AUTONOMÍA Y VALORES EN LA EMPRESA. UN EJERCICIO DE ÉTICA APLICADA*

Leticia Naranjo Gálvez
Universidad del Rosario

Resumen

El artículo intenta responder al problema planteado por la tensión entre lo que algunos autores llaman el “contexto organizacional”, y lo que la tradición liberal-igualitaria ha entendido por “autonomía”. La primera parte se ocupa del elemento central del contexto organizacional –los valores corporativos– y de su significatividad para los agentes morales. De allí se obtienen algunas consecuencias, en la segunda parte, en cuanto a límites y posibilidades de los programas de manejo corporativo centrados en valores. En la tercera parte, se propone una solución al aparente dilema entre los fundamentos “comunitarios” de este tipo de programas, y la preocupación “pluralista” por la autonomía de las personas. Se busca mostrar que: a) Sólo aquellos individuos que son reconocidos en su autonomía, pueden comprometerse auténticamente con los programas corporativos centrado en valores, y b) Esto implica que los directivos empresariales deben diseñar y gerenciar un contexto organizacional que promueva dicha autonomía.

Palabras clave: contexto organizacional, valores, motivaciones externas, motivaciones internas, autonomía, reconocimiento.

Abstract

In this paper I try to confront the problem caused by the tension between the so-called “organizational context” and the liberal and egalitarian sense of “autonomy”. In the first part, I present some statements about the main element of the organizational context -that is, the corporate values- in order to show their meaning for people. In the second part, I derive some conclusions about the possibilities and restrictions of some management programs that are centered on values. In the third part, I intent to answer to an apparent dilemma, between the “communitarian” fundaments of these management programs, and the “pluralistic” claim for people’s autonomy. Faced this dilemma, I conclude trying to show that: a) Individuals recognized as autonomous are the only ones that could committed themselves with corporate programs centered on values, and b) For this reason firms ought to management their organizational contexts in order to promote this autonomy.

Key words: organizational context, values, external motivations, internal motivations, autonomy, recognition.

* Este artículo hace parte del proyecto “Decisión y acción en la ética empresarial”, cofinanciado por Colciencias y el BID.

En principio, se podría distinguir entre dos grandes familias de problemas éticos relacionados con la praxis empresarial. Por una parte, estarían los problemas que atañen a los compromisos valorativos, al *ethos* compartido y a los hábitos morales de las personas en la construcción de su convivencia diaria y de su cultura corporativa. Me permitiré llamar “comunitarios” a estos aspectos de la vida ética en las empresas, dado que tienen que ver con la manera como las personas hacen de sus organizaciones comunidades morales, aglutinadas en torno de valores compartidos. Estos valores se encarnan en las formas habituales de interacción y en los arreglos normativos, formales e informales, que determinan la convivencia entre las personas. Por otra parte, habría otro tipo de problemas éticos propios de la praxis empresarial, los cuales están relacionados con las obligaciones morales de las personas, sus derechos y la consideración de los intereses de los individuos y grupos impactados por las actividades y decisiones de las organizaciones. Este tipo de problemas atañen a la legitimidad de los principios y las normas formales que rijan las interacciones entre las empresas y estas personas o grupos impactados, normas y principios que deben poder ser justificados sin apelarse a compromisos valorativos compartidos. Me permitiré llamar “plurales” a este tipo de aspectos de la praxis ética empresarial, pues se trata de cuestiones de justicia que convocan a individuos y grupos que, aún haciendo parte de la misma organización, no necesariamente comparten los mismos intereses, ni la misma concepción acerca de lo bueno.

Esta separación analítica entre las dos familias de problemas de la ética empresarial, resulta útil desde el punto de vista de la elaboración teórica, pero en la práctica puede generarse una tensión entre ambas formas de asumir la vida ética en las organizaciones. Es innegable que estas últimas pueden ser pensadas como comunidades morales en las cuales se comparten ciertos valores y se crea un *ethos* común. No obstante, la empresa moderna se inserta en un contexto social plural, en el que las personas suscriben ideas distintas acerca de lo bueno y en el que esperan que se les justifique los procedimientos, normas y decisiones sobre la base de concepciones que trasciendan los partidismos valorativos. El presente ensayo se sitúa en este contexto problemático de la tensión entre los aspectos comunitarios y los aspectos plurales de la vida ética en las empresas¹. Con este texto se busca responder a la pregunta: ¿cuál es la forma éticamente correcta de orientar los aspectos comunitarios de una praxis empresarial, de tal manera que se responda a las exigencias de carácter pluralista que se planteen dentro de las organizaciones?

¹ Estas tensiones creo que pueden ser mejor comprendidas como tensiones entre las distintas formas de reconocimiento que los individuos desean reivindicar ante las personas e instancias con las cuales se relacionan. Véase, al respecto: Honneth, Axel, “Reconocimiento y obligaciones morales”. Sobre este asunto del reconocimiento volveré al final del texto. En cuanto a los retos planteados por lo “comunitario”, véase: Honneth, Axel, “Comunidad. Esbozo de una historia conceptual”.

Dada la amplitud de la pregunta, consideraré que los aspectos *comunitarios* de la vida ética de las organizaciones se resumen en aquello que algunos autores llaman el *contexto organizacional*; mientras que los aspectos *plurales* se resumen en una preocupación ética, por parte de los miembros de la organización, por la *autonomía* de las personas. El contexto organizacional de una empresa está conformado por los valores corporativos, los arreglos normativos –formales e informales– y las formas recurrentes de interacción que encarnan estos valores. Igualmente, hacen parte del contexto organizacional las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca qué conductas consideran ellos que son incentivadas o desestimuladas en la empresa². El contexto organizacional puede responder positiva o negativamente a las expectativas y exigencias éticas que tengan las personas de la organización. A su vez, estas expectativas y exigencias pueden referirse a muchos factores, entre ellos, a los aspectos *plurales* de la vida moral de la organización, más concretamente, a la forma como se reconoce o se desconoce la *autonomía* de las personas en la empresa. En esta idea de una preocupación por la autonomía incluyo, en primer término, la exigencia ética de que las personas consideradas como autónomas no dependan unilateralmente de otras personas y no estén, por tanto, forzadas por otros individuos a hacer, decir o aparentar estar de acuerdo con aquello que no consideran bueno y justo para con ellas³. En segundo término, en la preocupación por la autonomía también incluyo la exigencia de que a las personas se las trate como a seres capaces de ofrecer y escuchar razones, y de guiar su conducta por razones que pueden ser argumentadas ante las demás personas. Se trataría de la exigencia de que a los individuos se los considere como capaces de actuar movidos por razones que trascienden los meros intereses egoístas y que se refieren a sus “mejores intereses”. Esto es, aquel tipo de intereses que las personas están dispuestas a exponer y defender argumentadamente frente a otros individuos, dado que se trata de las convicciones y motivaciones sobre los aspectos más importantes de su vida, en cuanto a lo significativa y valiosa que ésta pueda ser para las personas⁴. Pienso, entonces, que la preocupación por la autonomía apunta, en primer lugar, a la defensa de una cierta condición de las personas –la no dependencia unilateral–, condición que se quisiera ver reconocida en el contexto de una sociedad democrática, a la base de cuya estructura normativa se encuentran los ideales liberales de la igualdad y la libertad. Y, en segundo lugar, la preocupación por la autonomía apuntaría a las capacidades morales

