

**LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**



**MAURICIO BARRERA MONTOYA**

Tutor  
**DIEGO FELIPE ARISTIZABAL**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá D.C., 2010**

1. Título:

**LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
CAPITULO I. LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.....	7
LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	9
i. EL ENFOQUE CLÁSICO .....	9
ii. EL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	11
iii. EL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA.....	13
iv. EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN.....	15
v. EL ENFOQUE DE SISTEMAS.....	17
vi. EL ENFOQUE CONTINGENCIAL .....	18
CAPITULO II. EL INDIVIDUO, LA CULTURA Y LA ORGANIZACIÓN.....	24
LA RACIONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	24
LA MEMÉTICA.....	29
LA ÉTICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
EL LIDER.....	33
CAPITULO III. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS .....	35
LA MORAL.....	35
LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA.....	38
LA MEM-ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	41
CONCLUSIONES .....	44

## INTRODUCCION

*“Frente a las amenazas del liberalismo económico, se incrementa la exigencia de instaurar controles y salvaguardas en nombre de la **obligación del futuro**, para hablar como Hans Jonas, pero también de una ética de la supervivencia y del bien vivir en el presente”.*

Giles Lipovetsky

El futuro de nuestra sociedad cada vez está en mayor riesgo por la libertad que tienen las empresas para realizar sus actividades. La sociedad, hoy es consciente de las consecuencias del liberalismo económico, y reclama por una mayor responsabilidad social a las organizaciones. La mayoría de ellas sigue actuando de acuerdo a los requerimientos de la sociedad y al cumplimiento de la ley. Pero la sociedad espera aún más. Este trabajo presenta una reflexión de cómo un teoría de la evolución biológica puede presentar una teoría viable para utilizar la ética como una herramienta para la construcción de una mejor sociedad de organizaciones y recuperar la moralidad perdida en los individuos por la libertad de autonomía.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones han actuado de acuerdo a las libertades que le han ofrecido el mercado y la sociedad, generando malestares y el deterioro de nuestra sociedad. La sociedad demanda de las organizaciones mayor compromiso con la misma sociedad y con el futuro.

La historia de la administración nos ha mostrado como poco a poco con los estudios y la implementación de teorías, la administración busca el perfeccionamiento de la organización. Perfección que encuentra en el dinamismo y la flexibilidad para adaptarse al entorno donde se encuentra, y para llegar a aquella conclusión ha tenido que analizar todos los aspectos de la organización. La parte técnica, la política, la económica, la social, el análisis de la organización como sistema y como actor reactivo a las situaciones.

La administración encuentra que el perfeccionamiento de la organización se encuentra en la acoplarse con la sociedad y los stakeholders para satisfacer sus expectativas.

Las organizaciones definen una estrategia que dirija sus objetivos y proporcione una racionalidad a la organización para la toma de decisiones. Usualmente las organizaciones se dirigen para alcanzar resultados, enfocándose en la parte formal de la organización, pero la parte informal es también importante, porque su parte central es la cultura organizacional que define el conjunto de principios y creencias de la organización, y dependiendo de ella se puede lograr hacer funcionar la parte formal. La única forma en que la organización tiene flexibilidad y lograr el cambio es a través de la cultura organizacional. Y es de gran importancia hacer una gestión de la cultura que se defina dentro de la estrategia para lograr los objetivos en las tres dimensiones de la organización. La política, la económica y la social.

La memética es una nueva teoría de la evolución biológica que proporciona nuevos elementos para la gestión de culturas. En ella se pretende explicar la transmisión del comportamiento humano a través de memes, que de la misma forma en que los genes replican características físicas, los memes son replicadores de comportamientos, costumbres, sentimientos, etc.

Esta teoría puede llevarnos a lograr un gestión de los valores en la cultura organizacional para construir una mejor sociedad y para recuperar los valores y principios que se han perdido por el liberalismo e individualismo. Un individualismo que hace de los individuos ocuparse de su satisfacción personal y olvidarse del bien común.

La mem-ética organizacional puede llegar a ser un nuevo modelo para replicar costumbres positivas, valores y principios deseables para recuperar la moralidad del individuo, y replicarlos a la organización para ayudar a construir la sociedad y proporcionar las herramientas de supervivencia a la sociedad y a las mismas organizaciones.

## **CAPITULO I. LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.**

*“El mundo en que vivimos se una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones... a éstas las constituyen personas y recursos no humanos...”<sup>1</sup>*

Somos parte de un mundo relacional, compuesto de individuos, instituciones, ideas, sueños y acciones. Y ¿por qué las instituciones son parte de nuestra sociedad? Porque son el resultado de la concepción humana, el resultado de una idea en conjunto con una aspiración que lleva a las acciones para su creación. A su vez, la institución representa un grupo de individuos como unidad. Y son todas las relaciones que existen entre individuos e instituciones las que forman una sociedad y requieren de pensadores que orienten y limiten esas relaciones para dar continuidad e historia a la sociedad.

A través del tiempo, el individuo y las instituciones se forjan en diferentes entornos, evolucionan con las ideas, como propósitos, y permiten que la sociedad cambie con ellos. La institución básica es la familia, que de igual manera ha evolucionado; ya no existe la necesidad de cazar y buscar el agua (en muchas sociedades), solo se compra los productos y facturas de servicios. Esto gracias a otras instituciones, las organizaciones, que también tienen una historia de continua evolución.

Las organizaciones poseen la facultad de cambiar y mucho más rápido que los individuos, porque muchos de ellos, en conjunto, trabajan para esas instituciones, y son las organizaciones las que carecen de mortalidad y definen mucho mejor su idea en su misión, sus sueños en la visión y acciones en objetivos, modelos y estrategias.

---

<sup>1</sup> Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. Pp.2.

*“La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprende, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones.”<sup>2</sup>*

La relación de dependencia existente es una relación de mutualismo, en la que instituciones e individuos se benefician, o es por lo menos, lo que debería ser. Las organizaciones se alimentan de los individuos, no solo por su trabajo, sus ideas, y sueños; debido a eso, también se proyecta en el futuro. Pero son las ideas y sueños producto de los individuos que actúan dentro de un marco ético y moral, unos principios y valores que orientan los deseos y propósitos.

Así las organizaciones se ven influenciada por el marco moral de los individuos. Sus virtudes y vicios se transfieren a la estrategia organizacional definida dentro de los conceptos de visión, misión y objetivos. ¿Pero cómo lograr demostrar esto? A través de la administración que como ciencia estudia, teoriza y proporciona elementos análisis, desarrollo e implementación a la organización para lograr alcanzar sus objetivos.

La administración es más que solo, planear, organizar, dirigir, y controlar el uso de los recursos, es una ciencia que cambia a medida que cambian las tareas, la estructura, los individuos, la tecnología, el medio ambiente y la competitividad.

La administración tiene el desafío de integrar esas variables y adecuarlas a cada organización. Con el tiempo se hace desarrollando teorías que tratan de manejar la complejidad en las relaciones de aquellas variables. Los individuos con sus virtudes y vicios son razón de estudio de la administración y trataremos de ver su consideración dentro de las principales teorías administrativas.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, op. cit., pp.7

En principio cabe mencionar la influencia de la filosofía en la administración por el punto de vista de Sócrates sobre la administración como habilidad personal; de Platón y Aristóteles que exponen el concepto de la Administración Pública; y de Descartes que con su libro de “El discurso del método”, proporciona herramientas muy necesarias. Normas y principios se establecieron en instituciones públicas, que con el tiempo se transfirieron a la institución de la Iglesia Católica y de la organización militar. Tres tipos de institución que propiciaron los inicios de la administración y que, en la historia reciente, comienza a transformarse de manera drástica por la revolución industrial y el liberalismo económico.

## **LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

### **i. EL ENFOQUE CLÁSICO**

#### **La Administración Científica**

La administración científica aparece a comienzos del siglo XX por su principal autor Frederick Taylor (1856-1915). Él considera que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse como una ciencia, no empíricamente. Así comenzó un proceso de estudio metodológico, a observar y racionalizar el trabajo para llegar a varias conclusiones.

Primero se pensaba en el ocio sistemático de los operarios que reducían la productividad de la empresa; el desconocimiento de los tiempos y rutinas necesarios para realizar las tareas, y la ausencia de metodologías e uniformidad para ejecutarlas.

