



Introducción

El principal objetivo de este documento es de ofrecer las bases teóricas de la ética con la que el futuro profesionista de las áreas económica - administrativas debe comprender y hacer algo ante la necesidad de contrarrestar los embates de la corrupción así como los ataques a los valores tanto individuales como sociales y principalmente a la dignidad humana. La ética de los negocios es un estudio reciente y relevante para aquellos que ejercen como líderes y toman decisiones importantes en las organizaciones mexicanas. Es sabido por muchos que algunos empleados-operativos, mandos medios, altos directivos y funcionarios públicos- provocan y cometen con regularidad actos deshonestos, injustos o que violan reglamentos establecidos.

En la **primera unidad** se presenta el planteamiento de los problemas éticos, la esencia y objeto de la ética; qué son los actos humanos y su nexos con la voluntad de elección. El campo de acción de la ética no es aislado ni unilateral, está interrelacionado con otras disciplinas: economía, derecho, psicología, sociología y por supuesto, la administración y los negocios

Cualquier persona es capaz de decidir su propio destino. Hay pobres que dejan de serlo y encuentran el camino de la abundancia; hay ricos que deciden acabarse su dinero sabiendo que se van a quedar pobre; hay hombres y mujeres que se aman y deciden posteriormente, separar porque se dan cuenta que se están haciendo daño juntos y no tienen la suficiente capacidad para resolver sus problemas de pareja. La ética la conocemos por sentido común, estudio o reflexión, pero no la aplicamos inteligentemente en nuestras decisiones personales y mucho menos dentro de una organización. Es ocasiones no determinamos a tiempo las causas y efectos de los actos humanos. Estudiar ética nos permite planear y decidir que hacer en nuestras



propias circunstancias. La ética es para la gente pensante, es para las personas que quieren hacer algo bien.

En la **segunda unidad** se reflexiona sobre la posibilidad de la moral como algo racional que surge por arriba de los instintos, es decir, cuando ya forma parte de una acción pensada en función de una comunidad (familia, grupo social, empresa, sociedad, etc.) y con un fin práctico. La moral es una forma de regulación de los actos humanos que requiere una conciencia y responsabilidad de los actos, tanto individual como social. La moral cambia y se desarrolla con los valores elegidos por el hombre de su tiempo. No debemos descartar las múltiples formas morales de relacionarse con otras culturas y además, con la necesidad humana- o costumbre- de creer en un ser superior, por lo que la moral presenta también un acercamiento con la religión, en su afán de explicar la esencia de la vida. Sin embargo, la moral tienen un particular enfoque: es el conjunto de costumbres (buenas – malas) presentes en una sociedad. Esto es lo que hace diferente a un pueblo de otro.

En la **tercera unidad** se analiza la importancia de los valores, distinguiendo la naturaleza de éstos, desde dos perspectivas: a) el subjetivismo y b) el objetivismo. Cada enfoque trata de responder la siguiente pregunta: ¿los objetos tienen un valor por sí mismo o es el individuo quién les asigna un valor particular?. Este cuestionamiento obedece a la necesidad axiológica (de valorar) los bienes materiales y no materiales que han descubierto el ser humano durante su permanencia en la tierra, hasta llegar a nuestros tiempos aún dudando de su legitimidad y de su provecho en una sociedad tan egoísta y destinada a la sobrevivencia de los más aptos(según Spencer) y por ende, menos generosa con la gente débil (según la doctrina social de la iglesia). No obstante, tendremos que conocer algunos criterios de justificación moral (lógicos, históricos, científicos y sociales). Toda sociedad tiene cambios y crisis y, entre estos, los valores también son propensos a una desestabilización o inadecuación individual o social. Sin embargo el ser humano busca ideales por realizar y entre los más difíciles de conseguir y sostener son los valores éticos y espirituales.



En la **cuarta unidad** se revisan las diferentes teorías éticas para explicar la esencia de la vida humana. Entre ellas podemos mencionar la ética griega (hedonista, estoica y eudaimónica), fundamentada en la naturaleza del ser humano; la ética medieval, en la que la iglesia católica somete al individuo a aceptar un solo camino del bien: el amor a Dios y al prójimo. Toda acción fuera de este contexto, es juzgada como una acción desviada a los designios divinos. En la época moderna tiene mucho que ver la influencia de las nuevas ciencias y el poder de la razón sobre la fe para descubrir otras formas de hacer el bien, entre ellas haciendo buen uso de las facultades y dignificando el trabajo profesional de los científicos y los beneficios que le proporciona a la sociedad. Surgen el racionalismo, los valores sociales y la necesidad de crear pueblos libres y autónomos. Luego de altibajos socioeconómicos de algunos países fuertes (Inglaterra, Francia, Estados Unidos, España, Unión Soviética) en los siglos XIX- XX se expresa la ética contemporánea, en la que se centra el interés por la persona (psicoanálisis, existencialismo y logoterapia) como instrumentos terapéuticos para resguardar la dignidad del hombre puesta en peligro después de las dos hecatombes mundiales del siglo XX. El hombre contemporáneo volvió sobre sí, a re-valorar su dignidad y su finalidad. Actualmente la ética tiene un enfoque discursivo y con un profundo análisis del lenguaje moral. (G. E. Moore, Ayer, Stevenson, Hare).

La **quinta unidad** deja entrever un vínculo de fundamentos éticos y morales y la práctica de los negocios. Incluso podría sobreentenderse como un señalamiento acusatorio o quizá preventivo a todos los que se dedican a los negocios, en el que existe un gran riesgo en la toma de decisiones y acciones (buenas o malas) en los ejecutivos de nuestro tiempo. Al decir “acusatorio” se refiere a aquellos que han caído en alguna forma de corrupción y solo esperan otra oportunidad para hacer una fechoría mayor. Y “preventivo” lo entienden perfectamente aquellos que obran con cautela y no quieren manchar su persona con actos indebidos. La actuación ética es



de mayor cuidado en estos tiempos para todo profesionista. La administración por valores ya no es cuestión secundaria, sino prioritaria.

Como el alumno tiene ya ciertos conocimientos éticos vinculados a sus experiencias cotidianas, deben reforzar bien sus actitudes y valores. Necesita una guía ética documental aplicada a las organizaciones, por lo que se ha recopilado material suficiente para ser analizado orientándose a la debida forma de actuar del ser humano y fuera de los negocios.

En este aparato se encuentran principios, valores y reglas aplicadas a las organizaciones. Está orientado hacia la forma auténtica en valores del estudiante para ser más competitivo y preventivo, es decir, que en las organizaciones “no se ensucie las uñas con lodo, ni con polvo”. La ética no es un catecismo ni un código inerte de normas. Es una óptica crítica y propositiva por vivir bien y hacer las cosas como deben ser.

En la **sexta unidad** se integra la importancia de la ética social desde el enfoque de los negocios, esto es, que trabajador y empresario deban sumar esfuerzos para crecer conjuntamente y lograr también algunos beneficios sociales. Crear una cultura organizacional adecuada a las condiciones socioeconómicas de nuestro país (por competencias) responde a las necesidades de conservar un empleo, ser más eficiente, desarrollar una cultura de calidad de vida tanto individual como organizacional.

La ética se vive y son los actos humanos los que nos comprometen y conllevan a un conjunto de consecuencias de las que somos responsables. Incluso el “no hacer nada” tiene su propia consecuencia – cuando se debió haber hecho algo -. He aquí la importancia de la responsabilidad social de las empresas. También hay que mencionar algunas organizaciones promotoras de la ética social (partidos políticos,



ONG's, asociaciones civiles) que movilizan socialmente para obtener la voluntad del ciudadano y así fortalecer sus objetivos sociales.

Por último la **séptima unidad**, cabe mencionar que se presentan temas que guían la formación del administrador. Es indispensable entender los mecanismos del comportamiento individual y grupal, preparar un diagnóstico de habilidades, vicios y virtudes personales, hacer algunos ejercicios de introspección de tal forma que se practique la honestidad y llegar a corregir aquello que es necesario cambiar así como desarrollar la habilidad de la reflexión sensata y la prudencia en el actuar. Esta última parte sirve como cierre personal para descubrir o fortalecer todo aquello que mejorará la calidad humana y profesional del hombre de negocios. La ética también es práctica y a la vez, una herramienta competitiva que dará satisfacción y prestigio individual, organizacional y social.

También se cuenta con una amplia bibliografía y algunas direcciones de internet para que puedan explorar la dimensión e importancia de este asunto en el ámbito internacional.

Que no olvide el estudiante que este material propuesto debe ser objeto de su crítica y aprovechamiento personal y comentarlo con su profesor, de tal manera que logren enriquecerlo y mejorarlo con sus adecuados comentarios.



I. Unidad I. Ética y su campo de acción

- 1.1. Planteamiento del problema ético
- 1.2. ¿Qué es la ética?
- 1.3. Relación de la ética con otras disciplinas
- 1.4. La división y método de la ética
- 1.5. Relación entre la ética y otras ciencias

El planteamiento del problema ético estriba en distinguir lo bueno de lo malo. Pero ¿porqué la gente sabe lo que es bueno y en ocasiones decide actuar en contra de lo bueno? ¿Porqué es más fácil aprender lo malo que lo bueno?. La respuesta la podríamos encontrar en la voluntad. Muchas veces hacemos lo que queremos mas no lo que debemos. A veces la ignorancia nos hace cometer errores. El conocimiento y la buena voluntad son, el punto de partida y la guía de la buena acción personal. Habrá que complementar el acto humano con la realización adecuada y asumir la responsabilidad del acto que hemos pensado bueno o quizá, malo. La bondad y maldad son aspectos intangibles de la personalidad ética (**ethos**). Somos responsables de nuestras acciones y omisiones. La intencionalidad es determinante en la ejecución del acto. Tener buenas o malas intenciones no son, in strictus sensu, actos buenos o malos, son solamente deseos no realizados en su total magnitud.

Al introducirnos al estudio de la ética ésta la podemos definir como una ciencia práctica normativa que estudia racionalmente la bondad y la maldad de los actos humanos.

Su método es racional- experimental (teórico- práctico) ya que utiliza y el conocimiento correcto de las cosas –auxiliada por los sentidos- y emplea la voluntad para materializarla en actos humanos realizados en cada experiencia individual o social.

También es importante que podamos comprender la relación que la ética tiene con otras disciplinas (economía, derecho, psicología, etc.) y principalmente con la administración. ¿ Porqué en el terreno de los negocios? Porque se toman decisiones



directivas que pueden ser valoradas como buenas o malas- incluyendo u omitiendo a los empleados -, justas o injustas, honestas o deshonestas y afectar significativamente a otras personas dentro y fuera de la organización. Inevitablemente cuando actúa el ser humano (individuo o grupo), está disponible y latente el valor o disvalor ético.

Pero reflexionemos en la vida laboral y en la vida de uno mismo. ¿Cuál es la mejor forma de vivir? ¿Qué mérito tiene ser honesto, justo o generoso en una sociedad que se va pudriendo en la corrupción y donde la mentira parece ser más efectiva que la verdad? ¿Para qué pensar en valores si todo se “arregla” indebidamente y como sea?

Parafraseando a Aristóteles, *“se es bueno por un camino, se es malo por mil”*, nuestra conciencia nos dicta buscar el camino correcto en nuestras acciones personales, familiares, laborales, pero nuestra inteligencia nos puede llevar por otros caminos fáciles y a la vez peligrosos. Nuestra formación consiste en un equilibrio intelectual y actitudinal por vivir bien ¿quién se resiste a vivir bien?. Quien tiene conciencia de que no vive bien, experimenta angustia se da porque quiere encontrarle un valor a su propia vida que es única e irrepetible y que se le está yendo entre las manos y su conciencia no goza de una paz interior.

¿Cómo asimilamos la ética? No cabe duda que los orígenes de nuestra formación moral está en nuestro hogar. Es la familia la que estructura el *“modus vivendi”*, o sea, el modo de vivir y convivir. Posteriormente las instituciones escolares actúan como reforzadores de conductas morales y más tarde, las organizaciones influyen en la conducta moral del individuo. Es también importante la autorreflexión y el aprendizaje pluricultural que nos aproxima a una mejor calidad de vida individual y social.



CASO ÉTICO

Mentir para trabajar ¿es bueno?

Felipe tiene 21 años, estudia el sexto semestre de administración y tiene particular interés en el área de nóminas y recursos humanos. Busca su primera oportunidad para desarrollarse profesionalmente, pero sus padres le han prometido ayudarlo hasta que termine sus estudios sin que tenga la necesidad de trabajar para pagar sus colegiaturas. Ese fue el acuerdo entre Felipe y sus papás, quienes son de ideas tradicionalistas y autocráticas.

Manuel, su amigo de la infancia, le participa de una oportunidad para trabajar como asistente de Recursos humanos en una empresa mediana que se ubica cerca del rumbo donde viven ambos. El horario es vespertino y le queda bien a Felipe por su horario matutino de clases, además es una buena oportunidad para que obtenga sus primeros pesos ganados por su propio esfuerzo. Manuel sabe las condiciones de los padres de Felipe, sin embargo, le exhorta a que rompa con ese modelo autoritario y demuestre que es capaz de ser autosuficiente sin perder la responsabilidad escolar.

Felipe se siente convencido por las ideas de su amigo y piensa que no puede dejar pasar esa oportunidad por lo que decide mentir a sus padres y les informa que tiene una sobrecarga de trabajo en sus estudios puesto que en este semestre le tocaron maestros muy estrictos. Felipe sabe que mentir a sus padres es traicionar su confianza, su conciencia le dicta que mejor no lo haga o que tome otras alternativas, menos que se comporte en forma deshonesto porque debe todo a sus padres.

Felipe cumple con los requisitos de admisión y es aceptado en el puesto, pero en su nuevo empleo le piden que cuente con disponibilidad para viajar aunque sus padres están enterados que sigue estudiando y él no pone objeción alguna. Acepta todas las condiciones del trabajo.

Tiene solo quince días en el área descrita anteriormente y está asumiendo responsablemente sus actividades, su jefa inmediata, la licenciada Guerrero ha descubierto sus capacidades y le ha depositado su confianza, por lo que ahora tiene que acompañarla por cuatro días al estado de Tabasco pero ella le hace una



invitación para que se quede hasta el fin de semana y regrese el domingo por la tarde en el vuelo de las 16:00 hrs. La licenciada le sugiere que avise a sus padres.

Felipe debe enterar a sus padres de esta gran oportunidad laboral, pero ya han pasado varios días de ocultar la verdad de su situación. Posiblemente sus padres, además de sentirse engañados, le pidan que deje ese trabajo porque afectará en sus estudios. Si no cumple con su trabajo quedaría al descubierto que también es deshonesto prometer y no cumplir con las condiciones laborales, que le llevarían a graves consecuencias.

¿Qué debe hacer?....

Concluya la historia y explique las razones éticas (buenas o malas) del caso.

Frases para meditar.....

“ Mi conciencia tienen para mi más pase que la opinión de todo el mundo”

MARCO TULLIO CICERÓN

“El ethos (modo de ser) es para el hombre su daimon (destino): su conciencia interior, la voz que pronuncia el sí y el no del mundo del valor”.