² Tomo esta definición de Treviño. Cf. Treviño, Linda Klebe (et al), “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors”.

³ Tomo esta noción de autonomía como “no dependencia unilateral” de Ernst Tugendhat, en “Liberalismo, libertad y el asunto de los derechos humanos económicos”.

⁴ Tomo la noción de “mejores intereses” de Dworkin y de Rescher. Cf. Rescher, Nicholas, *La racionalidad. Una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón*, pp. 110-124 y 176-195; y Dworkin, Ronald, *El dominio de la vida*, pp. 251-270.

e intelectuales, a la “mayoría de edad”, que se le reconoce a las personas cuando se piensa que la cooperación con ellas exige el uso de argumentos y no el uso de la fuerza o de formas sutiles o explícitas de manipulación, tales como las advertencias de premio o de castigo.

Resumo, entonces, la tensión entre lo comunitario y lo plural en las empresas, como una tensión entre el contexto organizacional y la autonomía que se les reconoce a las personas que conviven dentro de dicho contexto. El contexto organizacional produce determinado tipo de presión sobre las personas, la cual puede ser percibida por los individuos, o bien como contraria a su autonomía, o bien como compatible con ésta. En el primer caso, las personas resienten esta presión como una fuerza externa que se impone sobre sus genuinos intereses y convicciones, razón por la cual puede decirse que la motivación para obedecer a esta presión es una motivación “externa”⁵. Y en el segundo caso, si bien la presión puede también provenir de instancias externas a los individuos, sin embargo cuenta igualmente con la aquiescencia de éstos. Tal es el caso cuando las personas asienten a los arreglos normativos –formales o informales– porque se encuentran de acuerdo con éstos o no los consideran nocivos para sus convicciones o intereses importantes. Por tal razón, en estos casos puede hablarse de una motivación “interna” para cumplir con tales arreglos⁶.

Desde un punto de vista liberal e igualitario, la presión que ejerce el contexto organizacional sobre las personas idealmente debería ser percibida, por parte de ellas, como algo que involucra también sus motivaciones internas y no sólo sus motivaciones externas. En orden a responder la pregunta central de este artículo, buscaré identificar y proponer algunas directrices básicas para el logro de esta situación ideal. Para hacerlo, en la primera parte del artículo, haré algunas aclaraciones acerca de la naturaleza que se le puede atribuir al elemento central del contexto organizacional: los valores corporativos. A continuación, allí mismo, trataré de mostrar cómo, dada esta naturaleza de los valores, se da una especial relación entre ellos y los agentes morales. En la segunda parte, buscaré obtener algunas consecuencias que se seguirían para las posibilidades de aplicación de los programas de *management* o de ética corporativa centrados en valores. Con esto espero hacer aportes al objeto de pensar las restricciones y posibilidades dentro de las cuales podríamos enmarcar este tipo de programas, algunos de los cuales son bastante conocidos en la actual literatura, como es el caso de la así llamada “administración por valores”⁷. En la tercera parte

⁵ Cf. Margolis, Joshua, “Psychological Pragmatism and the Imperative of Aims: A New Approach for Business Ethics”.

⁶ Apelando, precisamente, a esta motivación interna es que los individuos, en determinados contextos, se pueden mutuamente exigir respuestas “autónomas” y pueden hacerse reclamos en este sentido; v.gr. cuando se espera que una persona cumpla con una obligación moral sin que haya necesidad de “forzarla” a ello, dado que se piensa que la persona misma “debe” asumir su responsabilidad en este sentido.

⁷ Cf. Blanchard, Ken y O’Connor, Michael, *Administración por valores*.

del ensayo buscaré mostrar la solución al aparente dilema que se genera entre los fundamentos de este tipo de programas, enmarcados dentro de una preocupación casi exclusiva por los aspectos comunitarios de las empresas, y la preocupación pluralista por la autonomía de las personas. Mi respuesta a este dilema será que sólo aquellos individuos que son reconocidos en su autonomía son los que pueden auténticamente comprometerse con la implementación de un programa –de *management* o de ética corporativa– centrado en valores. Trataré de mostrar que el objetivo de las empresas de lograr compromisos éticos con una serie de valores, sólo puede llevarse a cabo sin irrespetar la autonomía de sus empleados. Esto implica que el papel ético jugado por los valores en las organizaciones debe ser enmarcado dentro de una preocupación doble, que en principio puede parecer contradictoria. Por una parte, se trata de una preocupación por la autonomía de las personas y, por la otra, por el permanente cuidado del propio contexto organizacional, buscándose que éste facilite y motive la actuación ética de quienes conviven dentro de él. El cuidado del contexto organizacional implica la intervención de elementos fácticos, el manejo de variables objetivas con el propósito de producir determinados resultados. Esto, en principio, puede aparecer como contradictorio con la idea de que los seres humanos pueden actuar motivados por razones ancladas en sus mejores intereses y no en una presión externa a ellos. Sin embargo, intentaré mostrar cómo esta doble preocupación no es inconsistente, dado que el ejercicio real de su autonomía, por parte de las personas, depende en gran medida de algo que es, en cierto sentido, “externo” a ellas. A saber, el reconocimiento otorgado por quienes interactúan con esas personas; reconocimiento que se “encarna” en los arreglos normativos informales y formales, en las prácticas de interacción habituales o institucionalizadas, y en los sistemas de incentivos que estructuran las relaciones entre los individuos.