El Taylorismo busca la maximización de la eficiencia de cada una de las tareas para alcanzar una mayor eficiencia de la empresa. Para lograrlo Taylor crea la Administración Científica para racionalizar el trabajo del operario a través de:

- a. El estudio de tiempos y movimientos
- b. La modificación y eliminación de movimientos que generan fatiga
- c. División y especialización del trabajo

- d. Diseño de cargos y tareas
- e. Incentivos salariales.
- f. Creación de condiciones laborales
- g. La estandarización de los métodos y procesos de trabajo
- h. Supervisión funcional.

Pero la administración científica se quedó corta ante las necesidades de la administración como ciencia, puesto que se enfatizó demasiado en las tareas específicas de los operarios y, además, tuvo una visión muy mecanicista de la función de los empleados. Consideraba a la mano de obra como instrumentos pasivos, que ejecutan tareas y siguen órdenes. Es una teoría incompleta porque individualiza a cada empleado, ignora el trabajo en grupo, las relaciones laborales, la vida social interna de la organización y considera que individuo no tiene iniciativa ni influencia significativa. Adicionalmente, quedó demostrado que la especialización del trabajo no incrementó la eficiencia, pero sí el desdén y la incomodidad de los empleados con la rutina. La estandarización creó soluciones anticipadas y preestablecidas que obstruyeron la flexibilidad de la organización ante nuevas situaciones y problemas.

En ese momento, el individuo era un recurso, capital que debe administrarse y aprovecharse al máximo. La orientación pretendía alcanzar una mayor productividad y las necesidades sociales de los individuos no eran importantes para la toma de decisiones.

### La Teoría Clásica de la Administración

La Teoría Clásica se difundía en Europa mientras la administración científica lo hacía en los Estados Unidos. Una Teoría centrada en obtener mayor eficiencia, pero no desde el concepto de tarea sino desde el concepto de estructura. Su principal autor Henry Fayol (1841-1925) y autores clásicos tratan de definir mucho mejor la administración, la organización, los tipos de funciones y algunos principios generales.

“Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”<sup>3</sup>

Fayol provee en su definición los procesos básicos de la Administración y que han sido el punto de partida de toda organización. Similar a la Administración Científica, los autores clásicos pretendían desarrollar la administración como una ciencia con énfasis en la estructura y dar a entender a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas. Este concepto busca la racionalización de la organización en la parte funcional y para lograrlo es necesario el análisis de las partes en función de la división del trabajo de acuerdo a los niveles de autoridad, responsabilidad y actividades realizadas. Para realizar este análisis debe establecerse la coordinación para armonía de las partes.

La teoría clásica se ocupó de la parte formal de la organización, de la división del trabajo y la especialización, de la búsqueda de mayor eficiencia y se apartó por completo de la parte informal.

## ii. EL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

### La Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas surge ante la necesidad de desarrollar las ciencias humanas y sus aplicaciones en las organizaciones, la necesidad de estudiar la parte informal de la organización. Tuvo grandes aportes por Kurt Lewin con su estudio en psicología social y John Dewey con la Filosofía pragmática. Pero es su principal autor, Elton Mayo, quien construye la teoría con los resultados obtenidos en sus investigaciones de campo, en los que trataba de relacionar la productividad con algunos aspectos sociales. Dirigió el experimento de Hawthorne (una fábrica de la Western Electric Company) que pretendía encontrar una correlación entre la eficiencia y la iluminación de la fábrica y que

---

<sup>3</sup> Chiavenato, op. cit., pp.10

representó un cambio paradigmático<sup>4</sup> en la concepción de la administración. Con el tiempo el experimento se fue ampliando, incluyendo variables como la fatiga, los accidentes de trabajo y la rotación de personal.

*“Las conclusiones iniciales del experimento introducen nuevas variables a la nueva concepción administrativa: la integración social, el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales, nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de grupos informales y la llamada organización informal [...]”*<sup>5</sup>

Esta teoría analiza al hombre social dentro de la organización, la motivación dada por la necesidad de reconocimiento, aceptación y participación social. Aún así, existen conflictos que resolver, la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales y los de los individuos. La teoría de las relaciones humanas llevó a la administración a un punto completamente opuesto. Según Chiavenato, formó una concepción ingenua del empleado, puesto que no todo empleado feliz es productivo. Muchos problemas se manejaron de forma inadecuada, en algunos casos, la participación en las decisiones ocasionaba más problemas. Además, esta teoría tiene un enfoque manipuladora hacia el empleado, brinda bienestar a cambio de mayor productividad.

### La Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica trata de reunir los conceptos y principios de las anteriores teorías, analiza la organización formal e informal; y considera que debe estar determinada, estructurada y orientada a alcanzar los resultados. De forma profunda define las funciones administrativas con base en el proceso

---

<sup>4</sup> Cambio paradigmático: entendido como modelos, estructuras mentales o estereotipos que se establecen como ciertos para representar una realidad, pero llega un momento de quiebre en el que se convierte en falso por las condiciones del entorno y debe adoptarse un nuevo modelo. Eugenio Ramirez. El cambio de Paradigmas: Adaptando la empresa a megatendencias.

<sup>5</sup> Francisco Velásquez, Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento. Estudios Gerenciales No.83. Universidad ICESI.

administrativo. La teoría neoclásica intenta estructurar el proceso y sus funciones para el uso adecuado de los recursos y considera las teorías anteriores para alinear los objetivos individuales y los de la organización. Aunque no realizó grandes avances, mostró la relevancia que tienen las dos facetas de la organización para alcanzar la eficiencia.

El enfoque clásico considera al individuo como un recurso que requiere de motivación económica y social para alcanzar su mayor punto de productividad y que se debe estudiar para obtener de él su mayor eficiencia. Una perspectiva utilitarista muy superficial de un individuo con el mínimo de influencia sobre la toma de decisiones.

### iii. EL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

#### La Teoría de la Burocracia

Ante el desarrollo industrial y las nuevas teorías, las organizaciones crecían en tamaño y complejidad cada vez más difíciles de administrar y que exigían modelos más amplios, definidos y racionales. Para el mayor exponente de la Teoría de la Burocracia, Max Weber (1864-1920), “La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos.”

Para entender la burocracia, Weber analiza tres tipos de sociedad: la tradicional, la carismática y la legal racional o burocrática a las que corresponde un tipo de autoridad diferente. Para la burocracia es un tipo de organización más eficiente, porque existen unas normas y reglamentos legales establecidos, una comunicación formal, una división del trabajo orientado a los objetivos, una impersonalidad en las relaciones, una autoridad jerarquizada, unos estándares en los procesos y unas competencias técnicas y profesionales de los individuos, y ésta como consecuencia de un comportamiento previsible de los miembros.

Pero la estructura burocrática de Weber hace la organización muy rígida, reacia al cambio, porque se estructura dentro de lo formal. Philip Selznick, un segundo exponente de la teoría, presenta una organización burocrática como una estructura más informal y adaptativa a las exigencias internas y externas del medio ambiente. Teoría que presenta elementos representativos para la teoría estructuralista.

### La Teoría Estructuralista

Esta teoría busca sintetizar la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría burocrática de la administración. Busca concentrar todos los aspectos formales e informales de la organización en una estructura, que proporcione la totalidad a la organización y que todas sus partes y las conexiones entre ellas sean completamente dependientes del todo. Partes organizadas en tres niveles jerárquicos, el nivel estratégico o institucional, el nivel gerencial y el nivel técnico que obedece a los niveles de autoridad y toma de decisiones. Adicionalmente, los estructuralistas analizan el entorno y muestran que la sociedad industrializada es una sociedad en la que convergen muchas organizaciones, donde cada organización debe interactuar con otras organizaciones para alcanzar sus objetivos.

El enfoque estructuralista retoma aspectos de las teorías anteriores y avanza en el desarrollo de estructuras organizacionales. Abre el horizonte de las organizaciones y propone el estudio del entorno de la misma al mostrar la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Las teorías estructuralistas proporcionan elementos críticos al tratar de proporcionar adaptabilidad a la organización, mayor flexibilidad ante las demandas externas e internas.

#### iv. EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN

##### La Teoría del comportamiento en la Administración

La teoría del comportamiento se centra nuevamente en el individuo y sus relaciones, utiliza algunos principios básicos de la teoría de las relaciones humanas, pero se aparta completamente de la relación entre productividad y bienestar social.