JULIANA GONZÁLEZ

“Domina los negocios, pero que los negocios no te dominen a ti “

Esta es una regla de conducta dentro de los negocios: Ubícate y estarás en la debida posición. De nada sirve que por la ambición y el dinero, se pierda la razón de ser emprender un negocio. Hay muchos ejemplos de excelentes negocios que se vinieron abajo por descuidos o por quien estaba al mando de ellos, perdieron el control de su gente, las finanzas o la calidad de sus productos.

DICHO POPULAR

“if thr trust that results from ethical behavior is so important to total quality, then it follows that modern managers need to be good trust- bulders. Althogh it is important that managers be able to establish themselves astrustworthy that itself is enough.



Managers in total- quality setting must also be able to build trust in the organization and among its employees”.

(Si la confianza que resulta del comportamiento ético es demasiado importante para la calidad total, entonces los administradores modernos deben ser buenos creadores de confianza aun cuando es importante que éstos, sean capaces de confiar en sí mismos. Los administradores en el programa de calidad total, también deben ser capaces de construir la confianza dentro de la organización entre los empleados)

GOESHT-DAVIS

reflexiones

1. La ética también conocida como Filosofía moral. Ética en su etimología, proviene del término griego “ethos” que significa costumbre o modo de ser. La definición real de ética es la ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad o maldad de los actos humanos
2. Ética se refiere al conjunto de principios, valores y normas orientadas hacia la buena actuación humana o por el contrario, en la observación de lo indebido para sí y para otros. Se ubica en el plano del derecho, es decir, lo que debe ser. En tanto la moral, se refiere al conjunto de costumbres ligadas a una sociedad (permisibles o prohibitivas) a las que se va adaptando el individuo. Se ubica en el plano del hecho, es decir, de las costumbres y sucesos.
3. Es elemental que el individuo desde el seno familiar aprenda los valores y las buenas costumbres para desarrollarse mejor en cualquier ambiente y principalmente, en el trabajo en el que se encuentran diferentes modos de ser, pensar y sentir. Por esta razón, la ética es una guía preventiva y correctiva en el actuar de nuestra vida cotidiana.
4. El punto de partida de la ética es el conocimiento profundo de la conducta humana. El segundo aspecto es el proceso de evaluación, es decir, la elaboración de juicios de valor (buenos o malos) conforme al acto humano. El tercero es la percepción axiológica, se refiere a la ampliación del horizonte



axiológico que va descubriendo el sujeto a lo largo de la vida y de sus múltiples vivencias. También es notable decir que esta percepción tiende a incrementarse o demeritarse.

5. El vocablo alemán “verstand” se refiere a una conceptualización. El concepto es el producto intelectual de la “verstand”. Se entiende también como el conjunto de ideas o pensamientos sustraídos de la experiencia. Es decir, como debe ser la actuación humana. Es exclusivamente de orden teórico. Por ejemplo, comprender el concepto de honestidad sin ser honesto.

En tanto “vernunft” se refiere a un significado integrador, holístico. Esto quiere decir que las vivencias y conceptos deben tener armonía y claridad en los valores que se practican. Por ejemplo, comprender el valor de la amistad y saber ser amigo en las buenas y las malas. Practicar la lealtad.

6. La ética es fundamentadora de la acción humana y estudia el “cómo debe ser”. No seguir esta guía racional, conlleva a desordenar las relaciones humanas y provocar conflictos así como perder el respeto por los demás y por sí mismo. El deber ser es un paradigma teórico-práctico que facilita el ordenamiento tanto del individuo como de una organización.
7. Rechazo.- cuando las normas no convencen al individuo y se han sustituido por otras; la indiferencia, cuando la norma o regla no nos dice nada y la aceptación, cuando las normas están conforme a nuestros intereses y valores. Es como el “equipaje moral” con el que caminamos por la vida.
8. Ética y psicología.- la explicación psicológica de la conducta humana permite comprender las condiciones subjetivas de los actos personales. Problemas morales como el de la personalidad, culpabilidad, intencionalidad, presión social, honestidad, arrepentimiento, etc. Están vinculados a la ética y al individuo mismo. La Psicología hace hincapié en los actos conscientes del individuo.

Ética y derecho.- una y otra disciplina estudia la conducta humana desde un enfoque normativo. En plano jurídico se trata de normas que son impuestas coercitivamente, por las leyes de un país. En tanto las normas éticas, son normas relativas y flexibles que se adaptan a las necesidades humanas y que el hombre



la establece a manera de un reglamento para proteger un bien común dentro de un grupo u organización.

Ética y Administración.- la administración está regulada por el orden y el bienestar obtenidos por medios y fines eficientes. Esta disciplina es apoyada por la ética para no desviarse de estos procesos y actúa correctamente en función de los recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos inmersos en una organización. La ética es necesaria en los hombres de negocios que toman decisiones que afectan necesidades e intereses de otros.

9. La ética y la moral son aprendidas en primer lugar, en el núcleo familiar. Valores y costumbres, prohibiciones y libertades, hábitos buenos y malos nacen en nuestro ambiente familiar. En segundo lugar, el aprendizaje escolar (preprimaria, primaria, secundaria, nivel medio superior, superior y posgrado) posibilita la convivencia con profesores, profesionistas, compañeros de grupo, torneos, competencias deportivas esfuerzos académicos, y nos hacen compartir conocimientos y experiencias de aprendizaje distintas que desarrollen nuestra personalidad. En tercer lugar la experiencia laboral, que influye una manera de saberse capaz para resolver problemas específicos y obtener ingresos. En la experiencia laboral aprendemos a defender, proteger o compartir nuestros valores en forma auténtica y convincente. En algunas ocasiones se aprenden también algunas “mañas” dentro de las organizaciones que no necesariamente son lo ideal a seguir. En cuarto lugar se considera la introspección (autoreflexión) como un método personal para meditar a cerca de las acciones pasadas, presentes o futuras y darle un mayor soporte al sentido de vida personal. El individuo profundiza en su ser y crea sus anhelos, sostiene sus valores, descubre sus potencialidades y limitaciones,. Por último podemos mencionar la pluridimensionalidad cultural, esto es, aprender de otras culturas- en crecimiento o decrecimiento- de sus valores, o pérdida de ellos en algunos casos y retomar conciencia de lo que podemos hacer como humanidad para preservar lo auténticamente nuestro.



Unidad II. La Moral como ámbito práctico

Temario detallado

- 2.1. Carácter histórico de la moral
- 2.2. La esencia de la moral
- 2.3. La moral y otras formas de conducta
- 2.4. El valor de la moral
- 2.5. Elementos de la moralidad
- 2.6. La conciencia y el desarrollo moral

La historia nos muestra una sucesión de morales que corresponden a las diferentes sociedades y culturas ocurridas en el tiempo y que cambió la forma de pensar e interpretar los hechos morales. Es relevante señalar que si comparamos una sociedad con otra anterior, podemos establecer con objetividad una estrecha relación entre sus usos y costumbres y considerar que una, quizá, sea mejor que otra. Por ejemplo la sociedad esclavista muestra su superioridad moral sobre las comunidades primitivas que practicaban el canibalismo y no respetaban a los ancianos. La sociedad esclavista estableció un cierto orden social en el que propició las relaciones sexuales monogámicas, se distribuyó el trabajo físico a los esclavos, se generó riqueza, se consolidó la autoridad, etc. No obstante, la sociedad esclavista, fue superada por otras “formas o modos” de conducta menos agresivas y más racionales por sociedades posteriores hasta llegar a una actual sociedad “más civilizada” que ha caído en contrasentido y expresiones violentas. Existe un progreso moral paulatino y en otros casos, un retraso o decadencia moral. La moral histórica también obedece a una lógica histórica. Esto quiere decir que el progreso moral debiera estar a la par del progreso histórico, científico y tecnológico de una sociedad. Sólo observemos los hechos históricos de la decadencia moral de algunos países poderosos y nos daremos cuenta de los desfases culturales de algunas sociedades actuales. Organizaciones extranjeras que se derrumban y afectan a miles



de empleados por falta de una sólida ética de sus ejecutivos que eligen el fraude como instancia indebida para saciar su ambición y su egoísmo.

La moral solo puede surgir y desarrollarse con las costumbres y valores elegidos por el hombre de su tiempo. No debemos descartar las múltiples formas morales de relacionarse con otras culturas y además, con la necesidad humana- o costumbre- de creer en un ser superior, por lo que la moral presenta también un acercamiento con la religión, en su afán de explicar la esencia de la vida. Sin embargo, la moral tiene un particular enfoque: es el conjunto de costumbres (buenas /malas) presentes en una sociedad. Esto es lo que hace diferente a un pueblo de otro. Desde que el hombre empezó a reflexionar en sí mismo, en forma concomitante, se dio la conciencia moral. Primero surgió el hecho de la conciencia del yo (identidad) y luego la conciencia de los actos (buenos o malos).

Las costumbres – la moral- pueden destinar al individuo a un bien mal o vivir, situación existencial que le provoca incertidumbre a diario porque quiere saber si obra con rectitud o con engaños, con libertad o imposiciones; con valores o sin ellos; con pusilanimidad o entusiasmo. El hombre advierte una conciencia moral, una búsqueda incesante por entender la razón de su vida.

No obstante las circunstancias de nuestro tiempo están provocando la despersonalización de la conciencia moral mediante la masificación, la rebeldía y la violencia. El hombre se ha ido “cosificando”- percibido como cosa, objeto, mercancía- El hombre- cosa ya no es capaz de actuar por sí mismo, ha convertido su capacidad de elección en un acto impulso o condicionado. Su conciencia moral y su voluntad se redujeron a una reacción instintiva. Por lo que muchas veces el único criterio de juicio moral, la norma la conducta, es imitando lo que hacen los otros, sin saber a ciencia cierta, si lo que hace es bueno o malo. ¿Dónde está la auténtica conciencia del individuo? ¿Por qué tanta inconsciencia también en el mundo de los negocios? ¿Estamos en progreso u obsolescencia moral? En algunos negocios el hombre “vende” su utilidad, sus habilidades, sus ideas y sin darse cuenta, también entrega su



dignidad. Por eso es necesario, a través de la ética en los negocios, rescatar los valores humanos y profesionistas de los trabajadores y recrearlos en una organización más justa que le facilite su desarrollo moral, social y económico.

CASO ÉTICO

Costumbres y negocios

Un joven matrimonio alemán – Hans Biegel y su esposa Anna Fritz- han venido a México como invitados especiales para la ceremonia de XV años de una hija de sus compadres Miguel Del Valle y Martha Platas, quienes residen en Acapulco, Gro. Estas jóvenes parejas tienen 3 años de conocerse y fue Don Miguel quien tomó la iniciativa para hacerlos compadres, atención que agradecieron los alemanes pero que no le dan tanto valor social como lo practican los mexicanos.

La familia Del Valle- Platas tienen una cadena de negocios de artesanías y curiosidades mexicanas en distinguidos lugares turísticos del Acapulco. Tienen un gran mercado local cautivo pero sus compadres les han venido la idea de la exportación y van a tratar este asunto luego de la celebración de la “niña Sofía”, como cariñosamente le dicen sus padres.

Pero lo más importante para Sofía y sus papás son los preparativos y ciertamente, el festejo de la quinceañera. “Los negocios pueden esperar”, le dice Martha a Miguel, haciéndole ver la relevancia del evento social.

Para los compadres alemanes esta costumbre no es significativa. Ellos no son católicos ni cristianos ni tienen nexo con alguna iglesia. Hans piensa que la misa de acción de gracias, es como cualquier acto litúrgico. El mexicano gasta mucho en fiestas, tenga o no tenga dinero. Él considera que deberían cambiar estas costumbres por otras, quizá sea mejor pagarles a las quinceañeras un viaje a Latinoamérica, Estados Unidos, Canadá incluso, Alemania y otros países europeos. Esta oportunidad les brinda un gran desarrollo cultural a las jóvenes, las hace ser más independientes y ambiciosas así como labrar sus sueños para el futuro de su vida. Piensa que algunas personas no progresan porque tienen costumbres



familiares muy arraigadas, que tienen que conservarlas sólo por orgullo o quizá porque no conocen otras nuevas formas de vivir. “La moral cambia con las necesidades de la época. La mejor tradición es la de progresar”, dice Hans.

Hans y Ana han venido por la oportunidad de hacer crecer el negocio de las artesanías fuera de México y particularmente en una ciudad alemana: Munich. Ellos creen que el ingenio mexicano expresado en las artesanías y curiosidades del país – bien hechas- son bien pagadas y dejan más del 100% de ganancias. Están previniendo que para el año 2006, en su país se celebrará el Campeonato Mundial de Fútbol Soccer y esperan tener consolidado su negocio sumando otras artesanías latinoamericanas, europeas o asiáticas. La globalización les abre la puerta de los negocios.

Mientras tanto en casa de la familia Del Valle- Platas los han atendido con cordialidad. Han comentado de todo: política, cultura, viajes, fútbol, y cosas superficiales. “Compadres, disculpen que no nos quedemos más tiempo en México, pero venidos de entrada por salida. Mañana sale nuestro avión a la ciudad de México y luego nos vamos directo a Brasil. Pero mi marido quiere hablar de negocios con usted, Mike.”, Advirtió Anna.

En esa tarde del sábado los compadres han platicado de todo menos de negocios. Hans se impacienta porque debe “amarrar” el negocio ya que al otro día salen a Brasil y luego pasarán a Argentina a establecer más contactos en el negocio de las artesanías latinoamericanas. Don Miguel le dice que al otro día, le prestará atención, “muy temprano”, para platicar de negocios. “Ustedes son mis invitados especiales porque esta es una gran fiesta familiar. Esto es muy significativo para “la Sofí”. No puedo hacer algo menos que esto: una gran fiesta. Gracias por estar aquí”.

Hans aprovecha para decirle: “Mike, las fiestas no son para despilfarrar, es mucho lujo lo que tienen en este momento. 15 años los cumple cualquier persona y no se gasta así el dinero. Tu hija merece algo mejor. Quizá un gran viaje o pequeñas inversiones a su nombre. Además ya te veo entrado en copas y no podemos hablar de negocios.”



“Mira güero, tómate unos tequilas conmigo, a ver quien es más hombre. Se me hace que me tienes miedo y por eso andas con tu mujer a todas partes.. ja..ja .ja.”

Martha observa las imprudencias de su esposo y lo retira. Sin embargo la pareja alemana ya se siente incomoda y quiere retirarse. “Compadres perdonen a mi esposo, es que no supo medirse. Pero ustedes siéntanse en su casa y yo los voy a atender especialmente. ¿ Qué desean tomar?”

“Nada señora Martha. Ya nos vamos”- sentencia Hans-. “Veníamos a establecer un convenio con su esposo pero no es posible ahora ni nunca. Nos incomoda la situación. Su esposo no es honesto, no le gusta hacer negocios formalmente”.

Martha está desconcertada y en actitud humilde, se disculpa por él y por la penosa situación. Hans y Ana se despiden fríamente de Martha y desde muy lejos le dicen adiós a Miguel, quien alcanza a brindar sonriendo, desde muy lejos, con una copa a su salud.

En el camino Hans le comenta a Ana: “Te dije que los compadrazgos no sirven para nada, sólo es pretexto para emborracharse. Yo vine a hacer negocios y las costumbres de Miguel y su familia no me interesan. A ver como nos va en Brasil y Argentina, nadamás venimos a perder dinero y tiempo a México.”

1. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo como piensa Hans respecto a las costumbres y los negocios? Explica claramente tus argumentos.
2. El compadrazgo- como costumbre mexicana- tiene ventajas o desventajas. Ejemplifica casos.
3. Menciona por lo menos cuatro costumbres mexicanas que desearías se cambiaran en tu familia. ¿Qué estrategias aplicarías para poder lograr el cambio?
4. ¿Eres una persona capaz de poder adaptarse a morales distintas? ¿En qué casos has aprendido costumbres diferentes? Pon algunos ejemplos.
5. ¿Todas las costumbres son buenas? ¿Cómo podemos distinguir las buenas de las malas costumbres? Ejemplifica con casos.



Frases para meditar.....

“El flojo y el mezquino andan dos veces el camino” (DICHO POPULAR)

Se refiere al “modo” de hacer las cosas sin esfuerzo, lo más cómodamente posible y los resultados son contraproducentes. Cuántas veces buscando lo más fácil haciendo el mínimo esfuerzo, no se desarrolla la metodología y tiempo requeridos, siendo necesarios realizarlos nuevamente y quizá con molestia o fastidio, o empleando más recursos de lo previsto. Querer hacer las cosas precipitadamente, seguramente nos provocará frustración, una mala imagen de nuestra personalidad y de nuestro estilo de trabajo propio.

“Andas por el mal camino, malo va a ser tu destino” (DICHO POPULAR)

Por sentido común podemos comprender que un mal camino está lleno de “piedritas” y de limitaciones. Análogamente, podemos interpretarlo a nuestra forma de vida. Hay personas que se olvidan de sí mismos y no alcanzan haber más dimensiones de la vida, hasta que ya no soportan los males que anidan en su interior. La ignorancia es uno de esos grandes que padecen muchos pseudo profesionistas. Agreguemos vicios, carencias, desviaciones, abusos, etc.

“Nunca le llames virtud a lo que lo pierde salud” (DICHO POPULAR)

Se refiere a los ejecutivos que trabajan de “sol a foco”, que caen en una fatiga mental y emocional, creyendo que cumplen con su trabajo- con horas extra- y regresan a su casa desahogándose con agresión y alcohol frente a su propia familia. Lo único que se hacen es trabajar para pagar los gastos próximos de su hospitalización. Sin salud no se puede hacer un trabajo dignamente profesional. Hay trabajos que son amenazantes para el organismo. Hay que saber tomar el riesgo.

“A ojo del amo engorda el caballo” (DICHO POPULAR)

Nadamás que este famoso adagio. Empresa en la que los dueños no están al pendiente de los responsables, no funcionará con eficiencia. He aquí la importancia



de la misión empresarial y los proyectos que se realizan satisfactoriamente a corto, mediano y largo plazo. Es conveniente conocer la filosofía empresarial, los intereses de trabajadores y clientes para “engordar” la empresa.

“Si engañas al médico, al confesor o al abogado, te resultas engañado”

(DICHO POPULAR)

Son tres de las profesiones más antiguas y a la vez con mayor intimida con relación a los problemas humanos. Por ejemplo, partirá de un mal diagnóstico médico si se habla con mentiras, y por supuesto, el medicamento a aplicar no será el conveniente y se seguirá sufriendo la misma enfermedad y quizá, acompañada de otras complicaciones. Se ha hecho una costumbre “autoengañarse” por falta de esa formación honesta y veraz. A veces uno piensa que nuestras explicaciones coinciden adecuadamente con la realidad. Aceptemos las verdades tal como son.

Reflexiones

1. – La moral primitiva tuvo ciertas características:

- El hombre primitivo toma conciencia individual y social.
- Se siente protegido en comunidad (clan, tribu, familia)
- Concibe una dualidad del mundo (fuerte-débil, vida-muerte, bueno-malo)
- Crea actividades colectivas de forma rústica para sobrevivir.
- Comienza a comprender el quehacer del hombre en la vida
- Hay mandatos orales sustentados en la autoridad de un jefe.
- Es bueno todo aquello que contribuye a reforzar la unión y malo aquello que amanece o debilita a la colectividad.
- Todos los integrantes de la tribu están obligados a trabajar y luchar contra los enemigos de la comunidad.
- Se exalta la valentía y el honor de la comunidad.
- Al pensar en la colectividad aparece el sentimiento de equidad al repartir a todos por igual.



- La colectividad está por encima de la individualidad.

2. –Las características que tuvo la moral del esclavismo fueron:

- Los prisioneros de guerra son sometidos a la categoría de esclavos.
- Se crea la figura colectiva mayor: el estado
- Aparición de la propiedad privada y pública de los bienes.
- Se estratifica a la sociedad en dos clases: fuerte y débil (amo y esclavo).
- El trabajo pesado era conferido a los esclavos.
- Los esclavos no eran considerados personas sino cosas o mercancías que podían venderse en plazas públicas.
- Hay división social (dominantes-dominados, libres-esclavos)
- Aparece la moral de los hombres libres, quienes crean códigos, normas, teorías y postulan verdades universales.
- La moral de los esclavos consistía en la abnegación, servilismo, sacrificio, obediencia y lealtad a cambio de proteger su vida.
- Grecia aceptaba dentro de su modelo ciudadano –polis- la aceptación de esclavos como parte de la democracia.
- También hacia pensadores libres que idealizaban virtudes humanas como un alcance del sentido de dominación social.

3. –La moral del feudalismo tuvo como características las siguientes:

- La moral feudal viene a ser la legitimación de dos clases sociales: amos y siervos.
- Los señores feudales poseían los derechos de las tierras con una proporción de siervos adscritos de por vida a ellos.
- Los siervos de las glebas eran vendidos y comprados con las tierras a las que pertenecían y no podían abandonarlas hasta su muerte.
- La ideología cristiana influyó un poco en los señores feudales para aceptar a los siervos como personas y no como cosas.



- Los artesanos y pequeños comerciantes se hallaban sujetos a la autoridad del señor feudal y estaban obligados a ciertas prestaciones a cambio de su protección.
- La iglesia católica y el estado (Papa- Rey) habían fusionado sus intereses para controlar a los vasallos, siervos, comerciantes y feligreses y así tener un dominio militar y espiritual de mas comunidades.
- Existían los nobles o caballeros, quienes pertenecían a la aristocracia, quienes tenían especial atención en los códigos de honro y normas que enaltecían las virtudes humanas.
- La moral caballeresca y aristocrática se distinguía por su desprecio al rudo trabajo físico y su exaltación del ocio y la guerra.
- El feudalismo favoreció la aparición de la burguesía, quienes eran dueños de medios de producción, tierras, capital y siervos.
- El humanismo se propagó por toda Europa cambiando la orientación teocéntrica del feudalismo por el de las artes, filosofía y las ciencias fácticas.

4. – La moral del socialismo tuvo las siguientes características:

- La burguesía desplazó a los pequeños talleres artesanales y a la vez, surgían trabajadores libres que por un salario o alimentos vendían o alquilaban su fuerza de trabajo. Eran los jornaleros o los proletarios.
- Los intereses de la burguesía - incrementar riqueza y poder- vinculados al desarrollo de la producción y expansión del comercio. Solicitaba mano de obra.
- Con la conformidad de muchos trabajadores y de la media y baja clase se dan movimientos sociales que golpean la estructura aristocrática y favorece un nuevo movimiento: La evolución.
- Surge una nueva concepción del hombre: el hombre económico, quien es visto como un elemento mas del sistema de producción, pero con fines productivos. Surge el socialismo.



- La economía se rige por la ley del máximo beneficio y la explotación de los recursos, propiciando excesos de posesión y egoísmo. Así como actitudes hipócritas, cínicas y desleales.
- Desaparece la propiedad privada sobre los medios de producción y se magnifica la justicia social y la distribución igualitaria de la riqueza a través del estado.
- El socialismo se asentía la confianza en el hombre en un ser supremo. Se da la posibilidad de negar la existencia de dios (ateísmo).
- El socialismo puso al descubierto la explotación del hombre por el hombre y la lucha por nuevos ideales a favor de los marginados.

5.- Algunas características de la moral del capitalismo son:

- El capitalismo fomenta la libre competencia de las empresas a tal grado que unas se sobreponen a otras hasta aniquilarlas.
- Hay mayor atención por la producción serial y la venta masificada a consumidores específicos.
- Cada capitalista qué, como, cuándo y para quién producir, por lo que sus inversiones se colocan en aquellas zonas que dejen más ganancias.
- Algunos capitalistas inundan los mercados de productos baratos y en ocasiones sacrifican la calidad para seguir obteniendo ganancias.
- El capitalista genera desarrollo de tecnología y sistemas de telecomunicaciones que ahorran tiempo, espacio y a la vez, generan empleos y ganancias a cumuladas.
- Se implementan métodos científicos para optimizar resultados.
- Hay un continuo afán por rescatar la dignidad humanan a través de la autorrealización y los salarios justos.
- Algunas empresas capitalistas han invertido sus ganancias al servicio de los empleados en prestaciones sociales, capacitación y desarrollo organizacional como una estrategia para conservar a sus mejores empleados.



6. - La moral se divide en dos dimensiones fundamentales: a) las normas y los valores. Las normas morales son subjetivas autónomas y carecen de coercitividad.

Esto quiere decir que el cumplimiento de los deberes se da por la comprensión de los principios, la buena voluntad y la consecución del fin determinado. En toda norma de conducta va implícita una exigencia de realización.

b) Los actos continuos. Se puede decir que son actos frecuentes – a partir del segundo acto – los que determinan la naturaleza de la repetición y la costumbre. De aquí se derivan los buenos o los malos hábitos.

7. El fundamento de la obligación moral es la razón vinculada a un valor. Esto significa que todo aquello que en forma racional y comprensible proporcione un bien o algo que perfecciona la naturaleza del mismo individuo u otros seres vivos, será visto como un valor- en el que prevalece lo bueno- así el hombre puede comprender más allá de las leyes, la necesidad de asumir el bien para sí y para los demás. De aquí se desprende el principio ético “haz el bien y evitar el mal”. Cabe decir que el hombre puede elegir lo contrario –hacer el mal y evitar el bien- a sabiendas de que no es lo correcto. El poder de elección y su preferencia hacer el bien, distingue al hombre bueno del hombre malo.

8. El acto humano en términos generales, está compuesto de:

- a) Conocimiento
- b) Voluntad
- c) Elección
- d) Circunstancia
- e) Responsabilidad
- f) Consecución del fin

9. – Los tipos de conciencia moral se describen a continuación:

Conciencia laxa.- es aquella que carece de suficientes normas. El individuo confunde libertad y libertinaje, se actúa más por impulso que por medio de la razón.



Conciencia escrupulosa.- es aquella que tiene un exceso de normas. El individuo actúa estrictamente conforme a las normas establecidas, se actúa con un agudo sentido crítico.

Conciencia recta.- Es aquella que equilibra el comportamiento aplicando las normas con rigidez y de vez en cuando, con flexibilidad. Hay un constante análisis de los actos humanos, antes, durante y después. Juzga lo bueno y malo en cada acción.

10. - El desarrollo moral del individuo se presenta en tres etapas, según Lawrence Kohlberg:
- a) Etapa Preconvencional
 - b) Etapa Convencional
 - c) Etapa Postconvencional.



Unidad III. Los valores y los juicios.

Temario detallado

- 3.1 La libertad y sus limitaciones
- 3.2 La intencionalidad y la felicidad
- 3.3 Definición de los valores
- 3.4 Jerarquización de los valores
- 3.5 Criterios de justificación moral
- 3.6 Problemas morales en la sociedad contemporánea

La palabra libertad es deseada por muchos y bien consumada por pocos. ¿Realmente somos libres o estamos limitados por ciertas estructuras sociales, económicas, culturales y globalizadoras? Se le emplea como supuesto, como medio, como valor, como excusa y hasta como *slogan* de moda. ¿En qué somos y no somos libres? “La verdad os hará libres”, es una frase de contenido bíblico que a muchos no deja conformes, ya que algunos creen que la libertad consiste en hacer lo que se quiere y no lo que se debe. La libertad es entendida como el atributo del sujeto para actuar conforme a sus deseos y razones para obtener un fin. Este atributo sirve hasta para realizar acciones indebidas, injustas o deshonestas. La libertad es la capacidad volitiva (de la voluntad) para hacer el bien o el mal. Podemos hablar de libertad física, moral, cultural, educativa, legal, de creencias y de expresión. En todas ellas se pone de manifiesto la disposición para expresar algo. No obstante la libertad está vinculada a los valores ¿Cuáles valores? Si vivimos en una crisis de valores o ¿acaso se han perdido los valores?...¡no!..Es cosa de reencontrarlos consigo mismo y en la literatura clásica. Los valores teóricamente siempre han existido. No ha cambiado su concepción de cada uno de ellos, es decir,



el valor verdad siempre ha sido el mismo a través de los siglos. La verdad es una adecuación entre el pensamiento y la realidad, si fuese una inadecuación, entonces tendría por nombre falsedad. Ambos conceptos han significados lo mismo por muchos años. Lo correcto es señalar que son los hombres los que han dado otra interpretación a seguir para determinar “nuevos valores”. Es la gente que ha extraviado su atención en realizar estos altos ideales humanos. Vivimos en una sociedad pragmática, funcional, consumista, de competencias, y en muchas ocasiones, obsesivamente aniquilante. No es que los valores no sirvan, son los individuos los que no encuentran la fórmula especial para valorar la vida o tal vez haya hombres audaces que quieran transmutar valores, como lo propuso Federico Nietzsche. ¿Acaso pretenderán cambiar los antivalores, como categoría mayor por los valores, como categoría menor? ¿No hay aplicación congruente para la sociedad actual. Parece ser que los valores de antaño ya son anticuados ¿acaso lo clásico, universal y necesario para el hombre de hoy, es obsoleto? Los valores son permanentes, porque su esencia es universal, porque el hombre seguirá teniendo una esencia universal.

Los valores aparecen como una necesidad interior del hombre por ordenar el mundo y darle razón de ser a todo cuanto existe. Hay valores subjetivos y objetivos; terminales e instrumentales; económicos y materiales; místicos y trascendentales. De muchas formas el hombre hace jerarquías para responder a las necesidades individuales o sociales. Sin embargo, las actitudes y conductas, son las expresiones concretas y auténticas de esos ideales. Podemos pensar que un acto humano puede tener diversas causas y un solo fin, o bien, una causa y desviarse del fin original para derivar otros fines alternos. Debemos tener mucho cuidado en esto ya que las circunstancias pueden presionarnos para no cumplir con nuestro fin, o bien, tenderemos que trabajar más en la formación de virtudes aplicadas a los negocios y por consiguiente, evitar hacer mal las cosas.

El valor como fundamento de las normas sirve para resolver conflictos morales y también para guiar nuestra acción hacia un buen fin. No hay hombre que no haya tenido en su vida, por lo menos, un valor a conseguir. La naturaleza humana lo crea,



lo desea una vez que lo descubre o lo quiere reencontrar una vez que ya lo perdió. La condición humana demanda lo bueno para sí, quiere saciarse de cualidad en su ser, por que los valores, en esencia, con cualidades a realizar.

UN CASO ÉTICO

La compañía *Estereo-MEX*, en el Estado de México, fabrica circuitos electrónicos para amplificadores de estéreos y se venden a compañías ensambladoras de estéreos y modulares.