1. El sentido otorgado por los valores

En la actual literatura sobre ética empresarial, psicología y sociología organizacionales, se encuentran diversas propuestas que identifican al tema de los valores como una fructífera fuente de orientación para el manejo de climas organizacionales y culturas corporativas⁸. Algunas de estas propuestas acuden a estudios empíricos en los cuales se muestra lo prometedora que parece ser una estrategia de manejo de la organización centrada en valores, frente a, por ejemplo, otra centrada en la obediencia u otra centrada en la eficiencia y los logros⁹. Otras propuestas dan por hecho las bondades de un manejo organi-

⁸ Cf. Treviño, Linda Klebe (et alt.), *Op. cit.*, y Treviño, L.K. y Weaver, Gary R. “Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees’ Attitudes and Behavior”; Blanchard, Ken y O’Connor, Michael, *Op. cit.* Véase también: Margolis, Joshua, *Op. cit.*

⁹ Cf. Treviño, L. K. y Weaver, G. *Op. cit.*

zacional que se base en la implementación de valores a la hora de lograr ciertos resultados deseables para la organización, resultados que no se reducen a conductas éticas y que afectarían positivamente las metas de la empresa en cuanto a aspectos como la competitividad o la supervivencia¹⁰. En síntesis, estas propuestas señalan la plausibilidad del diseño de un contexto organizacional que, por la vía del compromiso con unos valores, facilite o bien comportamientos éticos, o bien otro tipo de resultados deseables. Frente a este tipo de propuestas, sin embargo, creo que se hace pertinente la pregunta por la justificación de los discursos que pueden estar en su base. Igualmente, creo que se hace necesario el preguntarse, sin ignorar los resultados de los estudios empíricos, qué se debe y qué no se debe esperar de la aplicación de este tipo de propuestas tan entusiasmadas con el tema de los valores¹¹. Pienso que una buena manera de comenzar a responder a estas inquietudes, es intentar aclarar la naturaleza que se le puede atribuir a los valores, pues con ello podría obtenerse conclusiones importantes acerca del poder de éstos para poner en marcha ciertos procesos en las organizaciones, pero también, acerca de los límites con los que pueden encontrarse quienes lleguen a entusiasmarse mucho por este poder.

Los valores suelen ser evocados cuando las personas buscan apelar a algo cuya importancia va mucho más allá de un mero bien instrumental. Parece que si alguien habla de cierto valor específico –v.gr. la justicia, la dignidad–, o de los valores en general, se refiere a algo muy importante; tan importante que no vale por su utilidad para obtener otras cosas importantes, sino que se trata de algo importante, o por sí mismo, o porque hace parte de aquello que es importante-por-sí-mismo. Es aquí donde se halla el lugar de los valores: en el horizonte que dota de sentido a lo que se aprecia o se busca¹². Los valores designan lo significativo y lo valioso; lo que puede ser defendido como bueno o apreciable, aún si no se obtiene otra cosa con eso valioso¹³. Esto contrasta con otros bienes que se consideran valiosos, no por sí mismos, sino por lo que con ellos se obtiene; por ejemplo, el dinero y otros bienes materiales. En un sentido normativo, suele considerarse que cuando alguien le da demasiada importancia a los bienes instrumentales, está operando una “inversión de valores”, una distorsión en cuanto a lo valioso. También suele escucharse historias

¹⁰ Cf. De Geus, Arie, “La empresa superviviente”.

¹¹ Cf. Cullen, John B. y Victor, Bart, “A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations”.

¹² Tomo esta idea de los horizontes de sentido de Charles Taylor, en “What is Human Agency?”.

¹³ En este sentido, Amartya Sen afirma que, para considerar a algo como *valioso*, no podemos aducir, como razón válida, el que lo *deseamos* o el que obtengamos alguna *utilidad* de esto valioso. Por el contrario, dice Sen, podemos aducir que deseamos algo *porque* es valioso. En otros términos, los deseos “evidencian” lo valioso o tienen un valor meramente “evidencial”. De allí que lo valioso tampoco se reduzca a la *utilidad* que se obtenga en la satisfacción de estos deseos. Cf. Sen, Amartya, *Bienestar, justicia y Mercado*, pp. 64-70.

acerca de cómo alguien cayó en cuenta de que algún bien, por ejemplo, el amor de sus hijos, tenía una importancia de la que antes no se había percatado y, en cambio, otro bien, por ejemplo, el poder, comenzó a perder la importancia que en un principio parecía tener para ella o él. En síntesis, parece que cuando se habla de los valores, se hace referencia a opciones “últimas”, dado que ellos conforman la última instancia de justificación a la cual se recurre cuando se intenta defender la idea de que algo es valioso, bueno, significativo o deseable.

Los valores son los referentes que se identifican como los elementos fundamentales de una cierta forma de vida a la que se considera como “buena”. Y se la considera de tal modo, no sólo porque en esa vida uno la pase bien, sino porque ella, incluso cuando se la pasa mal, es objeto de aspiración y de orgullo en tanto que admirable, “decente” y valiosa por sí misma. Se apela a los valores para significar lo que vale la pena en la vida, lo que debe ser apreciado, aunque con ellos no se obtenga otras cosas valiosas. Tal es el caso cuando se habla de la importancia de no depender de los demás, de ser personas confiables y decentes, de aprender a apreciar la belleza o las buenas amistades. Puede que sí se obtengan ciertos beneficios si uno es una persona confiable, pero el peso que se le atribuye al valor de ser confiables, al de no depender de los demás o al de tener buenos amigos, está en que estos bienes son tan fundamentales y significativos por sí mismos, que son los que le dan sentido a la búsqueda de todos los demás; puede pensarse que se llegue a tener estos últimos y, aún así, uno se quede sin lo que vale la pena. Incluso hasta se habla de “saber vivir”, o de no “desperdiciar la vida” buscando cosas que no “valen la pena”. No quiero decir que una buena vida sólo incluya los valores a los que acabo de referirme, sino que los valores, cualesquiera que sean los más significativos para cada persona o grupo humano, son en general impensables por fuera del horizonte complejo conformado por un ideal de vida buena, independientemente de cuál sea ese ideal. Este aspecto de los valores tiene algunas consecuencias.