La teoría estudia la motivación humana y clasifica los tipos de necesidad a través de la jerarquía de necesidades de Maslow<sup>6</sup>. Aplica la psicología organizacional para analizar la conducta de los individuos dentro de los sistemas de administración como son el sistema autoritario coercitivo, el autoritario benevolente, el consultivo y el participativo.<sup>7</sup>

“Las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen por base la racionalidad. Es decir, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre personas.”

Este concepto de Chester Bernard muestra una perspectiva informal diferente de la organización. Este concepto es de gran interés para nuestro desarrollo, las organizaciones son sistemas sociales que dependen de la interacción entre individuos, de las relaciones sociales que determinan tipos de influencia y de cooperación. A estos resultados se determinan nuevas funciones a los niveles gerenciales, como garantizar los esfuerzos cooperativos entre los individuos porque “la cooperación es esencial para la sobrevivencia de la organización.”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> La jerarquía de necesidades de Maslow se representa generalmente como una pirámide de cinco niveles, que clasifica las necesidades de los individuos partiendo de la base con las necesidades de mayor importancia. Las necesidades básicas o fisiológicas, las necesidades de seguridad y protección, necesidades de afiliación y afecto, las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización.

<sup>7</sup> Chiavenato, op. cit., pp.299

<sup>8</sup> Chiavenato, op. cit., pp.299

Por tanto, la organización no debe ver al individuo desde la perspectiva utilitarista, de brindarle unas satisfacciones en los diferentes niveles de necesidades, debe buscar en él su cooperación con otros individuos. Los individuos en conjunto tienen la capacidad de influenciar sobre los sistemas de cooperación, puesto que la toma de algunas decisiones se debe basar en la cooperación interna.

### La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

A medida que los estudios de la administración avanzan, nuevas áreas del conocimiento administrativo entran en consideración. La teoría del DO muestra la tendencia que tiene la organización a desarrollarse en función de los factores internos y externos. Busca solucionar los problemas a través del conocimiento colectivo y el aprendizaje experimental, estimular el cambio a través de agentes internos, lograr el trabajo eficaz de las partes en conjunto con una orientación situacional. Considera la cultura y el clima organizacional como factores internos de cambio.

El aspecto informal de la organización involucra percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales y normas grupales.

“Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la renovación y la revitalización, se debe cambiar la cultura organizacional”.<sup>9</sup>

La teoría del DO establece que las organizaciones no pueden ser inmutables, si pretenden sobrevivir; deben cambiar y adaptarse a los factores internos y externos. El enfoque del comportamiento nos muestra que la organización debe desarrollarse continuamente y que la forma adecuada es a través de la cultura organizacional, debido a que representa los sistemas de cooperación que influye sobre la toma de decisiones.

---

<sup>9</sup> Chiavenato, op. cit., pp.321

Aún esta teoría carece de comprobación, porque existen variables no investigadas; además no presenta un análisis de las habilidades de dirección, sólo trabaja sobre técnicas de relaciones humanas. Falta delimitar el campo del DO sobre la satisfacción de necesidades emocionales de los individuos como la soledad, la carencia de autenticidad, la enajenación y la falta de poder en la organización.

## v. EL ENFOQUE DE SISTEMAS

### La Teoría de Sistemas

Surge por las investigaciones del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. Esta teoría más que encontrar soluciones a las dificultades de la administración, pretende formular teorías de formulación empírica. La teoría de sistemas se introduce a la administración con el propósito de integrar las teorías anteriores y que en general tenían un microenfoque.

La relación Organización-Sistema busca analizar la organización desde el concepto de sistema. El sistema como un todo, como un conjunto de subsistemas, con niveles de enfoque, que van desde un microsistema hasta un suprasistema, de la comprensión del funcionamiento de sistema que trabajan en paralelo y en serie, como las organizaciones que trabajan en una cadena de producción o las organizaciones que tercerizan los procesos con otras organizaciones y trabajan en conjunto para alcanzar sus objetivos. La teoría de sistemas proporciona varios principios, como un sistema no puede existir fuera de un entorno, los sistemas son abiertos y sus funciones dependen de una estructura.

Las organizaciones son sistemas abiertos porque de una u otra forma realiza transacciones con el entorno y se autoregulan para mantenerse en el mismo estado.

Según el modelo de Schein, la organización es un sistema abierto que continuamente recibe del medio materia prima, información, personas, etc.; tiene objetivos, subsistemas y forman parte de un sistema mayor, la sociedad.

Las organizaciones tienen un sistema social que interactúa con el mundo de los seres humanos, que requiere de entradas, de motivación para continuar produciendo, que requiere de funciones, normas y valores para establecer formas, estándares de conducta.

*“Las conductas de función de los miembros, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que las normas se encuentran implantadas constituyen las bases socio-psicológicas de los sistemas sociales para garantizar su integración.”<sup>10</sup>*

Para Katz y Kahn cada organización crea su propia cultura, con sus propios tabúes, usos y costumbres. La cultura de un sistema refleja las normas y valores del sistema formal y la interpretación de la misma organización por el sistema informal, así como sucede con sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de autoridad dentro del sistema. De igual forma en que la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimientos y creencias colectivas que se transmiten a los nuevos miembros.

## vi. EL ENFOQUE CONTINGENCIAL

### La Teoría Situacional

La teoría situacional es el resultado de investigaciones que se realizaron para analizar las estructuras organizacionales y poner en práctica las teorías

---

<sup>10</sup> Chiavenato, op. cit., pp.419

predecesoras. La conclusión fue *“La estructura de la organización y su funcionamiento son dependientes de la interfaz con el ambiente externo”*.<sup>11</sup>

El desarrollo de estas investigaciones confirma la necesidad de adaptabilidad de las organizaciones. Una de las investigaciones es la de Alfred Chandler sobre los cambios estructurales, la cual permitió llegar a la conclusión de que para alcanzar unos resultados deseables, las decisiones y acciones que se tomen, dependen del ambiente, de características situacionales. *“...diferentes ambientes llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y las nuevas estrategias exigen diferentes estructuras organizacionales, una cosa lleva a la otra.”*<sup>12</sup>

Como hemos observado durante el desarrollo de las teorías, la estructura es indispensable para el manejo de los principios básicos de la administración: la división del trabajo, la autoridad y la jerarquización de funciones. Pero es el estructuralismo la teoría que analiza la organización de acuerdo al entorno y nos permite entender que la estrategia es la que permite abordar el entorno. La teoría situacional demuestra que cada organización es diferente no solo porque se enfrenta a diferentes ambientes sino también en un momento dado. Las organizaciones deben ser flexibles y continuamente cambiantes tratando de adaptarse lo más rápido al entorno para alcanzar los resultados que desea, y si es de ser posible anticipándose al cambio para alcanzar mayor competitividad.

Gerry Johnson define *“La estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.”*<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Edgar H. Schein, Psicología de la organización. Madrid. Prentice Hall International. PP.125.

<sup>12</sup> Chiavenato, op. cit., pp.437

<sup>13</sup> Gerry Johnson. Dirección Estratégica. Prentice Hall. 2006., pp.42

La estrategia es el elemento central, la brújula de la organización que al cumplirse le brinda competitividad, productividad y flexibilidad. Esta definición afirma que la organización debe ser flexible a las expectativas de las partes interesadas. Los individuos que componen la organización son parte interesada y sus expectativas se fundamentan en los valores y actitudes, al igual que los clientes, proveedores y demás stakeholders.