Esta industria cuenta con 120 empleados y con una filosofía y asesoría de empresarios japoneses. Esta empresa pretende concursar, en su ramo, para el premio nacional de calidad del año 2001.

Sin embargo ha ocurrido un problema en el área de producción y consiste en que dos máquinas se han desgastado y no dan las medidas exactas de treinta tipos de componentes electrónicos por lo que el Ingeniero Jorge Loperena, con urgencia, ha solicitado a un asesor japonés que sean ajustadas o reemplazadas las máquinas, o bien, no echarlas a andar, justificando así que tendría como consecuencia la disminución de producción planeada y no se lograrían los objetivos establecidos para el año 2001. tiene a su cargo 40 empleados y ocho son los responsables de esas dos máquinas, por lo que éstos, se han convertido en “superiores virtuales”, es decir, vigilantes eventuales de sus compañeros.

El asesor japonés Ing. Kanito, le ha comentado al Ingeniero Loperena que en la casa matriz de Tokio, ha mantenido el mismo nivel de producción a lo largo de tres años y que incluso, cuando se descomponen algunas máquinas, la gente se queda más tiempo de su horario de trabajo (sin considerarse como horas extra) y así cumplen las expectativas del plan de trabajo y se hacen acreedores a los premios por productividad. Todos ellos piensan en el beneficio de trabajar en equipo. Así es que para el Ing. Kanito es un falso pretexto que el Ing. Loperena afirme que no se cumplirán los objetivos programados para el año 2001. Le sugiere, el mismo modelo



actitudinal japonés, que podría ser algo innovador en la cultura laboral mexiquense. Además, le ha hecho notar que se ha dejado influir por las actitudes mediocres y conformistas de los ocho operarios de las máquinas y que es su deber cambiar sus actitudes y orientarlos hacia los valores de la empresa. El ingeniero Kanito cree que el ingeniero Loperena debería convencer a los operarios de trabajar los sábados y domingos o en horarios nocturnos cuando ya otras máquinas están desocupadas.

Los obreros se han molestado al conocer esta propuesta de trabajo y dicen que trabajan por necesidad no por humillación. El ingeniero Loperena no es un buen líder y únicamente ha centrado su atención en el aspecto técnico de su área pero no en el humano, el axiológico y el psicológico: *“mi trabajo es producir, no educar”*, señala molesto ante la mirada sorpresiva del ingeniero Kanito, al salir de su oficina.

Jorge ha decidido completar los faltantes de la producción mensual de esos treinta tipos electrónicos, mandándolos maquilar a otra empresa cercana. Loperena piensa que no se meterá en problemas con sus subordinados y podrá obtener los resultados pronosticados. Han pasado cuatro meses y la producción está completa. No hay retrasos de ningún tipo electrónico y se ha cumplido con los pedidos faltantes. Los ocho operarios bajo su autorización, sólo están yendo medio tiempo por las noches. Ellos piensan que luego tendrán que quedar bien con el ingeniero Loperena porque él no tiene exigencia alguna en su área de trabajo: se ha portado “buena onda”.

Por otra parte, en el departamento de atención a clientes, han empezado a llegar bastantes quejas y molestias de las fábricas ensambladoras al indicar que algunas piezas solicitadas no cumplen con las medidas ni con el material especificado en el pedido. Los colores de los circuitos han cambiado en su tonalidad y los precios se han incrementado en un 25%. La licenciada Karina López, gerente de este departamento, ha platicado con el ingeniero Loperena, antes de hacerlo con el ingeniero Kanito para explicar el problema de la empresa ¿qué está pasando, ingeniero?.

Jorge le dice a Karina que mandó a hacer el trabajo por fuera sin ninguna autorización de su jefe y que reconoce su miedo de decírselo al asesor japonés,



porque “si él se entera que no seguí sus indicaciones, puede costarme el puesto”, así que le pide que lo encubra y se haga de la “vista gorda”, “que no sabe nada”. La licenciada acepta encubrirlo.

El ingeniero Kanito se sorprende al ver la cantidad de facturas devueltas por la mala calidad de los productos enviados.

- *Licenciada Karina, explíqueme ¿por qué hay tantos productos devueltos?*
- *Yo creo ingeniero, que han de ser los proveedores los que están mandándonos material de segunda clase ¿no cree?*
- *Tengo que ver este asunto urgentemente con el ingeniero Loperena, él puede darme mayor información al respecto.*
- *El ingeniero Loperena es una persona muy honesta y eficiente. Debería promoverlo para que vaya a Japón. Creo que se lo merece.*
- *Lo que se merece es que lo corra de la empresa y usted, deje de solaparlo.*
- *La incapacidad de él para las relaciones humanas lo hizo perder este empleo y usted, ¡ándese con mucho cuidado!.*

1. ¿Cuál es el fondo del problema?
2. Desde el punto de vista ético y administrativo: ¿Loperena actuó correctamente en su toma de decisiones?
3. ¿Cómo debió planear la solución del problema el ingeniero Loperena?
4. ¿Qué papel tomó Karina ante el ingeniero Kanito?
5. ¿Es correcta la decisión del ingeniero Kanito ante el ingeniero Loperena?

Frases para meditar...

“La moral es la regla de las costumbres. Y las costumbres son los hábitos. Las morales, pues, la regla de los hábitos” (Anatole France)



“A veces cuesta mucho más eliminar un solo defecto, que adquirir cien virtudes” (La Bruyere)

“La moral enseña a moderar mucho las pasiones, a cultivar las virtudes y a reprimir los vicios” (La Rochefoucauld”

“El egoísta tiene su corazón en la cabeza” (Ovidio)

“La moral es, de todas las ciencias, la más interesante” (Horacio)

“Un filósofo casado es un personaje cómico” (Nietzsche)

“Casarse está bien, no casarse está mejor” (San Agustín)



Unidad IV. Doctrinas éticas fundamentales

Temario detallado

- 4.1. Ética oriental y africana
- 4.2. Ética griega
- 4.3. Ética judeo- cristiana
- 4.4. Ética moderna
- 4.5. Ética contemporánea

En la teoría ética de África occidental, la moralidad se define en términos de sintropía – tendencia a una síntesis creativa- y la conducta humana es buena o mala no porque se ajuste a un conjunto de reglas si no porque construye en lugar de destruir. La ética africana sostiene que “somos una chispa divina”. Existe una magia en la creación y todo aquello que tienda a ser creado por el hombre es semejanza de Dios. Por eso la ética africana se interpreta como mágica, porque procede de un creador que no se revela ni se hace hombre, pero que está en el cosmos cerca del ser humano para que construya y transforme su realidad.

Sócrates, filósofo griego del siglo IV a. De C., descubrió la necesidad del hombre por encontrarle un sentido a la vida, esto es, la plenitud, pero ¿cómo? Conociendo bien para actuar bien. A partir de entonces el hombre actual, continua buscando en una sociedad deshumanizada, mercantilista, escéptica y violenta la fórmula teórico- práctica para conseguir esa tan deseada felicidad, cuya esencia es el Bien.

Existen diferentes posturas éticas, entre ellas, la hedonista (placer), la utilitarista (interés) y la racional (deber ser) que ofrecen argumentos para el bien actuar. Todas ellas tienen en sí, en teoría, contenidos interesantes. La práctica y la circunstancia son determinantes en la aceptación de las teorías éticas así como los valores que las instituciones presentan como ideales para su época.



Así mismo la iglesia enseñó a los creyentes que la felicidad reside en un ser absoluto y los actos buenos son los que “salvan” y dan la felicidad eterna. El catolicismo influyó en muchas culturas, en sus costumbres y modos de pensar y actuar éticamente. En Estados Unidos y otros países europeos, se observa que el protestantismo está vinculado ideológicamente con el sistema capitalista y ha resultado funcional la combinación de religión y empresa. “El trabajo es una providencia divina y debe aprovecharse para hacer riqueza y glorificar a Dios.”

Por otra parte Emmanuel Kant es el más famosos entre los filósofos modernos quien trata de fundar la moral en dos principios: la buena voluntad y la razón para fundamentar el bien y el deber como obligación intrínseca. El hombre debe actuar por sí mismo, de acuerdo con el deber de su propia razón, sin aceptar presiones o coacciones ajenas a su voluntad.

En la época contemporánea inicia el existencialismo como una nueva forma de hacer resaltar la importancia de la existencia humanan, comprendiendo razón, cuerpo, emociones y vivencias enlazadas a la libertad, es decir, vivir la vida tal como es nuestra naturaleza humana conforme a nuestro poder de ser libres. Para el existencialismo los valores son creaciones de la libertad humana. La autonomía conduce a vivir de manera autentica y responsable, pero la existencia auténtica es descubrir los miedos y la nada. Sartre dice que existe la lucha en las reflexiones interpersonales porque el hombre no sabe dominar su libertad, y otros abusan de uno mismo “el infierno son los otros”, advierte el filósofo francés. Lo positivo de este autor es la relevancia de la libertad y trascendencia humana como materia ética de nuestro tiempo.

Frases para recordar....

“Quién de verdad quiere ser bueno, lo será” (Séneca)

**“Los hombres pueden hacer bueno lo que es malo y malo lo que es bueno”
(Cicerón)**



**“Hay cosas buenas aún en lo malo; sólo observando se puede distinguir”
(Shakespeare)**

“El solo no hacer bien, ya es un gran mal” (Francisco de Sales)

“No conozco otro símbolo de excelstitud que la bondad” (Beethoven)

**“Un hombre que comete un error y no lo corrige, está cometiendo otro error”
(Confucio)**

**“Todas la Familias felices se asemejan, pero las desgracias son de distinta
manera” (Tolstoi)**

Reflexión

La ética hedonista (hedoné=placer) tiene como principio sustancial de vida el placer, esto es, la valoración primordial de las sensaciones y sus agradables efectos. Esta doctrina rechaza toda forma de sacrificio o dolor. En tanto la ética racional, concibe la vida desde una perspectiva ordenada, sin alteraciones sustanciales (como debe ser). Pretende aplicar la lógica, los métodos y todo esfuerzo de la mente hacia la consecución de un buen fin.



Unidad V. Ética en los negocios

Temario detallado

- 5.1. Estructura económica y social del capitalismo
- 5.2. Evolución y transformación de la ética capitalista
- 5.3. La Misión de la empresa y el Código de Ética organizacional
- 5.4. Administración por valores
- 5.5. Actitudes éticas y satisfacción laboral

Comprender las ideas básicas de la ética general apoyará nuestro análisis en el mundo de los negocios. Este mundo contiene muchas variantes: reconocimientos, hipocresías, fraudes, motivaciones, realizaciones, oportunismo y otras posibles combinaciones más, que nos llegan a confundir en el camino de nuestra profesionalización. No podemos cerrar los ojos ni dar la espalda a los problemas éticos de las organizaciones, así no se consigue la calidad organizacional. *La corrupción –en sus múltiples modalidades- se está arraigando en las costumbres de la gente y este fenómeno parece que es la medida común para tomar decisiones, cerrar un trato dentro de la organización o quizá, actuar clandestinamente.*

Por otra parte, la historia nos muestra que la estructura y la evolución económica del capitalismo, combinada con las normas religiosas protestantes, dieron origen a una ética de los negocios para la cultura sajona y norteamericana. Sin duda alguna nuestro país ha recibido esta influencia ideológica y además, la reflexión ética tiene una mayor importancia formativa para las nuevas generaciones de ejecutivos que conduzcan debidamente alguna organización.

¿Crisis de valores? ¿Se han perdido los valores?... ¡no! Es cosa de reencontrarlos consigo mismo y en la literatura clásica. Los valores teóricamente siempre han existido. No ha cambiado la concepción de cada uno de ellos, es decir, el valor de la verdad siempre ha sido el mismo a través de los siglos. La verdad es



una adecuación entre el pensamiento y la realidad, si fuese una inadecuación, entonces no sería verdad sino falsedad. Ambos conceptos han significado lo mismo por muchos años. Lo correcto es señalar que son los hombres los que han perdido el camino a seguir para lograr los valores propuestos; es la gente la que ha extraviado su atención en realizar estos altos ideales humanos. Vivimos en una sociedad pragmática, funcional, consumista, de competencias y en muchas ocasiones, obsesivamente aniquilante. No es que los valores no sirvan, son los individuos los que no encuentran la fórmula especial para valorar la vida o tal vez haya hombres audaces que quieran transmutar los valores, como lo propuso Federico Nietzsche. ¿Acaso pretenderán cambiar los antivalores, como categoría mayor por los valores, como categoría menor? ¿No hay aplicación congruente para la sociedad actual? Parece ser que los valores son anticuados ¿acaso lo clásico, universal y necesario para el hombre de hoy, es obsoleto? Los valores son permanentes porque su esencia es universal.

Los valores aparecen como una necesidad interior del hombre por ordenar el mundo y darle razón de ser a todo cuanto existe. Hay valores subjetivos y objetivos; terminales e instrumentales; económicos y materiales; místicos y trascendentales. De muchas formas el hombre hace jerarquías para responder a las necesidades individuales o sociales. Sin embargo, las actitudes o conductas son las expresiones concretas y auténticas de esos ideales; podemos pensar que un acto humano puede tener diversas causas y un sólo fin, o bien, una causa y desviarse del fin original para derivar otros fines alternos. Debemos tener mucho cuidado en esto ya que las circunstancias pueden presionarnos para no cumplir con nuestro fin, o bien, tendremos que trabajar más en la formación de virtudes aplicadas a los negocios y por consiguiente, evitar hacer mal las cosas.

Al respecto ha nacido una nueva visión ética en el mundo de los negocios: la Administración por valores (APV), que propone una nueva estrategia, en tres fases: 1) aclarar la misión y los valores; 2) establecer comunicación continua y 3) alinear los valores con las prácticas diarias –individuales, de equipo y organizacionales- para



conseguir cuantitativa y cualitativamente la mejora continua. En esencia la ética es principio y fin de la calidad y de la mejora continua.

Por último, cabe señalar que un código de ética organizacional no es como parece un conjunto de normas restrictivas dentro de la organización, sino que es la integración de los valores de la institución comunicados a todo el personal, teniendo como fin la misión de la empresa. Un código orienta hacia el camino correcto y es además, la integración de esfuerzos, objetivos y resultados de todos los trabajadores con vías a la mejora continua. Un código enorgullece a cualquier institución, la hace más honorable y da mayor confianza a empleados, proveedores y clientes.

Finalmente este código o credo institucional modifica conductas hacia valores predeterminados por la dirección de la empresa y motiva a los empleados con una sola palabra: ¡congruencia! Con la presencia de la globalización y las fusiones internacionales, los códigos éticos sirven de guía para el cambio de hábitos y la consecución de logros en la nuevas empresas.

CASO ÉTICO

Un jugoso fraude industrial.