La primera consecuencia está en que los valores también pueden ser pensados como “guías”, como focos de orientación para que uno no se “desvíe” buscando lo inesencial o descuidando lo importante. Esto hace caer en cuenta de que los valores tienen un aspecto *normativo*: lo valioso se tiene en mente, o se señala para indicar lo que *debe* hacerse, buscarse o elegirse. Sin embargo, los valores tienen también un aspecto *fáctico*. Así como se piensa que las propias decisiones *deben* estar en consonancia con ciertos valores, también es innegable que *de hecho* lo están o no lo están. Durante el transcurso de su vida, los sujetos no siempre tienen claro cuáles son los bienes más importantes a los que quisieran apostarle con sus acciones y empresas. Las personas no están haciéndose este tipo de preguntas todo el tiempo. Más bien parece que se ven obligadas a hacerlo en circunstancias difíciles o en momentos álgidos, como cuando tienen que tomar decisiones muy importantes, o cuando sufren

decepciones de cierta trascendencia y tienen que preguntarse por el curso que ha tenido su vida o por el curso que quisieran darle. En esos momentos, las personas pueden llegar a alcanzar una mayor claridad sobre qué es aquello a lo que le han venido apostado con su vida y qué sería aquello a lo que quisieran apostarle; pero estas dos cosas no siempre coinciden. Cuando las personas no se encuentran en esos momentos de autoconciencia, toman decisiones, asumen actitudes, realizan acciones que *de hecho* tienden a la búsqueda o promoción de ciertos bienes, en detrimento de otros. Y ello es así, aun cuando los sujetos no sean expresamente conscientes de cuáles son esos bienes. En otros términos, los valores operan, se encarnan en las vidas de las personas, aunque éstas no los tengan plenamente identificados e, incluso, aunque no estén dispuestas a reconocerlos y hasta se sientan ofendidas, por ejemplo, cuando alguien les dice que le dan demasiada importancia al poder y, en cambio, no se la dan a la amistad.

Sin desmedro de este aspecto fáctico de los valores, podemos anotar la segunda consecuencia que se sigue de la vinculación de los valores con los ideales de vida buena. Los valores convocan los sentimientos y el entusiasmo de las personas, dado que son aquello que se tiene por más valioso y significativo. O mejor, como se mencionó arriba, es sobre el horizonte de los valores que a las cosas se las tiene por valiosas o significativas. De allí que ellos despierten compromiso, pues ellos *son*, precisamente, los compromisos más importantes en relación con lo que uno considera verdadero, bueno, significativo o deseable. No es sorprendente, por tanto, que, dentro de las actuales propuestas sobre manejo de las organizaciones, haya tantas esperanzas puestas en los programas implementados con base en valores. Dichos programas parecen bastante promisorios si de lo que se trata es de generar auténtico compromiso por parte de los trabajadores de las organizaciones. Esto es, de lograr su cooperación no sólo obediente, sino entusiasta y comprometida, arraigada en lo que arriba llamamos “motivaciones internas”. Dado lo que hemos dicho hasta acá, una conducta motivada por el auténtico compromiso con unos valores puede ser vista, por lo menos en principio, como un resultado deseable que contrasta con otra forma de cooperación que se logra apelando a lo que anteriormente hemos llamado “motivaciones externas”. A saber, aquellas que se asocian al temor o a incentivos ajenos a lo que arriba denominamos como los “mejores intereses” de las personas. Veámos.

2. Las restricciones que imponen los valores

Si, de un lado, parece claro que por su naturaleza y su papel en la vida de las personas, los valores son ideales para favorecer una motivación *interna* en ellas, de otro lado, también habría que tener en cuenta que este tipo de motivación es contradictoria con una motivación que sea exclusivamente externa.

En consecuencia, pienso que se debe tener presente que una estrategia de manejo organizacional centrada en valores ofrece las posibilidades y ventajas que el compromiso con los valores conlleva; pero también se encuentra con las renunciaciones que habría que hacer si se persigue este tipo de compromiso. Concretamente, creo que se debe estar sobre aviso acerca de un cierto tipo de incoherencia que puede presentarse en las empresas, la cual consiste en la aplicación de dos “lógicas” distintas, que suelen entrar en discordia y cuya conjunción va en contra de la integridad de las personas. A saber, por un lado, se busca comprometer a las personas con unos valores, lo cual es una forma de incentivarlas *internamente*, al tiempo que, por otro lado, se insiste en dos formas de incentivos *externos*: la obediencia y las cuotas-resultado. Sobre este asunto, los estudios empíricos arrojan resultados interesantes, en los que se muestra que es muy difícil que los trabajadores asuman de manera comprometida un programa de ética (con base, por ejemplo, en un código de ética), al tiempo que las directivas de la empresa siguen sosteniendo una forma de ejercer el poder fundamentada en la obediencia, o al tiempo que mantienen sistemas de incentivos fundamentados en cuotas-resultado¹⁴.

Si la obediencia y el logro de las cuotas-resultado son lo más importante para conservar el empleo o para obtener reconocimiento, el cumplimiento del código de ética se asume como otra manera más de sobrevivir, como una restricción externa, pero no como algo con lo que se esté auténticamente comprometido. Y cuando hay conflictos entre cumplir el código o cumplir con las cuotas-resultado, o cumplir con el código u obedecer al jefe, la integridad de las personas se ve seriamente afectada. Las cuotas y la obediencia apuntan al *resultado* de las acciones, no a la calidad ética de los *medios* utilizados para lograr el resultado, mientras que los programas de ética exigen de suyo la consideración moral de los medios. Así mismo, el mensaje institucional de que se va a operar con base en un programa de ética entra en contradicción con el mensaje que se envía con la presión por la obediencia y por las cuotas; el primero implica que a las personas se las valora por ellas mismas, mientras que el segundo implica que se las valora por lo que ellas producen. Este tipo de inconsistencia en la forma como las organizaciones establecen sus incentivos puede ser el que esté a la base de la idea, a veces tan popular entre las personas que trabajan en las empresas, de que ellas tienen dos “yóes”. Esto es, por un lado, ellas son realmente lo que son o asumen su “yo real” cuando están por fuera del trabajo –en casa, con los amigos o en el barrio–, pero por el otro, se convierten en “otras” personas distintas, asumen “otro yo”, que no es el real, cuando están en el trabajo¹⁵.

¹⁴ Cf. Jones, Thomas M. y Ryan, Lori, “The Effect of Organizational Forces on Individual Morality: Judgment, Moral Approbation, and Behavior”.

