, buscando poner en la balanza las oportunidades de cada negociación frente a las posibles desventajas.

De escoger a CMI, apoyaría a una empresa nueva en Colombia pero con una marca altamente reconocida en el exterior, encontraría la oportunidad de tener plena garantía de sus partes y equipos por 2 años; Además, ya conocía los altos estándares de calidad con los cuales se producía la maquinaria, sin olvidar que por los términos de negociación no tendrían que asumir directamente los costos de importación, esencialmente los fletes. Asimismo, lograrían acceder a una capacitación de alta calidad en el extranjero para el personal operativo, lo cual consideraba muy interesante. Pedro reconocía además que la administradora apoyaba firmemente el ingreso de compañías de capital extranjero como parte de su compromiso con el intercambio y el comercio exterior.

Su amistad con Jorge también era importante en la decisión, reconocía que su amigo había realizado una esmerada propuesta comercial y esto se reflejaba en su oferta. Pedro sentía que ayudando a Jorge y su compañía, honraba los lazos de amistad que habían construido. Esto le parecía a manera personal una decisión

muy acertada. Él recordaba todo el apoyo que había recibido durante tiempos difíciles del pasado, consideraba así, que era hora de ayudar un poco más a Jorge.

Ahora, Pedro era consciente que también existían desventajas, como por ejemplo los precios de estos equipos que eran medianamente más altos y no se tienen referentes de funcionamiento de los mismos en la región. De igual forma estaría afectando la organización, debido a que CMI ya no patrocinaría fiestas de la compañía, causando seguramente inconformidades en algunas áreas. Sin embargo, esto último para Pedro era un tema que debía reevaluarse, puesto que financieramente era viable que la compañía destinara fondos para estos eventos y además él estaba convencido que estas prácticas no debían ser.

Igualmente, Pedro consideraba que al inclinarse por esta alternativa estaría arriesgando su credibilidad y posición frente a la organización dada la amistad con Jorge; no obstante, estaría actuando de acuerdo a su criterio y acorde a su ética profesional. Además, esta era una gran oportunidad para incidir en el contexto organizacional, buscando erradicar algunos vicios a los cuales estaban siendo sometidos los procesos de contratación – esto de acuerdo a su percepción. De este modo estaría siendo consecuente con sus convicciones, las cuales le dictaban ser honesto y transparente en sus decisiones, tal y como le fue inculcado por sus padres.

En caso de escoger a MRT podrían encontrarse igualmente algunas desventajas, ya que estos habían entrado en una zona de confort y no estaban ofreciendo la asistencia técnica deseada y el portafolio de sus equipos se estaba quedando corto, por esta razón con esta compañía, difícilmente iban a poder iniciar el proceso de modernización de la planta de equipos. Asimismo Pedro reconocía que esta compañía no había brindado el servicio y soporte esperado en las últimas eventualidades técnicas de algunos de sus equipos, donde finalmente se había tenido que realizar una inversión considerable en mantenimiento – justo posterior al vencimiento de sus garantías. Sin embargo, es una empresa que tradicionalmente había trabajado con la Administradora del Puerto y que durante varios años había realizado jornadas de capacitación y entrenamiento en Cartagena para los operarios y directivos. Igualmente era inevitable olvidar que habían sido los ganadores durante 4 años consecutivos del premio al mejor cliente, siendo beneficiados con viajes para sus directivos; de la misma manera el patrocinio a las fiestas infantiles y de fin de año que ofrece esta compañía a la Administradora, el cual había sido visto como beneficio adicional debido a las supuestas limitantes de presupuesto para estos rubros. Además, ésta había instalado un taller in-house para el mantenimiento de los equipos de manera exclusiva para la Administradora del Puerto.