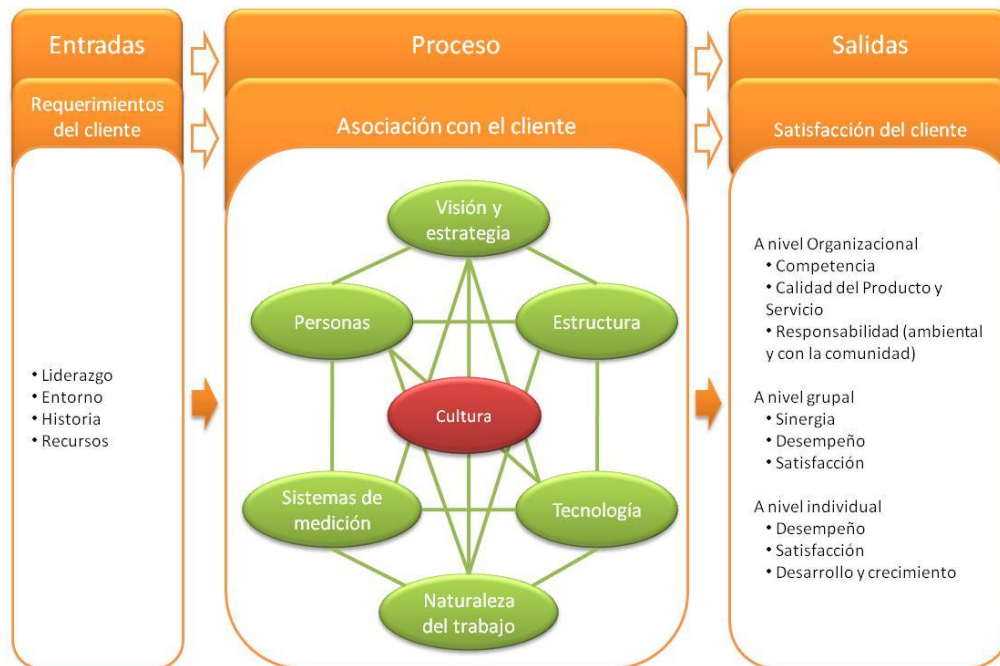
Las investigaciones de Lawrence y Lorsch sobre la relación ambiente-organización proporcionaron dos nuevas características:

1. Diferenciación: En una organización como un todo, cada una de sus partes se enfrenta a un contexto diferente, y como subsistema reacciona con una estructura y un enfoque diferente.
2. Integración: La organización como un todo, se enfrenta a un ambiente que genera presiones con el fin que las partes trabajen en coordinación y esfuerzo.

Investigaciones como las de Burke y Stalker brindaron elementos para la relación entre ambiente y funcionamiento organizacional. Woodward estudia la dependencia de la tecnología como factor externo que afecta la estructura y el comportamiento.

## II. El modelo de alineamiento Contingencial

Después de todo el análisis histórico de las teorías de la administración para lograr llegar al concepto actual de la organización. Hemos logrado llegar al Modelo de alineamiento contingencial de Joseph Weiss:



Este modelo considera los aspectos de la organización informal y el ambiente existente al entorno de la organización. Estos son elementos que dependiendo del tipo de organización y de la situación tienen diferente poder de influencia sobre la dirección y alcance de la estrategia. Podemos hablar de los subsistemas que trabajan en paralelo dentro la organización, la organización formal y la informal.

Algo que nos mostró la teoría del desarrollo organizacional es la importancia de la cultura organizacional dentro de la organización informal, es la clave para lograr el cambio que se necesita para lograr la flexibilidad. Como se mencionó anteriormente, es un elemento que debe ser considerado en la estrategia pues representa, en parte, las expectativas de los individuos que integran la organización.

Según Weiss, *“la cultura es el ‘pegante’ que sostiene las demás dimensiones de la organización unidas”*.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Joseph Weiss. Ética en los negocios; un enfoque de administración de los stakeholders y de casos. International Thomson Editores S.A. 2006

El desarrollo de la administración nos ha mostrado que la organización ya no solo busca sobrevivir, ser eficiente, sino ser competitivo y más productivo. Por lo que depende del entorno y de la organización informal que la compone.

La organización ideal, ante los ojos de los teóricos de la administración, es una organización que se reconoce a sí misma como un sistema formal e informal, que puede ser influenciado por factores internos y externos con gran capacidad de adaptarse a ellos para lograr la administración adecuada administración de recursos y competencias.

Josep Lozano en su libro de ética y empresa nos muestra como Peters y Waterman, investigadores de organizaciones excelentes, llegaron a la siguiente conclusión: *“las empresas excelentes comparte ocho atributos: énfasis en la acción, proximidad al cliente, autonomía e iniciativa en toda la organización, productividad teniendo en cuenta las personas, valores claros, actuar en aquello que se es competente, estructuras sencillas y personal reducido, simultáneamente centralizadas y descentralizadas.”*<sup>15</sup>

Cada atributo representa la combinación entre elementos informales y formales, el énfasis en la acción representa cualidades humanas y la necesidad de la organización en alcanzar resultados. Todos los atributos proporcionan elementos de diferenciación e integración, características definidas en la teoría situacional.

Las investigaciones de Peters y Waterman se realizó sobre grandes compañías norteamericanas exitosas y proclamadas excelentes, con el objeto de identificar aquellos factores que tiene en común para lograr definir la excelencia organizacional: “Grandes empresas en continua innovación.”

Los avances teóricos en la administración pretenden llevar la organización a la excelencia, y en este tiempo se han logrado demostrar algunas características que

---

<sup>15</sup> Josep M. Lozano – Ética y Empresa. Editorial Trotta S.A. 1999. Pp. 72

se comparten para lograr el éxito. En un tiempo próximo, el entorno cambiará y nuevas características deberán poseer las organizaciones para alcanzar la excelencia. Es por eso la necesidad de alcanzar mayor flexibilidad que como se ha descubierto depende de los individuos y de la cultura organizacional

Leonardo Schvarstein nos habla de la inteligencia social de las organizaciones:

*“Las organizaciones socialmente inteligentes considera la satisfacción de las necesidades sociales de las personas como un criterio importante para la toma de sus decisiones. Eleva la racionalidad social al mismo nivel que la económica, la política o la tecnológica.”*<sup>16</sup>

Que de alguna forma reafirma lo que se ha venido mencionando. Llámense organizaciones excelentes, inteligentes o exitosas, son las organizaciones constituidas en lo formal e informal, en lo metódico y lo social, las que logran alcanzar el resultado, la competitividad y la productividad. Es por lo tanto, necesario que los objetivos de la organización estén alineados en el mayor grado posible con los objetivos de las personas, para alcanzar la cooperación social, alineados con los objetivos sociales, para satisfacer las necesidades de su entorno.

Para Schvarstein hablar de organizaciones exitosas, inteligente o excelentes, es hablar de individuos y tener presente la noción de *habitus*.

*“Se trata de un sistema de disposiciones adquiridas por medio del aprendizaje implícito o explícito, que puede haberse incorporado por la persona fuera de la organización y antes de incorporarse a ella, en la organización y a partir de sus requerimientos, o bien ambas cosas a la vez y en distintos grados.”*<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Leonardo Schvarstein, La inteligencia social de las organizaciones, pp.91.

<sup>17</sup> Leonardo Schvarstein, op. cit., pp.92

## **CAPITULO II. EL INDIVIDUO, LA CULTURA Y LA ORGANIZACIÓN**

Se ha logrado establecer que las organización es se encuentran en un sistema social, y las demandas y requerimientos de un mercado libre les atribuye responsabilidades con la sociedad. Cada organización interactúa con su entorno para lograr ejercer su misión y alcanzar su proyección establecida en su visión. Estas dos son la fuente de sus objetivos, el corazón de la estrategia.

### **LA RACIONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Inicialmente hablamos de visión como sueños de la organización, la misión como su propósito, y los objetivos que direccionan las acciones. Para Schvarstein hablar de organizaciones implica hablar de individuos y de hábitos. Con el tiempo se le atribuyen más y más características de los individuos a las organizaciones.

No es posible conceptualizar a la organización como un ser racional, carece de facultades humanas como la vida, los sentimientos, moral, capacidad de interpretación, etc.; aún así tiene la capacidad de interactuar con el entorno, como un sistema abierto. La organización debe ser entendida como un grupo racional de individuos, con un comportamiento de acuerdo a la toma de decisiones, con unas intenciones, una voluntad expresada en el querer de un grupo de individuos.

Las organizaciones son el resultado de la racionalidad de los individuos, que interactúan y se relacionan por la dimensión social que tienen.

“La tendencia a trascenderse, a relacionarse, sería un bien en la medida en que la relación sea digna de una persona apropiada a su modo de ser”.<sup>18</sup>

Los individuos interactúan con el entorno para alcanzar un bien. Un bien definido por Guillen en un contexto ético como “aquello que libremente tiende la voluntad,

---

<sup>18</sup> Manuel Guillen. *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza* Prentice Hall 2006. Pp. 115

guiada por el juicio de la razón.” Las organizaciones desde una perspectiva diferente son el abstracto de un grupo social de individuos, individuos que le proporcionan una voluntad a través de la toma de decisiones y que expresan racionalmente en la estrategia organizacional para lograr cumplir con su propósito y alcanzar sus metas.