¹⁵ Esta disociación es comentada por Chris Argyris, cuando se refiere al “yo infantil” y las “necesidades inmaduras” desarrolladas por los trabajadores en ciertos contextos organizacionales, como una forma de conservar su salud mental, reservando su “yo adulto”

Esto nos lleva a la tercera consecuencia de que los valores sean los elementos de una vida buena. Entre los valores existen relaciones interesantes, algunas de las cuales incluso pueden ser consideradas como “lógicas”, en el sentido de que son relaciones que dependen realmente de los valores mismos, de lo que cada uno de ellos comporta y del ideal de vida buena al cual estén asociados. Esto es, no se trata de relaciones que dependan de la mera voluntad de individuos o de lo que éstos “quieran” hacer cuando apelan a los valores. Una de estas relaciones entre valores es la que se da entre lo más y lo menos prioritario. Dentro de la complejidad de un ideal de vida buena, puede hablarse de un jerarquía de valores: habrá unos valores que sean más importantes que otros, incluso habrá unos que sean instrumentales a otros. Por ejemplo, podría decirse que dentro de un ideal de vida cristiano, la caridad, por lo menos en principio, tendría que ser un valor fundamental, mientras que valores tales como la comodidad tendrían una importancia mucho menor. Así, en situaciones de elección, si un individuo es cristiano y tiene que elegir entre dos cursos de acción, uno de los cuales encarna el valor de la caridad, mientras que el otro encarna el de la comodidad, el individuo apelaría a la relación jerárquica que hay entre estos dos valores, optando por aquella acción que encarne el valor que sea prioritario. También puede hablarse de valores y antivalores, esto es de una relación de oposición y exclusión entre valores. Así, si se asume un ideal dentro del cual la solidaridad es fundamental, entonces se ha de considerar al egoísmo como un antivalor. De manera que en situaciones de elección, se buscaría llevar a cabo aquella acción que encarne el valor, al tiempo que se evitaría realizar la que encarne el antivalor.

Esto permite ver que los compromisos valorativos que se han asumido, tanto en el caso de las personas como en el de las organizaciones, podrían ser o no consistentes. Podría ocurrir que se asuman compromisos que resultan muy difícilmente armonizables entre sí, e incluso podría suceder que no hubiera consistencia entre los valores que se pregonan o defienden a nivel del discurso, y aquellos otros que son los que de hecho dirigen las propias acciones y decisiones. Y esto podría ocurrir incluso sin que se tenga plena conciencia de estas contradicciones. En caso de que los agentes quieran ser consistentes, tomándose en serio estos compromisos, tendrían que estar dispuestos a hacer algunos sacrificios, en aras de su consistencia axiológica. Por ejemplo, si un agente quiere

y sus “necesidades maduras” para los espacios de interacción externos al trabajo. Cf. Argyris, C. “La organización : aquello que la hace sana”. Por su parte, Ricardo Semler también llama la atención sobre lo que sucede si los directivos de las empresas plantean su relación con los trabajadores sobre la base del control y la obediencia. Con ello, los trabajadores, de manera artificial, dentro de la empresa se convierten en menores de edad, rompiendo con su verdadero “yo”, el cual por fuera de la empresa es un yo mayor de edad, que asume responsabilidades, es padre o madre de familia, líder de su comunidad, consejero de sus amigos y parientes, etc. Véase: Semler, Ricardo, “Managing without Managers”. Sobre este tema volveré al final del texto.

hacer honor a la honestidad, en algunas ocasiones tendrá que renunciar al interés por complacer a los demás, cuando esto último signifique decirles cosas con las que realmente el agente no está de acuerdo. Tendrá, entonces, que determinar cuál de los dos compromisos, si el de ser honesto o el de complacer, es más fundamental para él. Ahora bien, no necesariamente en todas las situaciones de elección en las que se plantee la necesidad de ser honesto, se tendrá que serlo al precio de no complacer a los demás. Lo que quiero señalar aquí es que si un agente considera como más fundamental la honestidad, entonces, si quiere ser consistente axiológicamente hablando, debe considerar como menos importante el complacer y debe, por tanto, estar dispuesto a sacrificar esto último cuando se le presente una situación en la que tenga que escoger. De no hacerlo, su comportamiento sería inconsistente con sus compromisos valorativos. Con esto deseo mostrar que un compromiso axiológico, como todos los compromisos, no sólo implica el contar con guías *positivas* para la acción; también implica, *negativamente*, restricciones y sacrificios. El compromiso con un determinado ideal de vida buena y con los valores fundamentales de ese ideal, implica que los agentes deben estar dispuestos a sacrificar ciertos bienes, a menos que el ser consistentes no sea algo que les preocupe. Pero en este último caso, pierde todo su sentido el querer estar comprometido con unos valores.

¿Qué pertinencia tiene este asunto de la consistencia axiológica para el caso de las organizaciones? Pienso que en las empresas el compromiso con unos valores también implica los aspectos positivos, los beneficios de contar con metas, propósitos que den sentido a las acciones y procedimientos y que logren la adhesión entusiasta de las personas. Pero, así mismo, este compromiso implica que las empresas y sus miembros deben estar dispuestos a hacer sacrificios, a renunciar a ciertos bienes. Concretamente, pienso que si se desea que los trabajadores se comprometan auténticamente con ciertos valores, es porque se considera que es fundamental que dicho compromiso no sea el producto de una imposición externa y, por tanto, que no sea un compromiso fingido. Pero esto último implica que hay que estar dispuestos a renunciar a imponer coercitivamente dicho compromiso. En este sentido, un ejemplo de consistencia axiológica lo encontramos en el caso comentado por Ricardo Semler en "Managing without Managers"¹⁶. Semler muestra cómo fue que su organización optó por tratar a los empleados como adultos autónomos, en parte por las convicciones más sentidas de los directivos, y en parte porque se buscaba obtener los beneficios ofrecidos por el auténtico compromiso del personal de la empresa. Pero esta elección implicó que los directivos estuvieran dispuestos a renunciar a los sistemas tradicionales de control. Semler advierte que si no se hubiera renunciado a estos últimos, también se tendría que haber renunciado a exigirles a los empleados que se comportaran como adultos autónomos, capaces de

¹⁶ Cf. Semler, Ricardo, *Op.cit.*

comprometerse auténticamente con la empresa. Esto es, de cumplir con sus obligaciones y promesas con el “plus” del entusiasmo y sin la necesidad de actuar bajo la amenaza de las sanciones o del despido. Semler nos muestra que si en una organización se consideran fundamentales el aconductamiento, la disciplina y la obediencia, entonces el compromiso auténtico, el entusiasmo y la autonomía deben ser sacrificados, con todos los costes que ello implique. En la historia a la que me refiero, Semler y los demás directivos de su empresa no consideraron deseable esta segunda opción, razón por la cual decidieron correr los riesgos –innegables– de la opción opuesta. En este caso narrado por Semler, el experimento de tratar a los empleados como adultos autónomos trajo –de hecho– buenos resultados, pero esto no implica que en ello no se hubieran corrido riesgos o que el resultado no hubiera podido ser otro. El punto es que la apuesta por una determinada forma de vivir, por ciertos valores, implica el que se renuncie a otros valores, a otras formas de vivir, y el que se asuman ciertos riesgos. En este sentido, los compromisos axiológicos no son inocuos y, si son auténticos, le imponen a las personas y a las organizaciones ciertas restricciones determinadas por la consistencia de tales compromisos. Se debe, entonces, decidir si se corren o no los riesgos del caso, y si se hacen o no las renunciaciones exigidas por las elecciones axiológicas.