Pedro consideraba que esta elección iba en contra de su criterio ético y profesional, además sentía que estaba dimitiendo a su decisión de luchar por establecer un ambiente moral más propicio y sano dentro de su organización, el

cual finalmente tenía como objeto que se definieran políticas claras, que definieran criterios imparciales de evaluación para la toma de decisiones, como por ejemplo la elección de proveedores. Sin embargo, se imaginaba que habrían otros directivos con los cuales seguramente tendría diferencias por esta decisión, ellos muy posiblemente se encargarían de divulgar información tergiversada de su decisión, afectando su imagen, posiblemente hasta poniendo en riesgo su puesto.

Con este análisis Pedro Pérez esperaba aclarar su pensamiento, en orden de poder realizar una toma de decisión con el mejor criterio gerencial y ético, que cumpliera con todas las variables racionales necesarias para quedar tranquilo y no comprometido moralmente en conductas con las cuales no estaría de acuerdo.

3. ANÁLISIS DEL CASO

3.1. LA ORGANIZACIÓN Y EL AMBIENTE MORAL – ANÁLISIS DESDE K. GOODPASTER.

"La moral es algo en que nadie piensa hasta que desaparece."

Harvard Fritz Roethlisberger

Kenneth Goodpaster nos presenta en *La Empresa Como Ambiente Moral* (1989) a las empresas como actores activos en dos sentidos, el primero en referencia a la manera en que inciden en la calidad de vida de sus colaboradores y como tal el efecto sobre grupos externos de interés y en segundo lugar referente a la influencia sobre el carácter moral de los individuos con lo cual lleva el efecto al interior de la compañía –se define carácter como un conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás, según la Real Academia Española.

Los valores y costumbres de cada individuo dentro de una organización se interconectan de manera compleja para formar a su vez los valores corporativos, los cuales sientan la base para el ambiente moral organizacional. Dada esta premisa y según lo que K. Goodpaster argumenta “El bienestar de la corporación

como un todo depende tanto de la excelencia moral como de la excelencia técnica de todos sus empleados... La excelencia técnica sin excelencia moral puede llevar a serios problemas” (Goodpaster, 1989, p.4), es de suma importancia que las organizaciones y quienes las dirigen comprendan su rol y asuman la responsabilidad debidamente y de forma consciente de la influencia que estos ejercen sobre el carácter moral de sus colaboradores y así mismo el impacto que este tiene en la sociedad. En este aspecto, podríamos analizar a la Administradora Portuaria de San Román y determinar que el criterio de selección y retención basado en la integralidad, desde el punto técnico como moral no es claro. Por el contrario para Brent, dueño de CMI, la excelencia moral es tan importante como el conocimiento y la experiencia para todos los miembros de su equipo corporativo. Estos factores ya nos van sentando la base sobre la cual podremos realizar el análisis.

Como se manifiesta en “Tensiones Éticas del Mundo Organizacional (2010)”, el poder que las organizaciones ejercen continuamente se puede evidenciar de diferentes maneras: sobre los procesos y acontecimientos de la vida social, como en la determinación del comportamiento de los individuos y en consecuencia también se transfieren las tensiones éticas que implícitamente estas relaciones conllevan. En consecuencia de lo anterior y de acuerdo a lo expresado por K. Goodpaster si todos ejercen una influencia sobre el ambiente moral y por tanto ético de las organizaciones, podríamos decir que la necesidad de crear un Código de Ética Organizacional en la Administradora de SR, evidencia el posible

reconocimiento y conciencia de los directivos sobre las obligaciones de la organización hacia sus colaboradores dado su poder de influencia sobre los comportamientos de aquellos que ahí laboran, dando la importancia a la existencia de un marco que delimite o guie ese comportamiento hacia la excelencia moral. Pero bien menciona K. Goodpaster “los códigos éticos que nunca son puestos en práctica pueden llevar al cinismo, a la negligencia o a las dos cosas juntas” (Goodpaster, 1989, p. 5). Sin embargo, deben analizarse de manera cuidadosa los impactos directos e indirectos de la formulación de dichas políticas o los avales que pueda dar la compañía las conductas de los individuos, ya que como bien se planteó, el poder de las organizaciones influye sobre los valores y formas de vida –haciendo referencia a los bienes y servicios ofrecidos y como lo hacen, pero, del mismo modo “son capaces de fomentar hábitos, y por los criterios de contratación, de promoción u de formación con los que pueden operar” (QUINTERO, SILVA, BOTERO, 2010).