Jerónimo Li Cari fue director de Investigación, Desarrollo y Control de Calidad en **Beech- Nut Nutrition Corporation** entre 1970 y 1980 **Beech- Nut** tuvo un segundo lugar en el mercado de alimentos infantiles en Estados Unidos, compitiendo contra **Gerber Compañy**. **Beech –Nut** se subsidiaria de Nestle, que tienen su base en Suiza. En 1997 firmó un convenio con Interjuice Trading Co para comprar concentrados de jugo de manzana y este trato salvaría a Beech –Nut porque los precios de Interjuice estaban 20% abajo del mercado. Sólo con el 30 % del FALTA PAGINA 45 DE LAS COPIAS

Varios meses después LiCari estaba desanimado porque no-tenia noticias del avance del caso, ni una auditoría en el área de producción se había realizado. Lavery



comentó cuando se entrevistó con el presidente ejecutivo de la compañía “LiCari es un buen técnico pero siempre tienen exageradas ideas que no funcionan en la realidad. Podría quemarse. Creo que debemos ignorar sus comentarios”. LiCari envió una carta anónima a la **FDA** (Food & Drug Administration) denunciando este caso de adulteración de jugos en **Beech-Nut**. LiCari puso su dedo en su conciencia sin traicionar a la verdad. Por eso tomó esta decisión tan difícil para él. En este momento LiCari ya no trabajaba para la compañía.

Para 1982 un investigador privado de **Processed Apples Institute, inc.** mostró unos documentos de los operadores de la planta de **Interjuice** que contenían datos relacionados con los ingredientes artificiales de las mezclas de los jugos de manzana, diferentes a la fórmula original patentada. Tal Instituto invitó a **Beech-Nut** demandar legalmente a **Interjuice**, pero **Beech-Nut** no quiso involucrarse. Sin embargo se tomó la medida de no hacer más pedidos a **Interjuice**. Cuando la FDA mandó recolectar la producción de jugos de **Beech-Nut** ellos tenían 3.5 millones de dólares en jugos almacenados. Un investigador de la **FDA** hizo esta observación: “Ellos juegan al juego del gato y el ratón. Cuando identificamos un lote de jugos de manzana, **Beech-Nut** lo desplazaba rápidamente a otro lugar para evitar una publicidad negativa”

Cuando el gobierno de Nueva York reveló las pruebas que contenían un mínimo de sustancias naturales de la manzana. **Beech-Nut** siguió en sus maniobras de ocultar y desplazar la mercancía utilizando por las noches nueve pipas que transportaban el jugo a los lugares convenidos. Y encontraron pronta salida en el mercado de exportación a Latinoamérica y el Caribe hasta el año de 1983. Esta estrategia comercial apoyaría el desplazamiento del jugo de menor calidad y bajo costo, que no dañaría la imagen de la empresa en el mercado norteamericano.

Para entonces el presidente ejecutivo y Lavery estaban implicados en el fraude ante los consumidores y después se dio a conocer que el presidente ejecutivo tenía 358 violaciones a las normas de la Food Drug & Cosmetic Act. Y Lavery estuvo acusado por conspirar y engañar con información al correo y violó normas de las leyes federal de la **FDA**. Ambos fueron aprehendidos por la justicia y **Beech-Nut**



tuvo que reconocer su culpabilidad y pagar dos millones de dólares de multa. LiCari testificó ante la Corte: “pienso que el jugo de manzana debe ser hecho con auténticas manzanas”:

1. Si el consumo de la imitación del jugo de manzana no hizo daño a nadie ¿por qué pensó LiCari que esto era malo?
2. ¿Crees que LiCari hizo bien en enfrentar a sus supervisores denunciando el caso indebido y que, paradójicamente, le costo su trabajo? ¿Tu serías capaz de denunciar un hecho ilícito ante autoridades confiables aunque sepas que te arriesgas a quedarte sin empleo o quizá, a obtener un reconocimiento por tu audacia?
3. ¿Eres capaz de mantener tu esfuerzo ético hasta conseguir el fin justamente perseguido? Explica tus motivos
4. ¿Es correcta la estrategia de exportar el producto de baja calidad y bajo precio a lugares con bajo nivel y calidad de vida? Fundamenta tus argumentos
5. Si tu fueras LiCari, ¿regresarías a trabajar a la empresa a la que denunciaste? ¿Por qué?

Frases para recordar...

“El flojo y el mezquino andan dos veces el camino”. (DICHO POPULAR)

Se refiere al “modo” de hacer las cosas sin esfuerzo, lo más cómodamente posible y los resultados son contraproducentes. Cuántas veces buscando lo fácil haciendo el mínimo esfuerzo, no se desarrolla la metodología y tiempo requeridos, siendo necesario realizarlos nuevamente y quizá con molestia o fastidio, o



empleando más recursos de lo previsto. Querer hacer las cosas precipitadamente, seguramente nos provocará frustración, una mala imagen de nuestra personalidad y de nuestro estilo de trabajo propio.

***“Andas por mal camino, malo va a ser tu destino”.* (DICHO POPULAR)**

Por sentido común podemos comprender que un mal camino está lleno de “piedritas” y de limitaciones. Análogamente, podemos extrapolarlo a nuestra forma de vida. Hay personas que se olvidan de sí mismos y no alcanzan a ver más dimensiones de la vida, hasta que ya no soportan los males que anidan en su interior. La ignorancia es uno de esos grandes males que padecen muchos pseudo-profesionistas. Agreguemos vicios, carencias, desviaciones, abusos, etcétera.

***“Nunca le llames virtud a lo que pierde salud”.* (DICHO POPULAR)**

Se refiere a los ejecutivos que trabajan de “sol a foco”, que caen en una fatiga mental y emocional, creyendo que cumplen con su trabajo – con horas extra- y regresan a su casa desahogándose con agresión y alcohol frente a su propia familia. Lo único que hacen es trabajar para pagar los gastos próximos de su hospitalización. Sin salud no se puede hacer un trabajo dignamente profesional. Hay trabajos que son amenazantes para el organismo. Hay que saber tomar el riesgo.

***“Al ojo del amo engorda el caballo”.* (DICHO POPULAR)**

Nada más cierto que este famoso adagio. Empresa en la que los dueños no están al pendiente de los responsables, no funcionará con eficiencia. He aquí la importancia de la misión empresarial y los proyectos que se realizan satisfactoriamente a corto, mediano y largo plazo. Es conveniente conocer la filosofía empresarial, los intereses de trabajadores y clientes para “engordar” la empresa.

“Si engañas al médico, al confesor o al abogado, tu resultas engañado”.

(DICHO POPULAR)

Son tres de las profesiones más antiguas y a la vez con mayor intimidad con



relación a los problemas humanos. Por ejemplo, partirá de un mal diagnóstico médico si se habla con mentiras, y por supuesto, el medicamento a aplicar no será el conveniente y se seguirá sufriendo la misma enfermedad y quizá, acompañada de otras complicaciones. Se ha hecho una costumbre “autoengañarse” por falta de esa formación honesta y veraz. A veces uno piensa que nuestras explicaciones coinciden adecuadamente con la realidad. Aceptemos las verdades tal como son.

Reflexiones

Las características generales de la estructura del capitalismo son:

1. – Existe la propiedad privada sobre los medios de producción.
 - Las relaciones sociales de producción son de explotación.
 - Las clases sociales antagónicas son: burgueses (capitalistas, dueños de los medios de producción) y proletariado (obreros asalariados). La fuerza de trabajo se convierte en una mercancía.
 - Los capitalistas compran el trabajo de los asalariados, quedándose con una parte de más, que es la plusvalía, únicamente por ser dueños de los medios de producción. La plusvalía es la forma de explotación en el capitalismo.
 - Cada capitalista decide qué, cuánto, cómo y para quien producir, por lo que sus inversiones se orientan a aquellas ramas que les dejen más ganancias, lo que provoca anarquía en la producción y en las inversiones.
 - Debido a su modalidad anárquica, el capitalismo presenta periodos de crisis (inflación, desempleo, subempleo, inseguridad pública, incertidumbre financiera).

Las ocho máximas del pensamiento capitalista son:

2. – “Considera que el tiempo es dinero”.
 - “Considera que el crédito es dinero. Se puede acumular una cantidad considerable si se tiene buen crédito y capacidad para emplearlo bien”.
 - “Considera que el dinero es fecundo y provechoso”.



- “Un puntual pagador es amo de la bolsa de quien sea”.
- “Nunca debes retener el dinero recibido por una hora más de la convenida”.
- “No olvides tus deudas y procura mostrarte siempre diligente y honorable”.
- “Ahorra, porque los gastos insignificantes se convierten en grandes sumas”.

Los valores según Allport son los siguientes:

3. *Teóricos*. Le dan una importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un método crítico y racional.
 - Económicos*. Enfatizan lo útil y lo práctico.
 - Estéticos*. Asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
 - Sociales*. Asignan el valor más alto al amor de la gente.
 - Políticos*. Enfatizan el logro de poder e influencia.
 - Religiosos*. Se relacionan con un ser trascendente y divino

Los valores instrumentales y los valores terminales son descritos a continuación

4. Los valores instrumentales son modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores terminales. Por ejemplo, el perdón, la caridad y la generosidad son medios del valor terminal amor. En tanto los valores terminales se definen como estados finales de existencia deseables. Por ejemplo la felicidad es un valor terminal y para llegar a ella se necesita de los valores instrumentales como: sabiduría, placer, seguridad, libertad, dinero, etcétera.

Los tres componentes mas importantes de la actitud son:

5. – Componente cognoscitivo (conocimiento).
 - Componente afectivo (emociones y sentimientos).
 - Componente conductual (intencionalidad y fines).
6. Los enfoques de la Administración en México a partir de 1960 son:
 - a) Grupos T (seminarios para ejecutivos y dinámicas de grupos).
 - b) Administración matricial (grupos interdisciplinarios para resolver problemas).
 - c) Centralización-descentralización (delegar responsabilidades y tareas).



- d) Conglomeración (agrupar empresas diversas, bajo una sola corporación “holding”, ante la fuerza de la competencia).
- e) Grid Organizacional (técnica para suavizar la autoridad de los gerentes).

Enfoque en la década del 70:

- a) Administración estratégica (las estructuras mas complejas se derivan de la aplicación secuencial de varias estrategias: La expansión, la diversificación geográfica, la integración vertical y la diversificación de productos).
- b) Administración de portafolios (divide negocios en etapas: de iniciación, crecimiento, madurez y declinación. De la abundancia de los maduros se fortalecen los que se inician.).
- c) Curva de experiencia (es la evolución de los costos y precios unitarios en función de la cantidad producida acumulada).
- d) Presupuesto base cero (se basa en el análisis de flujo de entrada y salida de programa específico sin considerar presupuestos de ejercicios anteriores).

Enfoque en los 80:

- a) Teoría Z (implica la toma de decisiones de los empleados y los trabajadores para aumentar la productividad).
- b) Intracorporación (ejecutivos de gran edad y alta experiencia de una corporación crean pequeñas empresas que serán filiales).
- c) Desmasificación (se capacitan a los administradores en los problemas jurídicos- sindicales para realizar ajustes laborales en un marco de cordialidad, sin llegar al conflicto masivo).
- d) Cultura corporativa (se expresa en las normas de comportamiento del personal y en las conductas aceptadas por la organización).
- e) Administración al minuto (consiste en cambiar los elogios por el trabajo bien realizado así como las fallas del trabajador en exactamente, un minuto).
- f) Administración por acercamiento (invita a los ejecutivos a salir de la oficina para acercarse mas con los subordinados).



- g) Alianzas estratégicas (las grandes empresas que han perdido competencia en el mercado, dos o más empresas pueden complementarse rebasando los límites geográficos).
- h) Cero inventario o Justo a Tiempo (reduce al mínimo los niveles de existencias en los inventarios ya que los proveedores entregan su producto cerca del cliente).
- i) Ventaja competitiva (la empresa tiene que ser entendida como un todo y encontrar sus ventajas en un mercado global, de continua competencia).

La administración en la década de 2010:

Factores ambientales y organizacionales.

- a) Los administradores serán evaluados ya no sólo por las ventas o la productividad, sino por otros criterios para evaluar el desempeño (por ejemplo la ética en los negocios, liderazgo proactivo, etcétera).
- b) La competencia y contribución de los trabajadores al desempeñar los sistemas y procedimientos administrativos asignados, será un aspecto libre.

Incremento en la competencia para puestos administrativos.

- a) Nuevos estilos de dirección. La administración por sistemas es una práctica apropiada para hoy y el futuro.
- b) Los jóvenes entrarán en pugna por los puestos directivos de las empresas. Las empresas preferirán que sus empleados no tengan antigüedad. Preferirán sangre joven y más dinámica para los retos y competencias de la empresa.

Necesidad de una rápida preparación administrativa.

- a) Una carrera universitaria ya es obligatoria y sobre todo una que amplíe las habilidades y técnicas de comunicación, análisis de problemas, toma de decisiones y administración de recursos. Pero hay que prever que se exigirán estudios de especialización, maestría además de evidentes habilidades en la computación y el idioma.
- b) Perfil del administrador. Las cualidades del profesional de la administración para este milenio son: pensar bajo el enfoque de sistemas, iniciativa, deseo de



servir, reflexión continua, percepción y sensibilización a problemas sociales, previsión, visión e intuición, criterio abierto y tolerante, persuasión y empatía.

Son las tres fases del proceso de Administración por valores (APV)

7. Fase 1. *Aclarar la misión y los valores* (propietarios, alta gerencia, líderes de unidad administrativa, empleados, clientes, otros interesados claves).

Fase 2. *Comunicar las actividades* de la compañía y la unidad administrativa, materiales de comunicación, recursos, folletos, carteles, tarjetas de acción, mecanismos de comunicación formal -informes, oficios-, prácticas de comunicación informal –memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico-.

Fase 3. *Alinear los valores con las prácticas diarias*. Significa realizar congruentemente y bajo convicción del trabajador, las prácticas individuales, de equipo y organizacionales hacia un mejoramiento continuo. Esto implica el mayor ordenamiento de ideas, acciones y convicciones en función de ser mejores como personas y como organización.

Los principios clave en la administración por valores son:

8. Claridad:
 - a) “Lo malo de estar en una carrera de ratas es que aunque uno gane la carrera, sigue siendo una rata”.
 - b) “Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante”.
 - c) “En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía”.
 - d) “Administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro, es una manera de vivir”.

Comunicación:

- a) “El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica todos los días”.
- b) “Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace seguro el ambiente de trabajo”.



- c) “Un cambio real no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas. Es un cambio no en lo que la gente ve sino en aquello con lo cual ve, es nuestro modo de ver las cosas”.
- d) “El secreto para que funcione la APV es hacer aquello en lo que creemos y creer en lo que hacemos”.

Alineación:

- a) “Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes”.
- b) “Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve”.
- c) “Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores. La hacen funcionar las personas”.
- d) “Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común y personas comunes, logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización”.

El comportamiento de la doble moral dentro de las organizaciones es:

9. La doble moral implica opacidad en la organización por cuanto existen diferencias entre el pensar, el decir y el hacer. Se entiende que la doble moral, en términos sencillos la podemos comprender con este dicho “hacer cosas malas que parecen buenas y hacer cosas buenas que parecen malas” conlleva un conjunto de costumbres, actitudes y vicios que corrompen a la organización en general y a cada uno de los integrantes.

Es importante considerar que toda organización tiene su “ethos” o modo de ser, es una construcción interna basada en valores reales y auténticos que son manifestados a través de un Código de Ética Organizacional. Sin embargo, no todos los trabajadores aceptan con gran convencimiento ciertos valores y prefieren aparentarlos o disfrazar sus actitudes, teniendo en el fondo de su ser ajenas intenciones a los valores corporativos.