También, Guillen define el mal como “la ausencia del bien, o dicho de otro modo, el error en la decisión que lleva a escoger algo que realmente no contribuye a la excelencia humana sino a la deshumanización de la persona”.

La organización busca alcanzar un bien que necesitan lograr a través de las relaciones sociales establecidas dentro y fuera de la misma. Por lo tanto, lograr un bienestar implica no solo alcanzar resultados, también contribuir con la sociedad.

La sociedad moderna, en parte, se va construyendo por los avances realizados en tecnología, administración: conceptos teóricos y prácticos que proporcionan los estudios académicos, y demás contribuciones de las organizaciones. Estas han alcanzado un punto tan alto en la interpretación de su organización informal que varias de ellas han incorporado un sistema de creencias que cualifican los enfoques de administración.

Un ejemplo, es el sistema de creencias de Borg-Warner Corporation, donde la organización se reconoce a sí misma como miembro de un sistema social, con unas metas económicas restringidas por la ley y por fuerzas del mercado. Pero establece como su propósito ir más allá del cumplimiento de esas normas: *“Estamos convencidos que para hacer una mayor contribución a la sociedad que nos sostiene, debemos asegurar no sólo la vitalidad de su futuro, sino también la nuestra”*.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Borg-Warner Corp. The beliefs of Borg-Warner: To reach beyond the minimal.

Estos son grandes avances que no solo muestra una organización, son muchas; tratan de comprender el entorno y avanzar sinérgicamente con la sociedad de organizaciones. Este sistema de creencias, habla de la organización como un grupo de individuos. Esto muestra una clara racionalidad social, de la que nos habla Schvarstein. Para él en las organizaciones socialmente inteligentes se diferencian tres tipos de racionalidad, la política, la económica y la social, porque es común en las organizaciones la subordinación de la racionalidad social a la económica. Lo que causa que el beneficio sea para algunos cuantos mientras se menosprecia la noción del bien común.

*“Una organización socialmente responsable ha de procurar la restitución del equilibrio que hemos perdido y aplicar su inteligencia social para tal fin”.*<sup>20</sup>

La restitución del equilibrio busca socialmente encontrar mayor satisfacción en los miembros de la comunidad e integrantes

La búsqueda de la excelencia propone grandes retos a la organización; el principal es alcanzar ese equilibrio social al interior y exterior. Esta excelencia asociada a la inteligencia está conectada al concepto de aprendizaje. A medida que se aplican proceso de mejoramiento continuo, de estudio de mercados, de asumir riesgos, de perder y ganar en un mercado incierto, la organización acumula conocimiento. Para Senge<sup>21</sup>, la organización que aprende es aquella que expande continuamente la capacidad para crear su futuro, aunando el aprendizaje adaptativo.

En la época en que el conductismo comenzó a influenciar en las teorías administrativas, comenzaron a evaluarse las variables que influían en el comportamiento de las personas y también a estudiar cómo los individuos aprendían. Uno de los grandes aportes para el estudio del comportamiento organizacional fue la teoría del aprendizaje social.

---

<sup>20</sup> Leonardo Schvarstein, op. cit., pp.92

<sup>21</sup> Senge. La quinta disciplina. Barcelona. Granica 1981. Pp.125

Esta teoría se forma a partir del análisis que se realiza a individuos cuando interactúan en grupo. Un aprendizaje que se realiza por observación y por experiencia directa. Y desde esta teoría se pretende que la organización debe establecer modelos de acción o comportamiento, que tendrán influencia sobre el aprendizaje. Y el aprendizaje tiene cuatro procesos determinantes: Los procesos de atención, procesos de retención, procesos de reproducción motrices y procesos de reforzamiento.

Pero las teorías del comportamiento organizacional trabajan sobre el establecimiento de modelos y programas de forzamiento. Para Stephen Robbins el reforzamiento continuo estimula el comportamiento deseado por la organización. Pero parece una propuesta manipuladora del comportamiento de los individuos y aún más cuando conocemos el propósito del conductismo, alcanzar mayor eficiencia y que tiene su origen en algunas de de las demostraciones realizadas por Taylor en su libro de administración científica. La principal demostración es que los operarios aprenden a ejecutar sus tareas observando a los compañeros.

Este conocimiento es sesgado por la necesidad de la teoría clásica por alcanzar eficiencia. Manuel Guillen, nos recuerda que cada individuo tiene diferentes facultades, que son el entendimiento, la voluntad, la afectividad y la corporalidad. Desde esta perspectiva se puede concluir que el conductismo trabaja sobre el entendimiento y la corporalidad del individuo.

La voluntad y la afectividad son otra faceta del individuo; la facultad de querer y sentir, también se aprende observando a las personas más cercanas y experimentando la realidad. El comportamiento del individuo también depende de estas facultades. El mismo aprendizaje depende de esas facultades, del querer aprender y de lo que se siente el aprender. Aspectos que van mucho más ligados a la cultura.

La cultura hace referencia a un grupo de creencias y valores compartidos por un conjunto de individuos. Cada país tiene una cultura, cada ciudad, cada familia, y la organización también forma un grupo de individuos con unos principios y valores.

Para James Money “La organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo en común. La técnica de la organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en todo coordinado”.<sup>22</sup>

Cada organización tiene una cultura orientada a lograr un objetivo en común. Las organizaciones de hoy no sólo quieren alcanzar resultados, necesitan tener consciencia propia sobre sus acciones. Es por eso que las organizaciones como Borg-Warner Corporation establecen un sistema de creencias para orientar los esfuerzos de los individuos, y así alcanzar un bien común, un bien para la sociedad en general.

Logramos ver en el Modelo de Contingencias de Weiss que la cultura es un elemento esencial en la organización para construir la estrategia, sostener una estructura, unos individuos y para establecer tecnologías, sistemas de control y una naturaleza de trabajo. Es el elemento que une esas dimensiones en la organización. Weiss afirma que la cultura se transmite a través de los valores y liderazgo, de héroes que funcionan como modelos, de ritos y símbolos y de los estilos de comunicación existentes entre los miembros y los stakeholders.

Para establecer una reflexión sobre la transmisión de la cultura analizamos una teoría de la biología. La memética puede ser un medio para administrar la cultura organizacional.

---

<sup>22</sup> James Mooney. The principle of organization, New York, Harper&Bros., pp 47.

## LA MEMÉTICA

La organización a través de la administración ha venido formándose por el aporte de diferentes creencias para ayudar a construir un modelo orgánico de la organización. Orgánico entendido como la capacidad de adaptación al medio, en constante cambio y evolución.

La administración empírica paso por las manos científicas de las teorías clásicas, la psicología industrial, la sociología, la interpretación de los sistemas, entre otras que han aportado a la construcción del conocimiento.

La teoría biológica del Dawinismo sobre la evolución nos brinda las herramientas para argumentar acerca del comportamiento humano y organizacional.

*“Jean-Baptiste de Monet Lamarck (1744-1829) en su filosofía zoológica, obra publicada en 1809, según Lamarck, las especies solo podían permanecer invariables si el entorno no cambiaba en absoluto. Pero como este sí cambiaba, los animales se adoptaban y legaban nuevas características a sus descendientes.”<sup>23</sup>*

Lamarck desde su concepción biológica nos da a entender que los seres vivos evolucionan para adaptarse al entorno como una necesidad de sobrevivir proporcionándole a los animales y otros seres vivos las capacidades para mantenerse en un entorno y transmitirla a su descendencia.

*“El ADN sigue caminos misterioso, escribe Dawkins... El biólogo reconoce que desde que el hombre entró en escena, la biología ya no es suficiente para explicar el mundo: “Afirmo que para poder comprender la evolución de los modernos seres humanos, primero debemos liberarnos de considerar al gen como el único fundamento del concepto de la evolución. Por lo tanto, nos presenta a modo de*

---

<sup>23</sup> Dentlev Ganten. Vida Naturaleza y Ciencia. Trotta 2003, pp 68

*prueba un segundo replicante, el hermano cultural del gen, por así decirlo, el “mem”...*<sup>24</sup>

La teoría del Darwinismo fue ampliándose y dentro de campo de la biología Dawkins descubre que la evolución de los seres va mucho más allá de su parte física El hombre como ser racional con una capacidad psicológica y social también debe evolucionar a medida que su entorno social cambia y los genes no tienen el alcance para explicar estos aspectos.

Los memes son replicadores, como los genes, pero no se difunden libremente en la naturaleza, sino en nuestras mentes, libros, música y lenguaje.