De regreso al caso, el hecho que los proveedores aporten para actividades de carácter organizacional es parte de la cultura de la compañía y tiene el aval de la alta gerencia, esto podría verse desde varios ángulos desde los cuales se puede definir como correcto o no. Analicemos este hecho desde la Tabla I, la matriz de análisis de formulación de políticas propuesta por Goodpaster que se encuentra en al final de la presente página, la política buscaba beneficiar la comunidad organizacional a través de la participación y aporte de recursos de los proveedores para diferentes actividades de bienestar social (primer cuadrante), este hecho

finalmente está afectando el carácter moral de los colaboradores, ya que estos hoy día tienen a buscar este tipo de beneficios –colaterales o indirectos- en sus negociaciones por encima de otros criterios gerenciales esenciales de índole administrativo y económico (tercer cuadrante). Esta conducta -avalada como una política organizacional- cumplía con el objetivo que de alguna manera buscaba la alta gerencia – favorecer la compañía mediante el ahorro de recursos destinado a bienestar social con los patrocinios de proveedores (segundo cuadrante), pero, esto trajo consigo un efecto no previsto que básicamente es la desorientación de la perspectiva gerencial de una negociación (cuarto cuadrante).

Tabla 1.Matriz de Análisis de Formulación de Políticas

	Consideraciones sobre calidad de vida en el trabajo	Influencia sobre el carácter moral
Formulación de la política	1	3
Aplicación de la política	2	4

Fuente: Tomado de Nota sobre la empresa como ambiente moral (K. Goodpaster), Pág. 4.

Es en este proceso de concientización y cambio en el cual Pedro Pérez desea ser un participante activo, ya que él ha identificado la existencia de algunas influencias que no corresponden o no son equánimes al propósito o misión de la organización y por tanto se entiende que estas deben minimizarse preferiblemente eliminarse del todo como afirma Peter Drucker. Plantea Drucker que “siempre que una influencia pueda eliminarse suspendiendo la actividad que la origina, ésta es la mejor solución – incluso la única verdaderamente eficaz.” En este aspecto es necesario desvincular la relación de influencia que tienen algunos proveedores como MRT en la Administradora Portuaria, ya que se están involucrando en actividades que son ajenas a la relación comercial que los une. En este caso como en todos aquellos que implican la solución a una problemática basada en influencias exige compromisos por parte de la compañía, que en nuestro caso correspondería a que la organización debe hacerse cargo de las actividades que hoy día están siendo asumidas por un organismo ajeno a la compañía.

Es claro que realizar lo correcto no siempre es fácil en un ambiente empresarial, sobre todo cuando nos encontramos que quienes lideran los procesos no han comunicado con claridad los patrones de comportamientos indebidos o prohibidos por la compañía. Cuando se cuenta con marcos de acción, políticas u códigos organizacionales claros y transparentes esto les permite a los individuos actuar con mayor tranquilidad, de lo contrario los colaboradores estarán sujetos con mayor magnitud a la presión del entorno y cedan ante ella por su propio deseo de aceptación y es por ello que está también en manos de la organización y sus

directivos generar prácticas que de una u otra manera fortalezcan el carácter moral de los individuos a través del crecimiento equilibrado entre lo personal y lo profesional.