Se sentido se le al código de ética:

10. El Código de ética no es muy funcional en las empresas pequeñas, porque llevan a cabo un mecanismo de comunicación informal, en cambio, en las medianas y



grandes empresas es indispensable. En lo fundamental un Código de ética bien articulado puede llevar a cabo tres funciones:

- a) Introducir valores necesarios como parte de la cultura y la imagen organizacional.
- b) Orientar a los gerentes y subordinados en la toma de decisiones y responsabilidades dentro de la empresa.
- c) Controlar y legitimar las conductas meritorias y sancionar las indebidas.



Unidad VI. Ética social

Temario detallado

- 6.1. Individuo, cultura y sociedad
- 6.2. Trabajador- Empresa y la Responsabilidad
- 6.3. hacia una nueva cultura organizacional: *compromiso competitivo*
- 6.4. Rasgos culturales del ejecutivo mexicano
- 6.5. Organizaciones Promotoras de la Ética Social

El individuo no actúa sólo en función de sus propias motivaciones, necesidades o intereses particulares, requiere de una adaptación al medio y también de sus interrelaciones éticas, culturales, económicas, políticas, sociales y tecnológicas. El efecto socioeconómico de nuestros tiempos –la globalización- obedece a la causa de una gran crisis mundial en muchas organizaciones que no han sabido cumplir con su misión, sus objetivos o desgraciadamente, porque su personal no ha estado capacitado para la competencia del libre mercado. Vemos que es, en sentido figurado, un mercado con personalidad salvaje, devorador de los más débiles, despótico con los humildes y sarcástico con los idealistas. El monopolio se ha convertido en el monstruo de la riqueza, el poder y la injusticia social. Han fallado varios modelos económicos, políticos y educativos porque no se tiene una visión adecuada de lo que necesitan los pobres. Mientras aumente la población de pobres, crecerá inherentemente la injusticia social con todas sus sabidas y graves consecuencias.

En un afán por disminuir la lucha entre poder- injusticia, algunos directivos, socios y accionistas de grandes empresas han tomado conciencia de que no se puede llegar a altos niveles de calidad organizacional, si no existe una calidad de vida laboral y personal de sus empleados. Ya han puesto atención en el factor



humano. Proponen cursos de capacitación, incentivos, motivaciones laborales pero aún no han tomado en cuenta -como tarea urgente- la formación ética de sí mismos y sus empleados. ¿Cómo se puede ser una excelente empresa agroquímica si su material residual de producción causa daños al ecosistema? ¿Es verdad que la calidad mediocre de los productos es el reflejo de la calidad de las decisiones de sus mediocres directivos? ¿Está bien tolerar a aquellos directores de despachos que mal pagan a sus auxiliares contables, administrativos y jurídicos? Existe la injusticia, porque se permite y lo permitido se vuelve costumbre y la costumbre en normalidad. ¿Esto es correcto. ? Si lo bueno y lo malo se presentan en forma concomitante como lo normal y no hay capacidad de distinguir la esencia de cada uno de ellos, pues no hay nada que cambiar. La confusión sería el estado normal de nuestro intelecto ¿no es así? Pero nuestra mente busca encontrar la verdad, distinguiéndola de la falsedad, lo bueno de lo malo, lo correcto de lo incorrecto, lo justo de lo injusto, las virtudes de los vicios.

El carácter ético individual y social (ethos) nos orienta al cambio de condiciones en nuestra manera de actuar, es decir, va de la toma de decisiones a la toma de responsabilidades. Precisamente son las responsabilidades las que nos hacen ver nuestros alcances y limitaciones, los valores realizados, los resultados de nuestras acciones y sobre todo, la razón de ser de lo que decimos que somos: Profesionales y no solamente profesionistas.

La responsabilidad social de los administradores, contadores y otros similares, logra su madurez profesional, cuando ellos equilibran la dualidad *yo-otro* y han puesto sus ojos en el servicio al cliente así como en los beneficios que su empresa otorga a una comunidad y en justa respuesta, *“lo mejor viene por añadidura”* para aquellas organizaciones que ya han aventajado en sus acciones sociales.

No obstante hay empresas que se mantienen al margen del valor agregado de sus productos y/o servicios; o sea, aquellas que sólo quieren recibir en lugar de otorgar un beneficio social. Si reflexionáramos más en nuestro ecosistema....sí, sí sí,... es el único que tenemos para vivir y nuestra vida es corta, breve, sorprendentemente temporal ¿cuál es mi compromiso social?



Aparte de las estrategias éticas de algunas organizaciones por mejorar la calidad de vida laboral – institucionalizando la misión y el código ético comunitario-, hay otros organismos que responden a ciertas necesidades, creencias, valores y acciones sociopolíticas: los partidos políticos y las organizaciones que promueven la defensa de los derechos humanos y el respeto al estado de derecho, como parte de un proceso de concientización de las garantías individuales, democráticas, legales y de protección ante los abusos, por ejemplo, de las autoridades gubernamentales. ¿Sirven de algo los derechos humanos? Es tan fácil explicarlo como en ese caso en que somos testigos de una enfermedad terminal y pensamos; ¿será necesario darle más medicinas a ese pobre enfermo que irremediablemente, ya se va a morir? Los derechos humanos surgen como una medicina urgente que se aplica a las sociedades enfermas, exentas de dignidad, que presentan contrasentidos entre discursos, leyes y acciones. Tenemos una falsa información de lo que son y si son aplicados adecuadamente desde la familia, la empresa, la escuela, podríamos pensar en el verdadero encuentro de dos importantes valores sociales: democracia y justicia social, en nuestro país. ¿Esto es un ideal por luchar aún o un ideal ya perdido?

CASO ÉTICO

¿Conformismo o justicia social?

“TIERRA PRÓDIGA”. Tiene como propósito la comercialización de guanos y fertilizantes en la zona del Bajío mexicano. Lleva quince años en el tratamiento de suelos agrícolas, venta de granos y productos hortofrutícolas. También vende productos químicos agroindustriales como plaguicidas, fungicidas y algunos preparados químicos específicos para el tratamiento de suelos secos y poco fértiles. En realidad es una empresa muy fuerte que sabe controlar las necesidades de ejidatarios y pequeños propietarios, quienes son supervisados por ingenieros y



técnicos agrónomos especializados para atender las solicitudes de capacitación, créditos, comercialización y mejoramiento agrícola.

Como consecuencia de la sequía del verano pasado, más de ochocientas hectáreas quedaron desiertas y la poca producción y comercialización de algunas toneladas de hortalizas, fue muy inferior a la normal y por tal razón los precios se inflaron demasiado, lo que afectó considerablemente el poder de compra del consumidor. En ocasiones los productos no se vendieron en el mercado ni a precios de remate, incluso en casos extremos, se echó a perder la producción. Algunos campesinos decidieron no trabajar ciertas hectáreas de vegetales, porque afirmaban que les salía más barato perderlas que venderlas.

El gerente comercial regional de esta empresa, el ingeniero Federico Treviño, conoce la problemática y ha decidido apoyar a los ejidatarios y a los pequeños propietarios, mediante una asamblea del Comité Agrícola Regional, presidida por su líder el señor Ramón Quiroz, quien cede la palabra al Ing. Treviño, dirigiéndose al quórum de esta manera:

“Comprendemos el grave problema de la sequía en nuestra región y nuestra empresa TIERRA PRÓDIGA, como siempre en un gesto de solidaridad y fraternidad, les proporcionará las toneladas que necesiten de productos químicos, guanos y fertilizantes, incluso instalaciones emergentes de canales de riego para no perder sus cosechas. Seamos francos, en verdad, ustedes necesitan de nosotros y nosotros de ustedes. Es nuestra responsabilidad social evitar los problemas en el abasto regional y sobre todo, no encarecer la economía nacional. Estoy seguro que juntos podemos superar este agudo problema. Sólo es cuestión si decidimos unir nuestras fuerzas ¿Qué les parece estimados amigos de la tierra?

Además de que les garantizamos el levantamiento de la cosecha en tres meses, obtendrán créditos preferenciales para el pago de sus insumos y uso de agua de riego. Nosotros les ahorraremos los trámites crediticios ante las autoridades bancarias y municipales, ya que tenemos una muy buena imagen de confianza y solvencia. Sólo habrá que pagar puntualmente su deuda con un interés fijo mínimo.

A cambio de estos múltiples servicios que ustedes recibirán, la empresa les



hará una supervisión y otorgarán un 20% de la producción total a nuestra empresa afiliada TRICOLOR, S.A. que exporta a Estados Unidos y Canadá los mejores vegetales mexicano, y como un gesto de gratuidad, este porcentaje mínimo de su producción será registrada como remanentes ante las autoridades municipales para que nos sigan apoyando financiera y socialmente. Esperamos en unos días su pronta respuesta”.

El señor Quiroz, en una asamblea extraordinaria, discute con sus agremiados quienes no están conformes con la anterior propuesta, ya que les parece un abuso, una burla social y una forma encubridora de la misma explotación de la que siempre han sido objeto, a favor de intereses estatales y extranjeros. Les parece humillante que su mejor producción sea tomada como un remanente y que sea valorada como “gratuita”, además de la producción de mediana calidad con la que competirán en el mercado interno y hacen notar, la gran deuda que van a echarse encima. Muchos de ellos prefieren esperar el tiempo de aguas y arriesgarse a obtener una producción limitada. Consideran que pierden menos en el mantenimiento de sus recursos que negociando con la empresa TIERRA PRÓDIGA. Tienen mucha fe en que Dios les ayudará.

Pasan unos días y se entrevistan con el señor Quiroz y el ingeniero Treviño:

Ingeniero Treviño: *¡Gusto en saludarlo, Sr. Quiroz! ¿Podemos arreglar pronto nuestro problema verdad?*

Señor Quiroz: *Ing. Treviño, no quiero hacerle perder su tiempo. Sólo vengo a transmitirle la decisión general de nuestro comité. No hay arreglo porque nos parece que ustedes aprovechan una oportunidad de este tipo para fortalecer el control de nuestro mercado. Han formado una red con algunas autoridades municipales y bancarias y ellos, por supuesto, deberán también llevarse su “tajada” ¿no es así? Con el propósito de salvar nuestras tierras, nosotros mismos nos condenaríamos a la esclavitud de una deuda eterna que no podremos pagar nunca ni obteniendo mayor producción de exportación. De veras, preferimos seguir fregados y con la cabeza en alto. Dios nunca nos ha dejado sin comer.*

Ingeniero Treviño: *¡Ja ja, ja, ja... ¡ Parece usted un poeta elocuente o un filósofo*



de la liberación! Mire señor Quiroz, su comité es el más representativo de esta región y si no salen de esta mala racha se van a hundir, porque somos los únicos interesados en su problemática y con recursos para salir adelante. Sus productos tienen que pasar a fuerza por nuestra red de intermediarios locales autorizados “coyotes”. Y si ustedes desean vender sus productos directamente en cualquier central de abasto, van a hacer más gastos y corren el riesgo de que les paguen mucho menos del precio de plaza. Con todo respeto, Sr. Quiroz, no sea tonto. No tienen otra salida. Y conste que les estoy prometiendo levantar la cosecha en tres meses. Si no aceptan, sus tierras seguirán siendo más infértiles y de todas maneras, necesitarán químicos, guanos y fertilizantes para la siembra. Pueden perder nuestro aprecio y nuestro apoyo ¿eh?

Señor Quiroz: Pues ustedes también pueden perder nuestra mano de obra, muchos campesinos han decidido irse de “espaldas mojadas” a Estados Unidos y otros prefieren ganarse la vida como sea, porque por muchos años se agudiza este fenómeno. Ustedes llevan quince años manipulándonos y mal pagando nuestra producción. No hemos podido formar comités de comercialización autónomos por la presencia del “coyotaje”. Ellos encarecen los productos. El gobierno nos ofrece muchos apoyos y pocos recursos. No vemos un gran progreso.

Ingeniero Treviño: ¡Es que el gobierno no apoya a los ignorantes y mediocres! Ustedes labran la tierra al “ahí se va” y por eso no incrementan su producción de calidad de exportación. Necesitan capacitación, tecnología, financiamientos. ¡Cambien su mentalidad, pues!

Señor Quiroz: Es verdad, somos de escasa preparación, pero no somos tontos. Es un problema del gobierno, de ustedes y nosotros, que quizá nunca se resuelva con un sistema tan corrompido; esto generará problemas socioeconómicos adicionales a los ya existentes y encarecerán los productos básicos para cualquier consumidor.

Ingeniero Treviño: Véngase a trabajar con nosotros señor Quiroz, porque por algo es usted el presidente de su comité y va a ver qué diferente se piensa desde esta posición en la que yo estoy. El mundo es diferente, las necesidades son otras,



se despiertan otros intereses personales. Piense en usted, haga dinero, sea listo para los negocios y no se pierda en abstracciones.

Señor Quiroz: Precisamente porque soy listo, pienso en mi gente, en las necesidades e intereses comunes, en la forma de generar recursos para ser autosuficientes. La inteligencia no es un derecho exclusivo de los ricos ni la ignorancia un pecado de los pobres. Existimos pobres con más capacidad de entender los problemas en forma sencilla y honesta. ¡Lo que es, así es!. No queremos que nos maquillen la realidad. Deseamos el bien de todos y el que no trabaje, que no coma. Lo que deseamos es que no prosiga la injusticia social. Tenemos derechos dignos.

Ingeniero Treviño: Señor Quiroz, los pensamientos e ideales sociales permanecen en los libros. La justicia social ya no existe, porque no podemos ser todos ricos o todos pobres. Los ricos necesitamos de los pobres y los pobres de los ricos. Es la ley del poder. ¿Usted quiere seguir defendiendo a los pobres para que luego le den la espalda o, sean ingratos y se les olvide lo que ha hecho por ellos? Déjese de historias justicieras y de derechos humanos. Aquí lo que importa es sobrevivir de cualquier manera. No importan los medios, sino conseguir el fin ¿Le importa ser más justo y honesto en estos tiempos de crisis? ¡Qué barbaridad!, Se me hace que anda mal en su manera de vivir. ¡Tener dinero, apasiona! Como sea, el billete le resuelve pronto los problemitas y hasta puede disfrutar de la buena vida.

Señor Quiroz: Estoy seguro que son ustedes los que tienen una equivocada manera de decidir y de vivir. Gracias señor Treviño, fue un placer platicar con usted y confirmar una vez más que este mundo es una gran mentira con verdades escondidas.

Ingeniero Treviño: “Pobre del pobre que al cielo no va, lo friegan aquí y lo friegan allá”, ja, ja, ja.

Con este dicho, el ingeniero Treviño despide al señor Quiroz.

10. ¿Con qué personaje se identifica usted y por qué?

11. ¿Qué esclaviza más: la riqueza o la pobreza? Exponga sus argumentos.



12. ¿Cree que a través de su profesión promueve la justicia social?
13. Mencione cinco bienes o riquezas que quiere poseer ¿Por qué?
14. ¿Qué labor social –gratuita- le agradecería ejercer apoyándose en su profesión?

Frases para recordar...

“Lo que no deseas para ti, no lo hagas para otros”. (DICHO POPULAR)

El hombre es más digno si aplica su talento para respetarse a sí mismo, su prójimo así como el ambiente que le rodea. Pero también debemos defender nuestra persona en cualquier circunstancia, aunque estemos con los amigos de mucha confianza, ya que una broma pesada, crítica o sarcasmo, pueden complicar nuestra convivencia. Ocurre luego que “se llevan y luego no se aguantan”.