Pero la consistencia axiológica se da no sólo en este sentido que presenta Semler, esto es, cuando se asumen ciertos riesgos en aras de lo que se considera fundamental. También resulta ser, como lo mencionamos arriba, un asunto de coherencia entre los hechos –el decurso real de los acontecimientos–, y lo que se dice o se desea. En este punto, y en el caso de las organizaciones, hay que traer a escena los otros aspectos de la vida compartida dentro de las empresas, aspectos que, junto con los valores, conforman lo que al principio denominamos como el contexto organizacional¹⁷. Estos otros aspectos son: los sistemas formales e informales de incentivos y de reconocimientos, las formas recurrentes de interacción y de operación, y los arreglos normativos formales e informales que operan, según la percepción de los empleados, dentro de las empresas. Estos otros aspectos del contexto organizacional pueden ser vistos como los “valores encarnados” o “reales”, por contraste con los valores que se anuncian a nivel del discurso –los valores “pensados” o “ideales”–. Pues bien, así como no está asegurada una consistencia axiológica entre los valores elegidos por las organizaciones y las renunciaciones a que esta elección obligue, tampoco está asegurada una concordancia entre estos valores encarnados y aquellos que se anuncian a nivel del discurso. Esto implica, en mi opinión, que los directivos de las empresas, en caso de que estén interesados en implementar en sus organizaciones programas basados en valores, tendrían que atender a este asunto de la consistencia axiológica tanto a nivel de las elecciones y renunciaciones, como

¹⁷ Cf. Treviño, L.K. (*et alt.*), “The Ethical Context...”.

a nivel del discurso y del contexto organizacional. Pienso que se hace necesaria, por parte de los directivos, la atención y la intervención de dicho contexto, pues éste puede poner en peligro la encarnación real de unos valores a los que se apela a nivel del discurso y que, se supone, son lo más importante. Creo, entonces, que aquellos directivos que estén preocupados por involucrar la ética en las acciones y decisiones que se generen dentro de sus empresas, y que deseen hacerlo por medio del compromiso corporativo con unos valores, también deben preocuparse por evaluar y gerenciar el estado real del contexto organizacional. Si esta evaluación y esta gerencia se dan, los directivos pueden tener mayor claridad sobre qué aspectos de este contexto potencian y facilitan el que los miembros de la organización decidan y se conduzcan haciendo honor a ciertos valores. O, por el contrario, los directivos pueden identificar aquellos otros aspectos del contexto organizacional que ponen en peligro las formas ideales de decisión y conducta.

En este sentido, existe un elemento institucional que es especialmente neurálgico: los sistemas de incentivos, tanto formales como informales. Puede ocurrir, por ejemplo, que la empresa esté interesada en que sus miembros se muestren solidarios entre sí y, sin embargo, se mantenga una enorme presión para el cumplimiento con cuotas-resultado. Esto último puede favorecer el excesivo autointerés de los empleados y desestimar en ellos su interés por sus compañeros de trabajo. Puede también suceder que, aún en ausencia de este tipo formal de incentivos haya, sin embargo, un sistema informal soportado especialmente por las actitudes de los directivos, y por el cual se tienda a castigar moralmente la conducta solidaria y, en cambio, se premie o reconozca moralmente a los individuos insolidarios (por ejemplo, a nivel de las expresiones espontáneas de aprobación o reprobación). Esto, insisto, puede ser el caso, aún cuando los directivos hayan planteado en el discurso una situación ideal totalmente contraria a los hechos. De allí la necesidad de evaluar y gerenciar el contexto de las acciones de las personas, comenzando por los incentivos fundamentados en las actitudes y presiones ejercidas por los jefes.

3. El contexto organizacional y la autonomía de las personas

Mi llamado de atención sobre la importancia de cuidar e intervenir el contexto organizacional nos lleva de vuelta al problema que se planteó al comienzo de este ensayo: la tensión entre los aspectos comunitarios y los aspectos plurales de la vida ética en las empresas. ¿Qué consecuencias se siguen de las características que aquí se le han atribuido a los valores y a su papel dentro del contexto organizacional, para efectos de nuestra pregunta inicial? Por una parte, he insistido en la necesidad de que los programas de ética corporativa centrados en valores, generen auténticos compromisos con esos valores; pero esta autenticidad significa no coerción, no imposiciones externas. Esto, dicho así, implica

una posición en favor de la autonomía. Pero, por otra parte, también he insistido en que se debe gerenciar los contextos organizacionales para que éstos propicien la manifestación de compromisos éticos. Trataré de mostrar, a continuación, que no estamos ante una contradicción y que ambos elementos, el valor de la autonomía y el manejo de un contexto organizacional, pueden y deben, en aras de la ética, ser compatibles entre sí.

Arriba se afirmó que quienes apelan a los valores para lograr compromiso por parte de los miembros de las organizaciones acuden a una estrategia prometedora, dado que los valores convocan genuinamente a las personas por lo significativos que resultan ser. Pienso que buena parte del éxito que puedan tener los programas de manejo organizacional centrados en valores está precisamente en que, a la luz de los valores, las personas pueden *ver el sentido* que tienen ciertas disposiciones normativas y ciertas acciones. Por esta vía, los individuos pueden *participar* de, o *ser incluidos* en la construcción de los sentidos compartidos por sus compañeros de trabajo y por su organización. De manera que las disposiciones normativas y las acciones que son alentadas por éstas, aparecen como legítimas y significativas a los ojos de las personas. Teniendo como horizonte de sentido unos valores que no se perciben como externos, herméticos ni hostiles, se puede convocar genuinamente el entusiasmo de los individuos, incluso tratándose de disposiciones normativas que restringen cierto tipo de comportamientos. Así, lo que *se debe* hacer dentro de la organización es visto, por parte de sus miembros, como el resultado de un compromiso de todos con aquello que es valioso para todos. Lo *debido* no sería visto, entonces, como algo que está simplemente dispuesto por una instancia externa ante la cual la única respuesta que cabe es la obediencia. En ese compromiso de todos, que es al que me he referido como “genuino”, es en lo tienen puestas sus esperanzas aquellos teóricos del *management* que creen firmemente en las estrategias empresariales centradas en valores.