Ciertamente se pueden realizar controles que eviten las prácticas que pueden desencadenar comportamientos u decisiones poco éticas, no obstante para ello es importante el respeto por el individuo, por ejemplo a través de incentivar la creatividad basados en una cultura de libertad y flexibilidad, de acuerdo con el análisis de Goodpaster:

La moralidad no solo requiere consistencia sino también libertad de elección para que una persona llegue a ser verdaderamente responsable de sus acciones. Cuanto mayor sea la energía que pongan los empleados en el proceso de trabajo, más responsabilidad tendrán por el éxito o el fracaso de un proyecto. (Goodpaster, 1989, p. 9)

Con lo anterior y de acuerdo con lo que dice Schumpeter: “la destrucción creativa, el pensamiento empresarial, requiere gente que se sienta cómoda sin calcular las consecuencias del cambio, o gente que no sepa que ocurrirá a continuación. La mayoría, sin embargo, no se siente tranquila con los cambios que se producen de manera despreocupada y negligente.” (Sennett, 2000, p. 9). Básicamente ahí se describe lo que podemos evidenciar con Pedro, quien es incapaz de tomar una decisión sin un análisis profundo, ya que conoce que esto posiblemente conllevara

a generar cambios al interior en la organización, más allá de un cambio de proveedor. Asimismo en este caso, Pedro realiza un análisis concreto en referencia a los posibles efectos adversos o beneficiosos asociados con cada decisión, pero este se encuentra presionado por las diferentes personas que trabajan en la organización y que mediante las interacciones cotidianas emplean sus valores como criterios, determinando lo que es el ambiente moral de esta organización e influenciando la decisión que pueda tomar para la licitación.

Y es por ello que las organizaciones deben ser conscientes que tienen de igual manera “la responsabilidad de confrontar las costumbres de una sociedad en el terreno ético” según expone K. Goodpaster.

3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL– ANÁLISIS DESDE PETER DRUCKER

De las Influencias

“Es la organización, más que el individuo, la que es productiva en un sistema industrial” (Drucker, 1982, 6). La revolución industrial, inicialmente constituyó a la empresa, como un conjunto de personas que desarrollaban una actividad específica y aislada, las cuales tenían como fin generar rentabilidad y riqueza a

sus directivos, accionistas, inversionista, etc. Diferentes acontecimientos de impacto histórico y social, como las guerras, movimientos sociales y corrientes determinantes del management, transformaron paulatinamente la estructura organizacional y administrativa de las empresas, logrando en la actualidad entidades que no solo se mueven por el interés económico, sino que además tienen conciencia de la importancia social y humana de sus prácticas operativas; “La planta industrial debe ser concebida como comunidad auto gobernada, en la que cada individuo tiene un lugar, cumple una función y tiene un estatus; se trata de un conjunto orgánico en el que trabajadores, consumidores y dirección trabajan juntos y están unidos “(Drucker, 1995, 192-208).

“Drucker hace hincapié en los verdaderos protagonistas de la revolución gerencial: los directivos de las empresas y sus funciones de alta dirección, esto es, los procesos de adopción de decisiones. Persigue la profesionalización de la dirección de empresas, la racionalización de la gestión: la gerencia es el órgano social responsable del progreso económico organizado” (Carlos Jesús Fernández, 2008,200). Los directivos, utilizando las habilidades, conocimientos y capacidades adquiridas en su entorno familiar, escolar o experimental, facultan a las organizaciones para ser órganos sociales responsables de su impacto en la sociedad. Drucker postula que los nuevos gerentes deben asumir responsabilidades, subordinando sus acciones a una ética, restringiendo sus intereses personales y moderando sus decisiones para que su ejercicio no afecte al bien público o afecte la libertad de los individuos.

“Se otorga al directivo el papel de nuevo agente histórico del capitalismo, sustituyendo al empresario individual del siglo XIX. Las decisiones económicas más importantes las toman ahora ejecutivos, managers empleados por una compañía que trabajan dentro y para una organización.” (Drucker, 1968, 211). Es así como Pedro Pérez, se convierte en un agente decisorio importante dentro de la organización, utiliza su formación ética junto con sus características gerenciales personales, para influir responsablemente y generar progreso e ingresos, mediante la administración de las relaciones internas y externas, para que no afecten el compromiso social de la compañía y sean sostenibles en el tiempo.