“Haz todo el bien que puedas, todas las veces que puedas, a toda la gente que puedas, en todos los lugares que puedas, durante todo el tiempo que puedas... y saldrás beneficiado”. (DICHO POPULAR)

Hacer el bien es la tarea más noble y más difícil, a la vez, del ser humano. En estos tiempos parece que hacer el bien, es una acción ingenua, pero las buenas acciones ya escasean. La actitud de muchos, cuando se carece de un bien, es la de esperar a ver quién se lo da fácilmente y, cuando ya se tiene, ser el último en ofrecerlo. Esta es una conducta ética egoísta y mezquina. Es sintomático ver en nuestra sociedad que los valores como la fraternidad, paz, verdad, justicia son pisoteados cotidianamente en diversos lugares. Hasta en familias, parejas, iglesias y escuelas ¡Es el colmo!

“Todo en apariencia funciona bien hasta que alguien menos perezoso descubre una nueva manera de que funcione mejor”.

“Hasta para pedir limosna, se necesita dinero para comprar el morral”

(DICHO POPULAR)

Sin dinero no se puede emprender un negocio. En una sociedad de consumo todo



cuesta. Hay gente que está acostumbrada a que todo le regalen o se lo den gratis. Mala costumbre tienen quien espera siempre caridad y la compasión de los demás. Un profesional no puede vivir de limosnas. Vive de su calidad humana, intelectual, moral y por supuesto, de sus propios recursos económicos. Quien sabe darle valor a cada cosa que tiene, seguramente no tendrá que pedir limosna en su vida.

“No enseñes tu camisa rota a quien no te ha de remendar” (DICHO POPULAR)

Esta idea nos hace reflexionar acerca de la actitud de algunas personas que cuentan sus penas, fracasos y demás dificultades personales a alguien que solo lo puede escuchar pero que no le puede resolver su problema en forma inmediata, y mucho más en las necesidades económicas pero a cambio de un interés. Uno empeña su obligación moral y económica para cumplir con las responsabilidades.

Reflexiones

1. La cultura organizacional se define como un sistema significativo entre sus miembros que distingue a una organización de otra. Tienen las siguientes características:
 - a) Innovación y asunción de riesgos de los trabajadores;
 - b) atención, análisis del detalle y precisión de los empleados en su trabajo;
 - c) nivel de responsabilidad de todos por lograr los objetivos de la empresa;
 - d) grado de los efectos de la toma de decisiones administrativas;
 - e) capacidad de trabajar en equipos de alto rendimiento;
 - f) capacidad competitiva, de energía y aguante de los empleados y
 - g) la estabilidad de la empresa y los empleados.
2. Las tres barreras o aspectos disfuncionales de la cultura organizacional son:
 - a) *Barrera al cambio*. Se refiere a los valores de una organización que no corresponden con las actitudes de los empleados, gerentes y socios que están “acostumbrados a hacer siempre las cosas así”. Aparecen crepúsculos apáticos, inconformes, de pugna o con miedo al cambio, lo que hace dividir las opiniones e intereses de los empleados y los ejecutivos.
 - b) *Barrera a la diversidad*. La contratación de nuevos empleados que por sus



condiciones físicas, psicosociales o educativas no son aceptados en forma inmediata. Existen crepúsculos que pueden estar en fricciones continuas y el nuevo empleado puede formar parte de un bando, y se incrementan las diferencias dentro de la organización.

c) *Barrera a las fusiones y adquisiciones*. Es notable que las fusiones entre empresas se hacen para sobrevivir y no perder el mercado en el que compiten. Sin embargo, las fusiones pueden ser económicas o legales, pero resulta muy difícil hacer una fusión cultural entre empresas. Por ejemplo Seguros La Comercial y Seguros América, (ahora Seguros Comercial-América) tiene problemas con sus vendedores de seguros por las políticas anteriores que aplicaban a las comisiones y pólizas de seguro, cada una.

Algunos métodos de cambio en la cultura de calidad:

3. - Método de Lewin, enfocado al cambio de toda la organización, que se basa en:
 - a) El descongelamiento, que es la toma de conciencia del problema.
 - b) El movimiento, que es el proceso del cambio: dejar y tomar.
 - c) El recongelamiento, que consiste en proteger los nuevos cambios.
- Método de Schein, enfocado al uso de mecanismos base en equipos de trabajo. Estos mecanismos se dividen en:
 - a) Primarios. Se refieren a los criterios según los cuales los líderes colocan sus recursos, decisiones, controles y mediciones.
 - b) Secundarios. Constituidos por el diseño organizacional, los sistemas y los procedimientos, los estatutos formales de filosofía organizacional, valores y credos. Estos mecanismos sólo funcionan si son coherentes y congruentes con los primarios, si no es así, generarán una fuente de conflicto entre el líder, los empleados y los socios.
4. La cultura de calidad se entiende por el conjunto de valores y hábitos que junto con la aplicación de las herramientas y las prácticas diarias, conducen a los miembros de una organización al logro altamente satisfactorio de estándares, objetivos, metas y principalmente, al cumplimiento de la misión.



5. La calidad de vida laboral se define como: una forma de pensar con respecto a la gente, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos son: a) la preocupación por el efecto del trabajo sobre la gente; b) las mejoras organizacionales y personales; c) la mayor participación de todos en la resolución de problemas organizacionales y personales y d) el mejor uso de la tecnología y el cuidado de la salud.

Los cuatro niveles de los planteamientos éticos se describen a continuación:

6. - Nivel de la sociedad. Las restricciones y discriminaciones sociales influyen en el trato del empleado y en su futuro de vida laboral. Por ejemplo, en los Estados Unidos es difícil que un negro sea director general de IBM o Chrysler.
- Nivel de los grupos de interés. La toma de decisiones con grupos de interés como proveedores, clientes y accionistas. Los arreglos clandestinos entre proveedores y el área de compras, el engaño a los clientes acerca de algún producto, dar mayores utilidades a los accionistas a pesar de que los empleados ganen apenas lo suficiente, etcétera.
- Nivel de la política interna. Son las relaciones que la empresa establece con sus empleados, quienes son contratados con ciertas particularidades. Unos tienen más prestaciones o un horario preferencial; otros no son bien vistos por los jefes de área y se les hostiga hasta que renuncien.
- Nivel de lo personal. Consiste en dar a cada quien su lugar, el respeto y dignidad que merecen por el hecho de ser personas. Sin embargo, algunas usan a otras para ciertos fines personales (maquiavelismo) creyendo que es parte de las funciones laborales. Incluso hasta el quedarse horas extra, significa una sumisión a la autoridad del jefe y una ligera esperanza de que sacrificar algo de sí mismo puede ser considerado por el jefe para un aumento de salario o la reubicación de un mejor puesto.
7. Argumentos a favor de la participación de las empresas en la sociedad
- a) Las empresas satisfacen necesidades sociales.
- b) Las empresas ofrecen empleos y mayores beneficios a ciertas zonas sociales, en las que la fuerza de trabajo tiene gran demanda.



- c) Las empresas deben resolver problemas que otras instituciones gubernamentales no han satisfecho plenamente, también dentro de un marco legal y sociocultural.
- d) Los problemas pueden convertirse en oportunidades y utilidades. Por ejemplo, la industria del reciclado.
- e) Las empresas tienen un determinado grado de poder económico, social y cultural que puede influir en otras organizaciones. Son promotoras de estilos, técnicas y comportamientos laborales.

Argumentos en contra de la participación de las empresas en la sociedad:

- a) Si las empresas no optimizan sus recursos, su economía irá en detrimento a tal grado que solicitarán créditos y endeudamientos con bancos e instituciones crediticias.
 - b) El costo de los programas sociales tendría que sumarse al precio de los productos. Por ejemplo, los camiones repartidores de Coca Cola llevan un agente de seguridad, lo que implica el aumento del producto.
 - c) Muchos empresarios tienen una visión económica y no social. No les importan los efectos sociales, hasta que llegan las multas, inspecciones o “arreglos” con las autoridades gubernamentales.
 - d) Los horarios de algunas empresas coinciden con otras aledañas, lo que restringe el espacio para la entrada, comida o salida de sus empleados. Provocan “nudos” vehiculares o multitudes en el transporte público, ocasionado, en su conjunto, un gran congestionamiento vial.
 - e) No existen medidas suficientes para observar los beneficios sociales de grandes empresas (Teletón, donativos, servicios profesionales gratuitos, campañas publicitarias, etcétera) con los que se pueda afirmar que es una excelente, muy buena o buena empresa. El prestigio empresarial depende de otros factores internos.
8. Archie Carroll considera que hay tres tipos de administración ética:
- a) La administración inmoral. Se refiere a los comportamientos gerenciales desprovistos de cualquier principio ético. Se dan frecuentemente fenómenos



como la malversación de fondos, maquillaje contable, venta de información confidencial, pirataje de programas y sistemas computacionales, despotismo, agresión y hostigamiento a empleados, complicidad entre secretarias y gerentes, etcétera.

- b) La administración amoral. Se refiere a los comportamientos indiferentes “no hacer caso” a lineamientos internos, responsabilidades ejecutivas y efectos legales. Existe un nihilismo axiológico (no hay presencia de valores) y cada quien hace las cosas como mejor le parecen sin orientarse a un fin común.
- c) La administración moral. Se refiere a los comportamientos de gerentes y empleados que se guían por códigos, estándares profesionales, cursos de valoración personal así como el cumplimiento del logro de niveles máximos de calidad organizacional y personal.

Los principios y reglas para la toma de decisiones éticas son:

- 9. - El principio de revelación consiste en meditar en forma conjunta acerca de las consecuencias probables de una decisión y los niveles de responsabilidad a los que afecta.
- El principio de justicia distributiva es dar a cada quien lo que le corresponda, según sus necesidades.
- El principio de humanidad dicta que se obre de tal modo que se vea a la humanidad tanto en la persona misma como en cualquier otro, siempre como un fin y nunca como un medio.
- El principio de la regla de oro señala: que no hagas a nadie lo que no quieres que te hagan, es al mismo tiempo, tomar la posición del otro y vernos a nosotros mismos cuando hay dolor, injusticia o sufrimiento.

A continuación se mencionan los integrantes de un partido político:

- 10. - Los militantes son los miembros activos del partido, los cuales se ocupan de ejecutar, promover y difundir la ideología de dicho partido.
- Los comités están constituidos por un conjunto de militantes que tienen funciones y responsabilidades específicas. Sus actividades tienen siempre un territorio definido.



- Los trabajadores permanentes son los elementos que efectúan actividades administrativas o ambas dentro del partido, por lo que su actuación es permanente, exclusiva y remunerada.
- Los adheridos son miembros pasivos del partido que sólo se han registrado pero no tienen compromisos o funciones particulares. Ejercen su derecho al voto inclinándose por su partido.
- Los simpatizantes son las personas que conocen vagamente lo que es el partido y su estructura. Tienen un acercamiento emocional más que intelectual, tienen una afiliación directa al partido.
- Los electores son aquellos que en el momento de la elección, otorgan su voto.



Unidad VII. Ética del ejecutivo

Temario detallado

- 7.1. Fundamentos del comportamiento individual
- 7.2. Diagnostico de virtudes y vicios personales
- 7.3. Inteligencia Emocional y PNL
- 7.4. Los buenos hábitos en los ejecutivos de calidad
- 7.5. Desarrollo integral: individuo- familia – comunidad- organización- país

Esbozo de la unidad

Podría resultar innecesario hablar de ética en los negocios para unos empresarios que llevan al pie de la letra la máxima maquiavélica de conseguir los fines sin importar los medios, aun sin respetar los valores humanos; para otros, sería menester rescatar un conjunto de valores individuales y sociales para progresar en una organización. La regla de oro -no hagas a nadie lo que no quieras que te hagan-, tiene más importancia hoy, si la asociamos con otros valores como la honestidad, el respeto, la tolerancia, la verdad, el bien, la dignidad, etcétera ya que posibilitaría la reconstrucción de nuevos paradigmas éticos-sociales.

Stoner señala que las decisiones tomadas por los ejecutivos tienen muchos alcances, positivos o negativos, tanto dentro como fuera de las organizaciones; por ello los gerentes deben considerar los valores individuales y la ética social. Las cuestiones éticas se encuentran entre las más difíciles que enfrenta cualquier persona por la pluralidad de actitudes que se asoman y permanecen en el sujeto, si se toma en cuenta que una actitud con sus tres componentes: cognición, emoción e intencionalidad son parte de una agradable o desagradable personalidad. Decidimos libremente formar nuestra imagen, conciencia y actuación individual. Lo que único que tenemos nuestro, es la de en sí mismos.

La compleja y múltiple problemática de la vida cotidiana nos sofoca en nuestros quehaceres y también, en gran parte, estamos habituados a hacer las cosas de la forma más cómoda y fácil posible, con un contado esfuerzo y un mínimo



compromiso, para salvar nuestro ser. Lo fácil no es meritorio. Pero ¿cómo saber que nuestros hábitos son buenos o malos? ¿Nuestras actitudes manifestadas por costumbre en nuestra casa o la escuela, son virtudes o vicios? ¡Qué gran equivocación si se toma una decisión errónea. Cuántos de nosotros, en verdad, conocemos nuestras emociones, impulsos, carencias y torpezas; las cualidades distintivas de nuestra personalidad, nuestro entusiasmo por realizar ideales o bien, nuestra capacidad de levantarnos siempre a pesar de haber caído en varias ocasiones. Es interesante y necesario descubrirse y aceptarse a sí mismos. Esto significa encontrarle un sentido a nuestro ser y a la vez, un enfrentamiento de nosotros mismos ante las amenazas y oportunidades presentes en nuestras circunstancias muy particulares. Aquí es donde vemos realmente quienes somos, sin timidez, miedos, cobardías e indiferencias ¡Es nuestro ser auténtico y cristalino!

Diseñar estrategias personales y profesionales en nuestra etapa de adultos, es con el objeto de realizarnos como un “fin en sí mismos” y no como un medio u objeto. Construir por nosotros mismos un plan de vida y carrera, tomar decisiones que nos aproximen a nuestra misión, debe ser nuestra mejor intención, no detenerse en lo superficial sino buscar lo trascendente, llenar nuestra vida de algo que valga la pena vivir ¿Sabes cuáles son tus vacíos, que aún no llenas? ¿Tenías virtudes y las perdiste? ¿Deseas aprender las que necesitas para tu vida personal y profesional? ¡Intenta..., intenta..., inténtalo y lógralo! Así es como podemos asumir el control de nuestra vida corta, finita, libre, responsable fantástica e irrepitible.