Existen por la tendencia del individuo a aprender imitando, a través de la imitación el meme logra pasar de un cerebro a otro. Cuando imitamos un movimiento, aprendemos una nueva palabra o nos acostumbramos a tomar vino con las comidas, se copia un meme en nuestro cerebro.”

Richard Dawkins defina los memes como un elemento replicador para poder explicar las diferencias entre las cultura, entre los individuos, para analizar el comportamiento de las personas. El hombre tiene la capacidad de imitar y para adaptarse a un entorno social tiende a imitar ciertos comportamientos, ideas, el acento, y uso de palabras, para identificarse con un grupo social.

*“Hoy en día se considera incluso políticamente correcto, en el marco de una visión universal “multicultural”, resaltar lo que distingue a personas de distintas culturas, que se afirma que existe diferencias fundamentales en los modos de pensar de unas y otras”.*<sup>25</sup>

En la actualidad, cada país tiene una cultura que identifica su gente, una mentalidad construida por costumbres, reacciones y preferencias y cada una de

---

<sup>24</sup> Dentlev Ganten, op. cit., pp.97

<sup>25</sup> Dentlev Ganten, op. cit., pp.529

las anteriores alimentadas por hábitos y vicios, principios y valores que se replican en seres humanos a través de los memes que se ven en los hogares, en los colegios, universidades, empresas y en las comunidades. Memes que comienzan a universalizarse a través de la televisión la internet y las películas.

Son claros ejemplos, la preferencia por los alimentos picantes en México, las manifestaciones francesas ante cualquier injusticia cometida en contra de la sociedad y la resistencia de las comunidades indígenas bolivianas ante la corrupción. Dentro de cada país existen formas de identificar grupos sociales, a nivel regional, comunitario y aún un hogar. Preferencias, costumbres, principios, valores, sueños, definen el comportamiento de una persona.

Tal como el ADN se define por una cadena de genes que caracteriza biológicamente un individuo, podemos afirmar que la personalidad se define por una cadena de memes que caracteriza socialmente una persona.

Por lo tanto, podemos afirmar que cada grupo social tiene un tipo de personalidad que, por lo general, se construyen inconscientemente, ningún ser humano tiene la capacidad de escoger el hogar en el que nace y la comunidad donde crece, a diferencia de las organizaciones. Las organizaciones tiene la capacidad de escoger dónde formarse, las personas que van a constituirla y, no sólo eso, también su personalidad definida por sus principios y valores organizacionales, por su filosofía, unas políticas, un himno, una misión y visión de sí misma, es decir, una estrategia organizacional.

Es por eso que las organizaciones deben definir su estrategia en todos los campos, de forma racional y ética, conscientes de tener una responsabilidad social. Las empresas definen su estrategia a nivel de mercado, legal y de productividad que a los ojos de Darwin no es más que una acción animal, de supervivencia, que a diferencia, por ausencia de genes y su aparente inmortalidad

no tiene la necesidad de replicarse, todo lo contrario, debe ser el más fuerte y debe ser el único que puede existir.

Pero este inerte depredador, al igual que los seres humanos, como Dawkins observó, también son racionales y son conformados de forma social y deben por tanto adaptarse a un entorno social y, aún más, deben tener el compromiso con la comunidad puesto que tienen la capacidad de definirse a sí mismos.

## **LA ÉTICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En las últimas dos décadas se ha incrementado la preocupación por la responsabilidad social de las organizaciones ante la sociedad. Las consecuencias del libre actuar empresarial son devastadoras para el futuro de la sociedad, de los individuos y de las mismas organizaciones.

Y desde hace dos décadas la cultura organizacional está entre los ojos de algunos teóricos.

*“La cultura organizacional tenía un gran potencial como medio para mejorar la ética en las organizaciones”. (Sinclair, 1993)<sup>26</sup>*

Sinclair propone crear una cultura organizacional unitaria o promover una diversidad cultural. El análisis de Joseph Lozano sobre estos planteamientos es que la primera puede terminar en la imposición de una ideología y la segunda permite el reconocimiento de la diversidad, lo que proporciona dinamismo y capacidad crítica a los individuos.

La diversidad cultural en las organizaciones se da por sí sola. Si analizamos los individuos, cada uno de ellos tiene un sistema de valores y creencias que trae de su hogar, su comunidad y sus de sus propias experiencias.

---

<sup>26</sup> Sinclair. Approaches to organizational cultura and ethics. Journal of Business Ethics. 1993

Cada individuo que llega a la organización aporta su grano arena para la formación de la cultura. Pero debemos reconocer que en cada área existe una cultura, porque en cada área hay un líder que regula o flexibiliza la estructura de su área para permitir la fluidez de la cultura entre del área. Sus expectativas y toma de decisiones influyen en la cultura y la modifica. Muchos de los comportamientos del líder se transfieren a los individuos del área, sus creencias valores y costumbres que se determinan en la medida que el líder y el área interactúan con otros grupos internos y externos de la organización.

## **EL LIDER**

*“Uno de los hallazgos más constantes de los historiadores sociólogos y psicólogos sociales de orientación empírica es que lo que el liderazgo debiera ser depende de la situación particular, de la tarea que hay que realizar y de las características de los subordinados del líder. Un motivo de que existan tantas teorías diferentes del liderazgo es que los diferentes investigadores centran su atención en diferentes elementos.”<sup>27</sup>*

En el líder se deposita todo el poder para construir y moldear la cultura organizacional. Él es quien selecciona su equipo de trabajo, en la mayoría de las ocasiones, selecciona los individuos con los que se identifica o con los individuos a los que pueda moldear a sus comportamientos y sentimientos o pueda orientar a alcanzar los mismos objetivos.

Cada grupo dentro del área, cada área, cada departamento configuran un tipo de ADN cultural dentro de la organización, una cadena de valores, creencias y costumbres, formando un estilo organizacional. Cada organización es diferente y actúa diferente, pero es deber de cada una, definirse a sí misma dentro de su estrategia, en lo formal y en lo informal, para alcanzar una armonía entre las

---

<sup>27</sup> Edgar H. Schein. El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del futuro. Drucker Foundation. Ediciones Deusto S.A. 1996.

partes de la cadena, para alcanzar un mismo objetivo. De lo contrario existiría el caos.

Un ejemplo de ellos son los sindicatos en Latinoamérica. Estos sindicatos generalmente tienen propósitos y metas muy diferentes a los de la organización, lo que genera inconformidades y en muchos casos se realizan actividades que van en contra de la ética y, en ocasiones, en contra de la ley. Mientras que los sindicatos europeos van orientados a alcanzar las mismas metas de la organización pero desde una posición diferente. Normalmente llegan a un acuerdo para lograr alcanzar los objetivos en conjunto.

Las diferencias se encuentran en las culturas nacionales, cada población reacciona de forma diferente a las situaciones políticas, económicas y sociales que se presentan. Pero son las organizaciones las que poseen una mayor racionalidad para dirigir sus acciones, por lo que la ética puede ser implementada como una herramienta que le permita definirse integralmente, diferenciarse en el mercado a través de la estrategia. Esto se logra construyendo un sistema de creencias y valores que la identifiquen en la sociedad y que oriente los esfuerzos de sus miembros para alcanzar sus objetivos; los cuales deben poseer las tres dimensiones, político, económico y social para lograr la credibilidad necesaria para legitimarse dentro de la sociedad.

## CAPITULO III. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS

### LA MORAL

Los valores en nuestra sociedad han cambiado con el tiempo. Los principios que regían la vida de los individuos y la sociedad, no son los mismos de la actualidad. Para Giles Lipovetsky la historia de la moral ha pasado por 3 edades. Una primera fase teológica en que la moral estaba conectada con la creencia en los mandamientos divinos. Las comunidades en la antigüedad creían en fuerzas sobrenaturales, divinidades que inspiraban los principios y valores, marcaban un estilo de vida, guiados a construir y guiar una sociedad orientada a la obediencia de una deidad.

En la segunda edad Laica moralista aparece la iglesia como máxima autoridad. *“La ética se erige en orden de valor superior al de la propia religión ... Esta inversión de primacía, que constituye la preeminencia de los valores morales, se forjó a través de combate por la tolerancia religiosa y el reconocimiento de la libertad de consciencia.”*<sup>28</sup> La autoridad de la iglesia se reflejaba en persecuciones y torturas que obligaban a la sociedad a regirse por la dirección de la institución religiosa, centralizada en el Vaticano.