“La primera tarea de la administración es identificar y anticipar las influencias -y hacerlo con serenidad y realismo. El problema no es: “¿Qué hacemos bien? ” es: “¿Hacemos precisamente aquello por lo cual pagan la sociedad y el cliente? “Y si una actividad no es parte integral del propósito y la misión de la institución, debe considerársela una influencia social, y por lo tanto indeseable” (Drucker, 1978, Cap. 25). La visión que le ha proporcionado la experiencia a Pedro, le ha permitido localizar fallas procedimentales al interior de la Administradora de SR, donde ha encontrado que existen relaciones con entidades externas que no cumplen únicamente con su función de suplir la necesidad misma, sino que además influyen y sujetan las decisiones al interior de la organización, mediante ofrecimientos de patrocinios especiales que crean la necesidad de vinculación a la misma. De la misma manera que expresa Drucker, Pedro encuentra que este tipo de relaciones son indeseables. Conforme a su posición y estructura ética, tiene la intención de motivar cambios en dichas relaciones para crear lazos transparentes

donde las influencias sociales se eliminen, formando finalmente redes sostenibles, donde las relaciones con entidades externas se fundamenten en el respeto por los valores y funciones corporativas.

El gerente espera que su gestión estimule acciones que transformen a la Administradora de SR en una organización responsable de su función social. “En la nueva sociedad de las organizaciones, la empresa es una institución social integradora: hasta la más privada de las empresas es un órgano de la sociedad y cumple una función social” (Drucker, 1957, 492). Si Pedro determina que al terminar la relación comercial con MRT es consecuente con su responsabilidad dentro de la compañía, honraría su moral y estaría actuando acorde con la lógica de Drucker. Sin embargo del otro lado de la decisión, se encuentran diferentes miembros de la organización, que han apoyado dichos patrocinios sin evaluar las implicaciones a futuro o sus los efectos que esto produce en las apreciaciones personales de cada individuo. Estas personas no consideran su decisión como “ofensiva” puesto que en el contexto organizacional estas conductas son comunes y aceptadas. Es por esto que Drucker analiza además del carácter personal de los gerentes, el núcleo de las organizaciones y la influencia del entorno social donde viven.

De las Organizaciones

“La organización moderna existe para suministrar un servicio específico a la sociedad. Por lo tanto, tiene que existir en la sociedad. Necesita existir en una

comunidad, tiene que ejecutar su trabajo en un medio social. Pero también necesita emplear personas para realizar su tarea. Sus influencias sociales inevitablemente sobrepasan la contribución específica que es su razón de ser” (Drucker, 1978, Cap. 25).

La Administradora de SR, como se enuncia en el aparte anterior, existe para brindar un servicio específico, el servicio de administración portuaria y sus elementos logísticos que vienen adjuntos. La sociedad con la que interacciona como empleador, como se describió en el contexto, se caracteriza por tener un ambiente donde la situación económica, política y social permea el comportamiento, de tal manera que algunas de las conductas, que en un ambiente moral externo podrían llegar a ser discutibles, son aceptadas como una cotidianidad.

Dice Drucker que: “En una sociedad pluralista la responsabilidad por el bien común es un problema básico que nunca se resuelve. El único modo de eliminar la responsabilidad social sería la transformación totalitaria de la sociedad. Pues definimos al gobierno totalitario como la entidad que ejerce autoridad sobre todo y por nada asume la responsabilidad. Por esta razón las administraciones de todas las grandes instituciones, incluida la empresa comercial e industrial, también necesitan preocuparse de los problemas sociales graves. Si es posible transformarán la solución de estos problemas en una oportunidad de rendimiento y contribución”.