Por contraste, podemos referirnos a los compromisos fingidos, aquellos que demandan la mera obediencia de parte de quienes así fingen estar comprometidos. Pienso que existe una subsidiaridad entre la búsqueda de la obediencia y la pérdida del sentido, entre la mera obediencia y la exclusión de la construcción de los sentidos. Y esto sucede de manera análoga a lo que arriba señalé: una subsidiaridad entre el compromiso auténtico y la participación en la construcción de sentido. La obediencia, a veces tan anhelada por algunos directivos empresariales, es el tipo de respuesta que se asume frente a una instancia a la que se percibe como externa e inescrutable, con la cual no se dialoga y en cuyos designios no se participa. Y esta no-participación puede ser resentida, por parte de quien se siente excluido de la reconstrucción de los sentidos, como la consecuencia de dos formas de no-reconocimiento. A saber, el no-reconocimiento por parte de una instancia externa que se percibe como exclusivamente autointerésada y, por tanto, como desconocedora de otros intereses que no sean los suyos. Y, de otro lado, el no reconocimiento puede consistir en considerar

a los detentadores de otros intereses como individuos incapaces de participar cualificadamente en procesos de evaluación y decisión; o incapaces de ofrecer y de escuchar buenas razones. En consecuencia, quien se limita a obedecer porque está excluido de la reconstrucción de sentido, coopera por razones ajenas a sus mejores intereses, razones tales como conservar el empleo o alcanzar la cuota de este mes. Pero en esta forma de cooperación se involucran competencias cognitivas y morales que no son las que normalmente se le atribuye a las personas adultas y autónomas, capaces de obrar por un auténtico compromiso con aquello que consideran bueno y justo.

¿De qué depende la calidad de un compromiso de este tipo? Los compromisos que adquieren las personas no se construyen ni se suscriben *in abstracto*, sino dentro de ciertos contextos, dentro de la estructura de las interacciones entre las personas. Si una red de relaciones interpersonales está estructurada de tal manera que unos individuos no son reconocidos (en alguno o ambos de los sentidos a los que me refiero arriba), es poco razonable esperar que, dentro de esa misma red, estos mismos individuos asuman las actitudes que típicamente se le atribuyen a quien sí es reconocido. Para ilustrar lo quiero decir, me referiré muy brevemente a una crítica que le hace Alasdair Mac Intyre a Aristóteles y a muchos de sus conciudadanos varones¹⁸. Según Mac Intyre, Aristóteles desconfía de las mujeres porque las considera unos seres demasiado infantiles y emocionales. Pero, señala el filósofo norteamericano, ni a Aristóteles ni a quienes pensaban como él se les ocurrió que ese tipo de defectos del carácter que le atribuían a las mujeres, son el resultado de una determinada e institucionalizada estructura de relaciones interpersonales. Dentro de esta estructura, a unas personas no se les designan responsabilidades importantes, se las hace depender de otros individuos y no se les permite participar de la vida pública. Aristóteles y sus conciudadanos no tuvieron en cuenta que si a las mujeres se les hubiera otorgado las mismas responsabilidades y derechos que los varones, ellas también desarrollarían las competencias que despliegan los adultos responsables. Esto es, los seres capaces de mediar racionalmente las expresiones de sus sentimientos, con el fin de lograr entendimientos con otros congéneres igualmente adultos y formados. Las falencias de carácter atribuidas por Aristóteles a las mujeres eran, precisamente, el resultado de que se las tratara como seres que padecen de esas falencias. Y este resultado, claro está, era el “hecho” que, a su vez, autorizaba a Aristóteles y sus conciudadanos a seguir considerando a las mujeres como seres infantiles, dado que ellas, con sus actitudes, no desmentían lo que de ellas se pensaba.

Si aplicamos las conclusiones de esta crítica de Mac Intyre, se verá con mayor claridad por qué, en el caso de las empresas, la conducta auténticamente comprometida puede ser vista como un resultado, éticamente deseable, de haber diseñado y gerenciado determinado tipo de contextos organizacionales.

¹⁸ Cf. Mac Intyre, Alasdair, *Historia de la ética*, pp. 64-111.

Y este diseño y gerencia pueden llevarse a cabo al objeto de producir las condiciones para que las personas desarrollen cierto tipo de comportamientos y actitudes. Como vimos, se trata de producir un fenómeno que se realimenta a sí mismo. En un sentido negativo, un contexto que fuerza a las personas a producir respuestas ajenas a sus mejores intereses puede verse legitimado gracias a que se pone en marcha un mecanismo como el que señalábamos con Mac Intyre. El contexto produce un tipo indeseable de respuestas, propias de seres preocupados por evitar el castigo y hacer apenas lo que se les ordena. Y estas respuestas son, entonces, el “hecho” patente que refuerza y legitima la idea de que esas personas sólo pueden ser tratadas por medios coercitivos. Sin embargo, este mecanismo puede operar en un sentido distinto, si se parte de un contexto que propicie que los sujetos sean involucrados en la reconstrucción y evaluación de los sentidos que comportan las acciones, normas y procedimientos. De darse este tipo de reconocimiento y de participación, las personas se pueden motivar a producir respuestas que denotan, a los ojos de quienes las observan, su capacidad de auténtico compromiso. Y este sería, entonces, el “hecho” que puede confirmar la idea de que es bueno seguir manteniendo este tipo de relación no coercitiva con estos sujetos.

Estamos hablando de un mecanismo que hace indesligables los “hechos” y lo que pensamos acerca de las personas que producen esos hechos. Estas ideas que tenemos acerca de las personas se relacionan estrechamente con lo que estamos dispuestos a *reconocer* o no en ellas. Si consideramos que la cooperación de los sujetos debe estar fundamentada en unos compromisos que tengan sentido para ellos, que convoquen genuinamente sus convicciones, intereses y sensibilidades, es porque pensamos que ellos pueden ser tratadas como nuestros pares. Es decir, los reconocemos como nuestros pares, como mayores de edad a los que no hay que forzar a hacer las cosas y a los que no hay que suplantar a la hora de deliberar, opinar y decidir. Nuestra relación con este tipo de personas se da sobre la base de que *reconocemos* en ellas su madurez moral, es decir, su capacidad para autorregularse, para opinar cualificadamente sobre lo que debe o no debe hacerse, para ofrecer y escuchar buenas razones. Pero podemos no reconocer a estos individuos como nuestros pares y suponer que son menores de edad, incapaces de tomar parte de manera cualificada en las decisiones sobre lo que debe o no debe hacerse. Esto es, seres incapaces de autorregularse, de actuar por motivos distintos al miedo al castigo o a la búsqueda del placer. Si esto es lo que pensamos de esas personas, si no las reconocemos, entonces podemos estar forzándolas a que sus comportamientos refuercen esta idea negativa que tenemos de ellas.