Cobra mayor atención cuando aplicamos nuestros principios éticos a la dirección de una empresa y sobre todo, a la familia. Sí, nuestra familia inmersa en el mundo de los negocios, de la competencia, del crecimiento económico, del prestigio y de la calidad humana de sus elementos; en el caso contrario, los diversos modos de incompetencia, conformismo, mediocridad, endeudamiento, desprestigio y pérdida de clientela. Por ejemplo si hemos convivido en una familia honesta, “luchona”, emprendedora, estratégica, organizada, solidaria y de gran confianza entre sus miembros, es de augurarse un cercano éxito en sus empresas. Pero cuando la familia “te deja morir solo”, no se involucra en tus necesidades e intereses



empresariales, te limita en libertad o recursos económicos, gasta más de lo que se gana, o bien, tus reclamos y exigencias van más allá de lo que pueden darte tus padres. Lo que puede suceder más pronto, es que pierdas el amor, cariño y confianza de tu gente y quizá, trates de compensar tus anhelos en otras actividades y personas ajenas, porque "la familia....¡me ha decepcionado!" Y quizá sea lo contrario.

Tratemos de pensar que somos una célula de un enorme organismo, que ya está infectado en ciertas zonas y que cada uno de nosotros somos buenas células que sobreviven a esa hecatombe interna, entre virus, microorganismos y demás procesos metabólicos. ¿Quiénes ganarán? ¿Los buenos o los malos? Si ganan los buenos, ¿qué pasará?, Si ganan los malos, ¿qué sucederá? Tú tienes la decisión y la responsabilidad de concluir este desenlace de tu vida misma, inevitablemente relacionada con la familia, la empresa y el país.

CASO ÉTICO.

Jesús González de 40 años, ha decidido incursionar en un negocio de telas ubicado en el centro de la ciudad de México. Tiene dos hijas: Desiree de 25 años quien terminó sus estudios de Administración, y Gaby de 23 años, quien cursa el octavo semestre en Contaduría. Ambas hijas han estudiado estas carreras influenciadas por los intereses empresariales del papá, para que lo apoyen en un futuro próximo en su negocio familiar. Gaby tiene intenciones de casarse el próximo año con Daniel, un estudiante del tercer semestre de Derecho. Gaby considera que su futuro esposo podría ser el brazo derecho en el negocio de papá, por lo que se ha encargado de promover el buen trato hacia él por parte de sus familiares, porque requieren de su presencia varonil en este dinámico negocio.

Daniel, como reto personal, quiere demostrarse a sí mismo que es capaz de conseguir un buen promedio y está luchando por ello, incluso aspira a una beca para un posgrado. Está muy interesado en el estudio de las leyes y le ha pedido a Gaby que pospongan su boda hasta dentro de cuatro o cinco años más



porque advierte que su matrimonio podría cambiar sus planes de vida y carrera y él desea poner un despacho jurídico propio o bien, trabajar para una firma internacional.

Entre tanto, el negocio de don Jesús va viento en popa, ha obtenido bastantes ganancias en sus ventas al mayoreo. Le han ofrecido dos locales y se ha entusiasmado en hacer crecer su empresa familiar. Desireé y Gabriela toman la responsabilidad de cada uno de los locales y por tanto, han dejado los trámites últimos de su titulación a petición expresa de su papá.

- No importa hijas, si no se gradúan pronto, ya me han demostrado que son muy inteligentes, pero ahora las necesito aquí, en este negocio que va a ser el patrimonio de ustedes y sus hijos. Requiero un buen sistema administrativo y contable y por supuesto, una esmerada atención al cliente ¿de acuerdo?

Don Jesús le ha ofrecido a Gabriela un sueldo generoso y un auto del año porque es su hija consentida y le complace la idea de que ella se case. Doña Cuca, esposa de don Jesús, con mucho entusiasmo ha comunicado a sus mejores amigas la boda de su hija en un corto plazo; ella atiende y alienta a Daniel de cualquier forma, para que vaya sintiendo “el calor de la familia” y no deja de hacerle comentarios propicios a una boda hermosa y una luna de miel inolvidable.

Por su parte, Gabriela en su afán de ir ahorrando para su boda, sustrae dinero de la caja y lo deposita en una cuenta de cheques a nombre de Daniel. Un día, Desireé, por curiosidad, descubre documentos de las operaciones bancarias de su hermana y le reclama:

- No tienes por qué hacer esto. Es falta de honradez y respeto. Todavía no es un hecho de que te cases con tu noviecito, que no me cae nada bien porque lo veo nada simpático, flojo, hipócrita y coscolino. Ten mucho cuidado con él, no te vaya a salir con una sorprecita ¿eh? ¡Luego no digas que no se te avisó a tiempo!



Gabriela defiende a Daniel afirmando que es una persona honesta, alegre, trabajadora, romántica y muy inteligente para los estudios y que, podría ser también hábil para los negocios.

- Es el hombre que se necesita en la familia, después de papá.
- Mira hermanita, estoy trabajando para la familia. Él va a ser capaz de colaborar en nuestros intereses, vas a ver. El hecho de que él sienta que tiene una cuenta bancaria, lo hace sentir con cierto poder, pero a la vez, es una buena forma de persuadirlo, casi comprometerlo con el futuro de nuestro patrimonio. Le damos un dinerito por anticipado y ya verás, lo voy a poner a trabajar como negro. Deberá dedicarse a su trabajo y su familia ¿cómo ves?
- ¡Ay hermana, deveras..!

Dos meses antes de la boda, entre Daniel y Gabriela se suscitan algunas tensiones y desacuerdos. Gabriela ha pedido a Daniel información de la cuenta de ahorros y Daniel le contesta:

- Ahora que estábamos enojados y no nos hablábamos, presté ese dinero a un amigo abogado, el licenciado Guerrero, para sacar a un inocente preso del Reclusorio Sur. Prometió entregármelo en quince días, ya que su cliente es un extranjero con mucho dinero en Colombia.

- ¿Le prestaste los cincuenta mil pesos? –cuestiona Gabriela- ¡Óyeme, qué té pasa! ¿Te pareció más importante salvar un delincuente que nuestra boda? ¡Pensé que eras más inteligente! ¡Eres un defraudador!

-“No te desesperes y no hagas drama. Tampoco me insultes. –responde Daniel- Total, si no hay dinero, no nos casamos, ¡a mi no me urge! Ya te dije que quiero tener éxito en mi profesión y este abogado es mi mejor contacto profesional, es muy bueno para casos difíciles. Yo le tengo mucha fe. Por otra parte, me di cuenta que me quieres involucrar en el comercio de tu familia, como un empleado más y eso no me agradan. Te lo advierto, déjame ser feliz, aunque no nos casemos. Tu dinero lo tendrás en quince días y yo hablaré con tu papá, para que sepa qué pasó entre nosotros. Me has estado manipulando a tu antojo



¿no es así?

Transcurrieron seis meses y Daniel se casó con Cristina, una sobrina del abogado Guerrero y ahora Daniel trabaja para el despacho “Guerrero y Asociados” y pagó su deuda al señor González en cuarenta y ocho mensualidades, después del último arreglo con él.

El negocio de telas de la familia González se vino abajo por las diferencias entre todos los miembros de la familia. Gabriela tuvo que confesar su maquiavélico plan a sus papás y estos la hicieron responsable de la crisis familiar. Mientras tanto su hermana, se encargó de traspasar el negocio, se tituló y se fue a vivir con unas tías al interior de la República mexicana.

1. ¿Cómo juzga las decisiones de cada uno de los personajes?
2. ¿Daniel es listo o se pasó de listo?
3. ¿Considera correcto el arreglo entre Daniel y el señor González? ¿Por qué?
4. ¿Podría defender a Gabriela? ¿Hizo algo bien?
5. ¿En qué papel quedaron los papás?
6. Si acudieran a pedirle un consejo los papás de Gabriela ¿qué les recomendaría para emprender un nuevo negocio?

Frases para recordar...

“Las cosas no cambian por sí solas, las hacemos cambiar nosotros”

(DAVID THOUREAU)

“Es bueno ser importante, pero es más importante ser bueno” (ANÓNIMO)

“Lo que quiere el sabio, lo busca en sí mismo; el ignorante, lo busca en los demás”
(CONFUCIO)

“Por los defectos de los demás, el sabio corrige los propios” (PUBLIO SIRO)

“El que vive de esperanzas corre el riesgo de morir” (B. FRANKILN)

“El que no tienen carácter no es un hombre, es una cosa” (CHAMFORT)



**“Si quieres viajar a las estrellas no esperes compañía, seguro te detendrá”
(HEINRICH HEINE)**

Reflexiones

1. Las tres características más importantes de la actitud son las siguientes: Cognición, emoción, intención.
2. Los cinco factores más destacados de la personalidad son: Adaptación, sociabilidad, conciencia, cordialidad, apertura intelectual (criterio).
3. Diferencia entre vicio y virtud: el vicio es un hábito malo, tendencia a degradar o corromper y la virtud es un hábito bueno, tendencia a mejorar o perfeccionar.
4. Las virtudes intelectuales son: sabiduría, ciencia, inteligencia, sindéresis (relación de principios) y el arte. Las virtudes morales o cardinales: justicia, templanza, fortaleza y prudencia.
5. Son seis sentimientos básicos: alegría, ira, enojo, miedo, sorpresa y tristeza. La vergüenza, el desprecio, la culpa, la generosidad y la autoestima son derivadas de las primeras.
6. Los factores del yo Según Goleman son: la conciencia de uno mismo, toma de decisiones personales, manejo de sentimientos y del estrés, empatía, comunicación, prudencia al hablar de uno mismo, aceptación de uno mismo, capacidad responsable, seguridad en uno mismo, participación en grupo, resolución de conflictos.
7. Son los modelos para la planeación de vida y carrera: El desarrollo humano, la comunicación, la clarificación de valores, la asertividad (ser yo mismo) y la administración del tiempo.

Algunos rasgos de la cultura mexicana y la cultura norteamericana

8. - Rasgos de la cultura mexicana: a) el apego e influencia familiar hasta la vida



- adulta; b) la religión católica rige su modo de vida; c) el aprendizaje memorístico más que pensar; d) el falso espíritu nacionalista; e) la susceptibilidad a la crítica y a la incompetencia.
- Rasgos de la cultura norteamericana: a) la independencia familiar desde la adolescencia; b) el individualismo y el sentido de competencia; c) el sentido ético capitalista mezclado con el protestantismo; d) el estilo de vida es pragmático y hedonista, dependiendo de las riquezas generadas; e) la arrogancia nacionalista.
9. Algunos valores esenciales de la cultura mexicana son: La solidaridad, la justicia social, la educación, la capacidad para el trabajo y el respeto a la jerarquía laboral.
- según Covey el núcleo cardinal y los centros alternativos consisten en:
10. - El núcleo cardinal de la persona establece cuatro aspectos a analizar: seguridad, guía, sabiduría y poder.
- Los centros alternativos o dimensiones personales de análisis en los que se observan las relaciones de uno mismo con los demás son: centrarse en el cónyuge, la familia, el dinero, el trabajo, las posesiones, el placer, los amigos, los enemigos y la iglesia.



Bibliografía básica

1. Brunet, Graciela. Ética para todos. México, Ed. Edere, 1999.
2. CONLA, *Código de Ética del Administrador*, México, ECAFSA, 1999, 32 pp.
3. Hellriegel, *Comportamiento organizacional*, México, International Thomson Editores, 1999, 635 pp.
4. Fagothey. Austin Ética. México. Ed. Mc Graw Hill . 1995
5. Frondizi, Risieri. Introducción a los problemas fundamentales del hombre. México, ed. FCE 1995
6. Gutiérrez Saenz, Raúl. Ética. México. Ed. Esfinge. 1995
7. Kast-Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1995, 754 pp.
8. Koontz, *Administración (una perspectiva global)*, México, McGraw-Hill, 1998, 796 pp.
9. Raluy Ballus, A., *Ética*, México, Publicaciones Cultural, 1995, 235 pp.
10. Sanabria, Ruben. Ética. México, Ed. Porrúa. 1990
11. Sánchez Vázquez, Adolfo. Ética. México, Ed. Grijalbo. 1969, 47 ed.

Bibliografía complementaria

12. Buss. Helen. Raíces de la sabiduría. México, Ed. Thomson. 1994
13. Bernardo, Juan D., *Ética de los Negocios*, México, Macchi, 1997, 176 pp.
14. Blanchard, Ken, *Administración por valores*, México, Panorama, 1999, 138 pp.
15. Cásares-Siliceo, *Planeación de vida y carrera*, México, Noriega Editores, 1997, 166 pp.
16. Covey, Stephen, *Los siete hábitos de la gente eficaz*, México, Paidós, 1998, 382 pp.
17. Donald K., David, *Ethics in practice managing the moral corporation*, USA, Harvard Business School, 1989, 294 pp.
18. Elegido, Juan, *Fundamentos de ética de empresa*, México, IPADE, 1999, 521 pp.
19. Etkin, Jorge, *La doble moral de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1993, 328 pp.
20. Ferrell-Faedrich, *Ethics business*, USA, McGraw-Hill, 1994, 336 pp.
21. González, Juliana, *El Ethos, destino del hombre*, México, UNAM-FCE, 1996, 162 pp.



22. Laris Casillas, Francisco J., *Ética de los negocios*, México, FOC, 1997, 213 pp.
23. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall, 1996, 752 pp.
24. Méndez, Silvestre, *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1995, 259 pp.
25. Stoner, *Administración*, México, Prentice-Hall, 1996, 688 pp.
26. Weber, Max, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México, Promexa, 1985, 193 pp.

Bibliografía adicional

27. Cantú Delgado, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill, 1997, 369 pp.
28. De la Cerda-Núñez, *La administración en desarrollo*, México, ITESO, 1996, 416 pp.
29. Frankl, Víctor, *El hombre en busca de sentido*, México, Ed. Herder, 1990, 135 pp.
30. Fohri, Irene, *Ejecutivo de calidad total*, México, Ediciones Deusto, 1996, 258 pp.
31. Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, México, Javier Vergara, 1995, 353 pp.
32. IAFEI-IMEF, *Principios de ética para el ejecutivo de finanzas*, México, McGraw-Hill, 1995, 92 pp.
33. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Ética profesional comparada*, México, IMCP, 1995.
34. Maggi, Emilio, *Desarrollo humano y calidad. (Los valores en la vida social y profesional)*, México, Publicaciones Cultural-SEP, 1998, 1999 pp.
35. Maggi, Emilio, *Valores y actitudes*, México, Limusa-SEP, 1997, 233 pp.
36. Morgan, *Breve introducción a la psicología*, México, McGraw-Hill, 1990.
37. Muñoz, Octavio, *Formación ética del ejecutivo*, (tesis posgradual), México, FCA-UNAM, 199 pp.
38. Rodríguez Estrada, Mauro, *Los valores, clave de la excelencia*, México, McGraw-Hill, 1994.



39. Rodríguez Valencia, J., *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAPSA, 1998, 730 pp.
40. Simonsen De Kras, Eva, *Cultura gerencial*, México, Iberoamérica, 1993, 95 pp.
41. Universidad Autónoma de Puebla, *Derechos humanos*, México, UAP, 1998, 285 pp.
42. Urrutia, Octavio, *El éxito administrativo y los refranes*, México, ECASA, 1992, 239 pp.
43. Vargas Montoya, S, *Ética*, México, Porrúa, 1990, 388 pp.

Direcciones de Internet

Hispavista:

<http://www.ethics.ubc.ca/resources/>

<http://www.geocites.com/eticacivil/>

<http://www.cdb.conicit.ct8010/etica.htm>

<http://www.members.es.tripod.de/masvalor/>

<http://www.profesionales-etica.org/>

<http://www.teleline.es/personal/rumifilo>

<http://www.geocites.com/jcalbornoz/seven.html>