“En una sociedad enferma no pueden existir empresas, universidades y hospitales sanos. La existencia de una sociedad sana concuerda con el interés propio de la administración, incluso si la causa de la enfermedad social nada tiene que ver con las actividades de la empresa” (Drucker, 1978, Cap. 25). Los empleados de la Administradora generalmente provenían de San Román. Individualmente fundamentaban el contexto organizacional de la compañía, no solo con sus valores sino también con su problemática social. Precisamente este tipo de influencias hacían que la relación que estaba ejerciendo MRT en la Administradora de SR fuera aceptada sin cuestionamientos. Además de esto, la compañía a la fecha, no había estructurado controles que prohibieran o limitaran dichas relaciones, las acciones que se desarrollaban eran ignoradas como parte de una “ceguera” sin intensión, como dice Drucker en su teoría, que naturalmente eliminaba el matiz “delictivo” que la situación pudiera promover.

Ahora, del otro lado se encontraba MRT, una compañía de la cual desconocemos su cultura o problemática organizacional, pero que con certeza podríamos intuir que naturalmente ha logrado vincularse con sus clientes, formando relaciones de dependencia, que eventualmente podrían romperse si no se cuida la finalidad misma del lazo establecido. Sobre esto el autor argumenta que: “es relativamente fácil adquirir aptitudes y conocimientos, pero uno no puede cambiar fácilmente su propia personalidad. No es probable que uno se desempeñe bien en áreas a las que no respeta. Si una empresa o cualquier otra institución aborda un área de este

carácter porque existe una necesidad social, es improbable que asigne personal eficaz a la tarea, y que lo apoye debidamente” (Drucker, 1978, Cap. 25).

Tal como resalta Drucker, al Pedro solucionar las diferencias sociales que se presentan al interior de la compañía, beneficiaria y consolidaría directamente a la empresa como ente de cambio en la sociedad. Este hecho que se puede considerar simple, tiene un trasfondo moral importante para la cultura organizacional y para la influencia que las compañías ejercen sobre la sociedad en la cual viven.

4. CIERRE

Se logró ilustrar a lo largo del caso, el análisis y las teorías que debió utilizar un gerente en la misma situación para tomar una determinación. En ese punto, el lector puede fundamentarse en una posición determinada frente a la tensión ética y estructurar una solución que logre la maximización de los beneficios sociales y económicos. También fue posible puntualizar cada uno de los efectos que una u otra posición ejerció sobre las entidades, personas y demás sujetos involucrados.

BIBLIOGRAFÍA

Drucker, P. (1978). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Cap. 25-26. Editorial El Ateneo.

Fernández C.J. (2008), Management y Sociedad en la obra de Peter Drucker, revista internacional de sociología (RIS), VOL. LXVI, nº 49, enero-abril, 195-218, Madrid España.

Generaliat Valenciana (2006), Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. Versión 1.

Goodpaster, K. E., (1989). "Note on the corporation as moral environment". Harvard Business Review.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). Estrategia y sociedad.

QUINTERO MOSQUERA, Diana Patricia; SILVA VEGA, Rafael; BOTERO MARINO, Adolfo Jerónimo; et al. (2010) Tensiones éticas en el mundo organizacional, Universidad ICESI. Cali.

Sennett, R. (2000). La corrosión del carácter, las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. 2 Ed. Editorial Anagrama. Barcelona.

<http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>

<http://contenidos.ipade.mx/2010/05/la-ensenanza-de-la-direccion-y-el-metodo-del-caso/>

http://cdiserver.mbasil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20casos/marco_metodologico.pdf

ANEXO I: GUÍA PEDAGÓGICA

I. RESUMEN

El caso describe una tensión ética basada en una situación real de un Gerente de Infraestructura de una Empresa de Administración Portuaria el cual debió tomar una decisión final en un proceso de licitación. Se encontraba en una disyuntiva entre lo correcto bajo su posición moral personal versus lo correcto bajo la luz del ambiente moral organizacional. El Gerente puso en la balanza los pros y contras de las alternativas de decisión que tenía frente a su escritorio; con este análisis esperaba tomar la mejor decisión, que beneficiara a toda la organización y que a su vez estuviera de acuerdo a su criterio y perspectiva ética del asunto.