En la última fase, la Posmoralista, se representa nuestra sociedad como una sociedad que exalta los deseos, el ego, la felicidad y el bienestar individuales en mayor medida que el ideal de abnegación. Una edad en que la institucionalidad de la iglesia ha perdido la autoridad y la divinidad es un tema de creer o no creer pero no son apropiados por el individuo en su ser, donde el individuo toma consciencia de sí mismo se apropia de su ser y de su propio destino. La realidad

---

<sup>28</sup> Giles Lipovetsky. La metamorfosis de la cultura. Editorial Anagrama S.A. 2003. Pp 36.

del individuo es su propio yo, y se centra en la búsqueda del éxito, de la autosuperación; es el resultado de una sociedad consumista y de libre pensamiento.

*“El pluralismo de los valores es precisamente la marca de una sociedad democrática liberal, de una sociedad liberada del peso de la tradición, así como de la religión institucional.”<sup>29</sup>*

Los individuos son libres y su razonamiento se centra en él mismo, en sus logros y es aquí donde converge el individualismo, el emprendimiento y la revolución industrial. Las sociedades posmoralistas generan un individualismo responsable más autonomía razonable, pero también un individualismo irresponsable, autonomía desenfrenada y carente de reglas.

El pluralismo de valores se observa en la toma de decisiones de los individuos, dentro de un razonamiento de bienestar individual prima sobre los principios sociales y la moral. De la misma manera crearon empresas desenfrenadas en lograr objetivos.

A partir del desenfreno, se hizo famosa la frase: *Negocios son negocios*, dando a entender que en los negocios todo es válido. Dando paso a todo tipo de vicios y a la total ausencia de moralidad.

Las empresas las representan individuos con propósitos colectivos para adquirir un mayor bienestar individual. Los medios para adquirir estas riquezas ponen en cuestión la moral de nuestra sociedad actual puesto que al parecer el fin justifica los medios, y así individuos y empresas no miden su nivel de responsabilidad o, mejor, los efectos de su irresponsabilidad. La sociedad desarrollada está aún en proceso, formándose en sus leyes e instituciones, y la autonomía sin límites ya ha

---

<sup>29</sup> Giles Lipovetsky, op. cit., pp.50

hecho sus estragos. Es por eso que la racionalidad del común es recuperar aquellos principios y moral una vez olvidadas.

*“La valorización de la ética de los negocios puede comprenderse como una reacción contra el auge de las prácticas malsanas del business y contra un individualismo sin freno, más preocupado por la rentabilidad inmediata que por una inversión a largo plazo, más orientado hacia la especulación desmedida y hacia la conquista de los mercados.”<sup>30</sup>*

La sociedad en desarrollo comienza a buscar fuentes de regulación, encontrar medios en los que los beneficios de unos no sean el perjuicio de otros. Las empresas con autonomía desenfrenada han demostrado que son muchos los perjuicios que traen; la economía desregulada ha destruido para beneficiar unos cuantos, y la sociedad es consciente en de eso y consideran necesario desarrollar una ética de los negocios.

“En un mundo de economía desregulada, donde el capitalismo ha adquirido una expresión vilmente utilitarista, la ética de los negocios aparece como una voluntad de reponer la dimensión humana en el seno de las empresas.”

La sociedad comienza a asumir un individualismo responsable consciente de una comunidad y de un futuro a largo plazo. Y la comunidad en conocimiento de los efectos de la economía desenfrenada demanda a las empresas mayor responsabilidad y compromiso con la sociedad. Ahora el consumidor ha cambiado y ha desarrollado una consciencia acerca de la mercancía y las empresas deben implementar herramientas para lograr convencer al consumidor de adquirir sus productos y lograr así su objetivo de generar ganancias.

“La ética de los negocios no constituye en modo alguno una moral desinteresada, sino que supone un instrumento nuevo de valorización de la empresa con en el

---

<sup>30</sup> Giles Lipovetsky, op. cit., pp.66

mercado. Se trata ante todo de un instrumento de gestión de marca, como puso de manifiesto el caso clásico de Johnson and Johnson con el asunto del Tylenol.”

La imagen de marca de las organizaciones tiene un valor para el consumidor, para la sociedad y para la misma organización. La ética de los negocios es parte de la estrategia de mercado y la competencia entre organizaciones por sectores de mercado implica esfuerzos adicionales en principios y valores que se identifiquen con los consumidores dentro de una comunidad con pluralidad de valores, por lo que los esfuerzos del marketing en ética deben ser más grandes y complejos.

## **LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA**

*“En los negocios, la ética no constituye una práctica desinteresada, sino una inversión estratégica y comunicacional al servicio de la imagen de marca y del crecimiento de la empresa a mediano o largo plazo.”<sup>31</sup>*

Para las organizaciones la ética de los negocios se ha convertido en un elemento necesario para alcanzar los objetivos y ante una competencia fuerte y desenfrenada la necesidad de sobrevivir es un requisito para la organización.

La ética resulta como un elemento de carácter instrumental impulsada por el interés vital de las empresas. La moral se ha transformado en medio económico en herramienta de gestión, en técnica de gestión de empresas.

Así la ética se convierte en un medio para alcanzar un fin. Un medio que proporciona valor a las acciones comerciales y con el tiempo la ética incursiona en las diferentes áreas al interior de la organización para hacerla más efectiva. Pero aún con dificultades por afrontar.

---

<sup>31</sup> Giles Lipovetsky, op. cit., pp.70

*“La gestión de empresas a través de los valores se reduce, en el mejor caso, a piadosas fórmulas, y en el peor, a manipulación. La exigencia ética de clama por algo distinto de la liturgia de los valores. Pide cambios concretos y organizacionales, una nueva política de gestión basada en el compañerismo y la participación.”<sup>32</sup>*

Muchas empresa se presenta como organizaciones que traen beneficios para las sociedades trae un falso convencimiento, propio de las empresas desenfrenadas que no son conscientes aún del daño que representan para la comunidad, para la sociedad, el mercado y a sí mismas.

La ética como una nueva herramienta de gestión de compañerismo y participación implica cambiar el entorno de trabajo y significa que la ética de los negocios no sólo debe estar dirigida a las empresas, también debe estar dirigida a las personas que la conforman

“Estamos empezando a comprender, al menos en teoría, que la batalla económica lleva implícitas a las personas, que no es posible, ganar los retos de la competitividad si los trabajadores no están motivados e implicados en la empresa.”<sup>33</sup>

La motivación, el compañerismo y la participación son temas de cultura organizacional.. Hace parte del tipo de personas que están involucradas con la organización e implica un cambio en la manera de pensar y actuar que involucra principios, valores y liderazgo para orientar los esfuerzos al interior de la organización. Es razonable pensar en los individuos que la conforman puesto que hacen parte de la comunidad que demanda una mayor moral por parte de las empresas y de igual forma son consumidores a los que desea llegar la organización.

---

<sup>32</sup> Giles Lipovetsky, op. cit., pp.82

<sup>33</sup> Giles Lipovetsky, op. cit., pp.72

Es por tanto necesario una ética de negocios en la cultura organizacional como un elemento adicional para lograr una mayor eficacia en para conquistar nuevos segmentos de mercado y generar ganancias. Los individuos reconocen un buen trabajo, un buen ambiente laboral alimentados por principios y valores que funcionan como motivadores y se traducen en compromiso y autoconciencia. Si la organización cree en sí misma sus individuos creen en ella y la comunidad cree en ella como una institución real y constructora de una mejor sociedad.

Aquí es donde la memética puede realizar su entrada, puede asumir el rol de gestión de la ética dentro de la organización. Los líderes pueden promover el compañerismo y la participación, lo que permitiría mayor número de interacciones de los individuos para compartir sus memes, memes que pueden replicar las expectativas del líder, su estilo de trabajo, sus ideales hacia su equipo de trabajo. La organización debe establecer un modelo de creencias y valores que no sólo este escrito y descrito en un papel o en un rincón de las instalaciones, que solo va orientado a cumplir con las exigencias del mercado y con su responsabilidad social. La organización debe trabajar sobre la gestión de los valores, para ayudar a recuperar los principios morales entre los individuos para que se repliquen entre ellos y hacia la organización. Es necesario, por tanto, definir dentro de la estrategia unas metas éticas-morales que estén alineados con los propósitos de la organización.