Para el desarrollo del trabajo se tomaron elementos de análisis, teorías y conceptos de diferentes expertos en Ética empresarial, Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, entre otros. Con estos conceptos se desarrolló una reflexión que orienta al lector en la situación vivida por el Gerente y en los posibles desenlaces de la tensión ética.

II. METODOLOGÍA DEL CASO

El caso se construyó tomando elementos teóricos definidos en la metodología de casos de la Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de

Valencia⁴ y el marco metodológico, dando como resultado una sinergia que permitió su desarrollo en etapas, de la siguiente manera:

Etapas 1: Reconstrucción de la situación real. Se tomaron los elementos principales de la situación original, bajo los cuales se llevaría a cabo la discusión del caso.

Etapas 2: Ajustes a la situación real. Se modificaron los nombres de los personajes, lugares y compañías originales para que permaneciera la información como confidencial. Posteriormente, se crearon empresas con similitudes a las reales, donde se desarrollarían los hechos del relato.

Etapas 3: Matriz de Enlace. Se construyó una matriz donde se consignaron en la primera columna los momentos definitivos que tendría el caso y en las columnas sucesivas, actores principales, contexto, recursos, fechas, hechos e hitos de cada uno.

Etapas 4: Construcción del eje de discusión. Basándonos en la anterior matriz se enlazaron los hitos y los hechos de cada momento para construir la narración y encontrar el eje principal de discusión de la tensión ética.

Etapas 5: Redacción de Caso. Siguiendo una secuencia lógica entre los hechos e hitos, se redactó la situación, destacando detalles que permitieran la comprensión total del eje principal por parte del lector.

⁴ Generaliat Valenciana (2006), *Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. Versión 1*

Etapa 6: Análisis del caso. Se seleccionaron dos autores importantes que permitieran analizar desde una perspectiva ética y administrativa, la tensión descrita, dando como resultado reflexiones sobre la misma.

III. TEMAS

Las temáticas centrales del caso de estudio son: la influencia del ambiente moral organizacional en el carácter moral de los individuos, la influencia de los líderes, el impacto de la responsabilidad social empresarial y las responsabilidades de las organizaciones frente a la excelencia moral de sus colaboradores.

IV. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

El objetivo principal de este caso de estudio es que el lector tenga la oportunidad de identificar la tensión moral que vive el personaje principal y reconocer sus causas para la toma de decisión; para lo cual este tendrá que reconocer el conflicto, los valores morales y la influencia del entorno en pro de resolver bajo un criterio la situación.

Las organizaciones se encuentran ante la disyuntiva de actuar no solo como entidades generadoras de desarrollo económico y/o generadoras de beneficios para sus accionistas, sino también como entes activos dentro del desarrollo social de su entorno. En este aspecto las empresas buscan mecanismos por medio de los cuales pretenden responder al deber ético que se tiene frente a la sociedad.

La responsabilidad social empresarial (RSE), ha evolucionado en las últimas décadas motivada por la visión y conciencia que se ha despertado en los dirigentes de las organizaciones, especialmente en aquellas cuyos efectos operativos impactan visiblemente la sociedad; así mismo, por la presión que la comunidad está ejerciendo a las empresas en el afán que estas sean más conscientes de los efectos colaterales que producen y así buscar mayor cooperación con las necesidades de una sociedad, en la cual las organizaciones actúan a su vez como influenciadores morales.