Borg-Warner Corporation establece en su sistema de creencias que:

- Cree en la dignidad del individuo.
- Cree en su responsabilidad con el bien común.
- Cree en su infinita búsqueda de la excelencia.
- Cree en la continua renovación
- Cree en el bienestar de Borg-Warner y en el de su gente.

Este modelo de creencias es excelente si se logra replicar en los individuos de la organización. Un modelo que cree en la dignidad reflejada en la decencia, en los valores, en el valor personal para lograr el éxito. Debe replicarse en los individuos la creencia que para alcanzar el éxito se requiere de la dignidad del individuo, de la responsabilidad con el bien común, y de la búsqueda de la excelencia. De esta forma sería muchos los avances que se lograrían en la sociedad, puesto que desde la perspectiva memética se replicarían estos buenos hábitos, no solo en las organizaciones, sino también en los hogares y las comunidades donde interactúan los miembros de la organización.

Es necesario que estos líderes sean los héroes de cada grupo social, que actúen con el ejemplo, que insistan continuamente en el comportamiento deseado, para que se formen continuamente en ese sistema de creencias a la que la organización está comprometida.

## **LA MEM-ÉTICA ORGANIZACIONAL**

Desde la teoría del gen egoísta de Richard Dawkins, observamos al meme como el gen que busca replicarse indefinidamente a través del lenguaje y el comportamiento en un esfuerzo de garantizar su permanencia. Desde Susan Blackmore, una socióloga que ha continuado el trabajo de Dawkins, vemos al individuo como una máquina replicadora de memes, lo que permite explicar las diferencias que existen entre el individuo y las millones de especies que existen en el planeta; permite explicar las diferencias en los lenguajes de las poblaciones y las diferencias entre comunidades; permite explicar las capacidades y habilidades que posee cada individuo, su capacidad perceptiva y constructiva. Los individuos son máquinas de memes, inconscientes como replicadores, que solo ejecutan acciones mecánicas, repitiendo el lenguaje que aprendieron al observar a otros individuos cercanos, comportamientos y sentimientos que aprendieron compartiendo con otros individuos.

Si analizamos a la organización como la abstracción de un grupo de individuos, las organizaciones también son máquinas de memes, pero con una capacidad racional aún mucho mayor y pueden constituirse a través de la estrategia como máquinas inteligentes replicadoras.

La capacidad estratégica de la organización puede ayudar a construir una cadena de memes que identifiquen su personalidad dentro de la sociedad.

Hasta el momento las organizaciones son también máquinas, que ejecutan las mismas tareas que antecesores realizaron para administrar, para competir en el mercado, con las mismas actividades de trade marketing, logística, operaciones financieras y de gestión humana, o a través de replicar aplicaciones de otras ciencias y que se replican por la observación del comportamiento de otras organizaciones en el mercado o contratando individuos que provienen de otras organizaciones para que repliquen su conocimiento en las actividades de la organización.

En estos modelos tradicionales se replica la parte formal de la organización. Se debe trabajar sobre la parte informal, la ética debe influir en el comportamiento organizacional para una gestión de valores a través de la cultura para construir principios, creencias y costumbres éticas, y deben replicarse. Esto debe representar un cambio paradigmático en la administración. En la medida que la mem-ética represente un cambio para la sociedad, las organizaciones en su afán de adaptarse asumirá los replicadores culturales organizacionales para evolucionar con su entorno.

Pero ¿cómo la organización en la administración como ciencia debería adoptar una reflexión como la mem-ética organizacional?

La administración está abierta a nuevos conceptos; el enfoque contingencial o situacional es integrador, dispuesta a tomar nuevas teorías para ampliar sus

horizontes que le proporcionen a la organización los atributos necesarios para sobrevivir.

“La tesis central es la de que no existe un método o técnica que sea válido, ideal o excelente para todas las situaciones”.<sup>34</sup>

En la actualidad, la supervivencia de las organizaciones depende de la supervivencia de la sociedad, la cual depende de la responsabilidad social de las organizaciones. Ir mucho más allá de eso implica tratar de restablecer la sociedad, recuperar los valores morales y creencias que se han perdido en los individuos por la libertad de la autonomía individualista. Autonomía que ha afectado de manera indirecta la sociedad a través de las acciones organizacionales, y que como consecuencia han llevado a la sociedad al detrimento del medio ambiente y de la cooperación entre las organizaciones, afectada por estrategias como la competencia desleal y el monopolio, entre otras que van en contra del bienestar político, económico y social.

A través de la mem-ética se puede lograr que la moralidad recupere su institucionalidad que algún día tuvo sobre las divinidades o sobre la iglesia, que hoy recaiga sobre la misma sociedad, sobre el contrato social que establece el orden y la legitimidad, tanto para las organizaciones como para los individuos.

---

<sup>34</sup> Chiavenato, op. cit., pp.479

## CONCLUSIONES

La administración evoluciona constantemente. Estudia diferentes teorías y las aplica a la práctica de la organización. Trata de buscar y encontrar la excelencia de la organización. Excelencia que se encuentra en la gestión adecuada de las tres dimensiones de la organización para que le permita adaptarse al entorno y asumir mayor competitividad y productividad en el mercado.

La cultura organizacional es el elemento más importante de la organización. Es el centro donde la estrategia puede coordinarse con el trabajo, las personas, el liderazgo, la estructura y los sistemas de medición. Como cultura se transmiten costumbres, valores y principios entre los miembros de la organización, la cual caracterizan y configuran una personalidad que la marcan frente al mercado.

La memética es una nueva teoría que puede brindar los conceptos necesarios para construir un modelo para la gestión de valores y principios dentro de la organización. Si los valores y principios se pueden replicar entre los individuos y la organización tiene la capacidad racional de planear y diseñar, puede utilizarse la memética para construir un modelo que permita a los miembros de la sociedad actuar de acuerdo a un sistema de creencias y valores definidos por la organización. Esto, no con el propósito manipulador de alcanzar resultados, sino con el propósito de trabajar en sinergia para construir una sociedad, recuperar valores morales de los individuos y restaurar en la sociedad la institucionalidad que tenía la moralidad.

## BIBLIOGRAFIA

Dentlev Ganten. Vida Naturaleza y Ciencia. Trotta 2003.

Domingo García Marzá – *Diálogo y responsabilidad: Bases éticas de la confianza en la empresa. Ensayo.* 14 de Diciembre 2004.

Domingo García Marzá – *La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial.* Ensayo.

Drucker Foundation. El líder del futuro. Ediciones Deusto S.A. 1996.

Joseph Weiss. *Ética en los negocios; un enfoque de administración de los stakeholders y de casos.* International Thomson Editores S.A. 2006

Elsa Gonzáles Esteban – *La investigación en ética empresarial.* Ensayo. 11 de mayo de 2002.

Francisco Velásquez, Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento. Estudios Gerenciales No.83. Universidad ICESI.

Giles Lipovetsky. La metamorfosis de la cultura. Editorial Anagrama S.A. 2003.

Idalberto Chiavenato. – Introducción a la teoría general de la administración. 7ma. Y 5ta Edición. McGrawHill 2006.

Josep M. Lozano – *Ética y Empresa.* Editorial Trotta S.A. 1999.

Juan C. Velez. – *Memes, lenguaje y cultura.* Ensayo.

Jordi Cortés Morató – *¿Qué son los memes? Introducción general a la teoría de los memes.*

K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson. *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos.* International Thomson Editores S.A. México. 2005.

Manuel Guillén Parra – *Ética de los negocios.* Pearson Prentice Hall 2006.

Michael Hoffman – *What is necessary for corporate moral excellence?* Ensayo. Publicado en Journal of Business Ethics. Junio de 1986.

Rafael Robles Loró – *Memética e Historia.* Ensayo.

Susan Blackmore – *El poder del meme.* Artículo publicado en Revista Creces, Noviembre 2000.

Ramón Queraltó – *Ética, tecnología y valores en la sociedad global El caballo de Troya al revés*. Editorial Tecnos. 2003.

Senge. *La quinta disciplina*. Barcelona. Granica 1981.

Sinclair. Approaches to organizational cultura and ethics. *Journal of Business Ethics*. 1993

Stephen Robbins. – *Comportamiento Organizacional*. Edición 10, 2004

Susan Blackmore – *La máquina de los memes*. Editorial Paidós Ibérica, 2000