El caso presenta la tensión ética de un gerente, el cual se requiere tomar una decisión y el resultado de ello puede conllevar a que este individuo sea objeto de castigo, de recompensa, censura o estima social. Esta tensión, expone cómo un directivo motivado por sus principios, creencias y sentimientos, puede introducir mediante sus decisiones, efectos restaurativos dentro de la organización, construyendo relaciones y procesos transparentes, que influyeran positivamente a los miembros de su organización, motivándolos así a mantener estas prácticas en otros contextos sociales y a su vez modificando el ambiente moral organizacional.

V. PREGUNTAS

Para realizar un análisis sobre el caso, proponemos que pedagógicamente se resuelvan los siguientes interrogantes que ayudaran al lector a construir una posición más profunda.

1. ¿En qué consiste la tensión de Pedro? ¿Por qué se encuentra ante esta disyuntiva?
2. ¿Qué tan significativo puede llegar a ser el aporte de un código de ética sobre las decisiones que tomen las personas al interior de compañía donde el carácter moral individual ha sido influenciado significativamente por la cultura organizacional?
3. ¿Cree usted que un Administrador o Gerente pueda influenciar significativamente la cultura organizacional de una compañía, cuando está formada por personalidades con una problemática social dominante?
4. Exponga los retos a los que un Administrador o Gerente debe enfrentarse, cuando con sus decisiones influye significativamente en el contexto organizacional, y teniendo en cuenta que estos no siempre están de acuerdo con los objetivos o motivaciones organizacionales.
5. Qué opinión tiene frente al hecho que las relaciones interpersonales puedan modificar los límites y barreras éticas de cada individuo, influyendo así significativamente en decisiones gerenciales, generando consecuencias importantes.

VI. RESPUESTAS

- 1.** Básicamente Pedro siente que al tomar una u otra decisión está contrariando su criterio moral y/o profesional. Es una lucha entre las influencias del entorno, del ambiente moral de la organización y la suya como individuo.
- 2.** La ética organizacional y la de cada individuo son ineludiblemente separables, el gran significado del código de ética radica en que este se convierte en la formalización de un compromiso y una responsabilidad de compartida de la organización con los individuos y viceversa. Ya que es la suma de muchas perspectivas éticas que establece las conductas cotidianas, que finalmente se convierten en procesos o costumbres organizacionales. Es por ello, que éste juega el rol de guía para la toma de decisiones de los individuos que componen y determinan el ambiente moral de la organización. El cual a su vez se convierte en un instrumento que permite ser el parámetro de evaluación de los individuos, de sus conductas y el compromiso frente a los valores organizacionales.
- 3.** El administrador o gerente juega o debería jugar un rol de líder y es por ello que se tiene la oportunidad latente en cada de sus acciones de influenciar la conducta y toma de decisión frente a las diferentes situaciones del resto de los colaboradores. Finalmente, más allá de la dominancia de carácter de un grupo de individuos es su fortaleza o carácter moral el cual hace a las personas más fácil o difícilmente persuasibles o en su defecto a la organización en sí. Y es por ello que la influencia de un gerente sobre una

cultura organizacional puede ser tan fuerte o contundente como el código organizacional lo permita.

4. Uno de los retos más importantes a los que un Administrador o Gerente se enfrenta cuando intrínsecamente con el desempeño de su labor, motiva cambios que afectan el contexto organizacional, es el temor que los funcionarios dentro de la misma experimentan al tener que salir de su zona de confort. Es precisamente esta zona de confort lo que Drucker denomina “ceguera” organizacional. Un segundo reto importante es asumir toda responsabilidad frente a las consecuencias positivas o negativas que los cambios puedan traer. Finalmente un tercer reto es la estructuración de un plan de implementación de los cambios, de tal manera que sean poco traumáticos, aunque sus implicaciones sean significativas.
5. La respuesta a esta pregunta puede resultar subjetiva debido a que cada individuo actúa de acuerdo a su criterio moral, priorizando cada decisión de acuerdo a la situación presentada. En este aspecto se podría analizar como los gerentes y administradores desplazan las barreras morales cuando se enfrentan a decisiones donde el contenido emocional es significativo.