La conclusión a la que quiero llevar al lector, en relación con nuestra pregunta inicial, es que la autonomía de las personas no sólo es un rasgo que les pertenece a éstas consideradas *in abstracto* o aisladamente –como cuando hablamos de la carga genética que traen los individuos, sin necesidad de referirnos a sus relaciones con el medio y las personas que los rodea-. La autonomía

es algo que también propiciamos cuando la reconocemos en las personas; y la reconocemos, entre otros motivos, porque también quisiéramos que ellas la reconozcan en nosotros. La autonomía no es algo cuya manifestación tengamos que aguardar de manera incierta, sino más bien algo cuya manifestación depende mucho de que nos *reconozcamos o no* nos reconozcamos como autónomos los unos a los otros. Si ello es así, no parece tan difícil aceptar que las competencias que desplieguen los trabajadores de una organización no dependen únicamente de las misterios que se esconden en las profundidades de sus almas; profundidades que muy difícilmente puede gerenciar un directivo empresarial. El despliegue de estas competencias también depende de la manera como se estructuran o se institucionalizan las relaciones entre estos trabajadores y las personas con las que interactúan en su organización. Por lo demás, no es difícil ver que esta forma de institucionalizar las relaciones interpersonales –a diferencia de los misterios del alma– sí es algo que está al alcance de la gestión de los directivos empresariales. De allí la importancia del contexto organizacional, de allí la importancia que tiene su diseño, evaluación y manejo; pues él puede ser el gran propiciador o el gran obstáculo para que las personas se reconozcan unas a otras como igualmente autónomas y, por tanto, para que desarrollen conductas correspondientes a la autonomía. En otros términos, la autonomía de las personas puede verse potenciada por un contexto organizacional determinado por el genuino compromiso con unos valores y, en cambio, puede verse minada a causa de un contexto que fuerce a las personas a cooperar por razones ajenas a la ética¹⁹.

Finalmente, el que la autonomía no sea algo cuya manifestación dependa únicamente del individuo, sino también del reconocimiento que el individuo obtenga de los agentes que se relacionan con él, trae como consecuencia, en

¹⁹ De allí que considere problemáticos algunos de los presupuestos que manejan autores como Deborah Widaver-Cohen. Esta autora da por sentado que las motivaciones más eminentes anclan fundamentalmente en un tipo de interés que he procurado distinguir de lo que arriba llamo “mejores intereses”. Pienso, con Argyris, que una afirmación como la de Widaver-Cohen sólo sería cierta cuando el contexto en el que están fuerza a las personas a darle una importancia exclusiva a este tipo de motivación puramente autointeresada, manifestándose, por tanto, una preocupación por satisfacer únicamente lo que Argyris llama necesidades “inmaduras”. Cf. Widaver-Cohen, Deborah, “Motivational Appeal in Normative Theories of Enterprise”, y Argyris, Chris, *Op. cit.* Si ponemos en cuestión los supuestos de Widaver-Cohen, no sorprenden las conclusiones de estudios como los de Jones y Ryan, en los cuales se muestra que los resultados que arroja la aplicación de tests de desarrollo moral en los individuos, no son consistentes con los resultados de las evaluaciones de las respuestas de esos mismos individuos en el contexto de su organización. Podemos encontrarnos con tests que muestran individuos en etapas avanzadas de desarrollo moral –según los estándares de Kohlberg– y, sin embargo, encontrar que estos mismos individuos actúan de otra forma, determinados por las “fuerzas” de su contexto organizacional. Cf. Jones, Thomas y Ryan, Lori, *Op. cit.*

un sentido restrictivo, el señalamiento de un límite que no conviene ignorar. Si se busca aplicar un programa de manejo organizacional centrado en valores, es importante que este programa no sea una imposición ni vertical ni horizontal. Esto es, ni aplicado de arriba hacia abajo, en la jerarquía de la organización, ni impuesto por la mayoría de los miembros de la empresa sobre el resto de sus integrantes. La identificación de los valores con los cuales se han de adquirir los compromisos éticos no debe obedecer a una imposición, sino que se debe dar en el marco de un proceso de diálogo y concertación. El que en este proceso y en sus resultados sean incluidos todos los miembros de la organización, permite asegurarse ante los peligros éticos de conformar una comunidad que ahogue las individualidades. Sólo así podríamos estar más cerca del objetivo de conformar una comunidad moral aglutinada alrededor de unos valores, sin que con ello el “nosotros” borre a los “yóes” concretos; sin que se dé al traste con la sana tensión entre los fines colectivos y los reclamos individuales.

Referencias

- ARGYRIS, Chris, “La organización: aquello que la hace sana”, en Sexton, William (ed.), *Teorías de la organización*, México, Trillas, 1977, pp. 219-238.
- BLANCHARD, Ken y O’Connor, Michael, *Administración por valores*, Bogotá, Norma, 1997.
- CULLEN, John y Victor, Bart, “A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations”, en Frederick, William y Preston, Lee (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, London, Jai Press, 1990, pp. 77-97.
- DE GEUS, Arie, “La empresa superviviente”, en *Estrategias de crecimiento*, Bilbao, Ediciones Deusto (Colec. Harvard Business Review), 1999, pp. 107-125.
- DWORKIN, Ronald, *El dominio de la vida*, Barcelona, Ariel, 1994.
- FREDERICK, William y WEBER, James, “The Values of Corporate Managers and their Critics: An Empirical Description and Normative Implications”, en Frederick, William y Preston, Lee (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, London, Jai Press, 1990, pp. 123-144.
- HONNETH, Axel, “Comunidad. Esbozo de una historia conceptual”, *Isegoría* 20 (1999), 5-15.
- “Reconocimiento y obligaciones morales”, *Revista internacional de filosofía política* 8 (1996), 5-17.
- JONES, Thomas y Ryan, Lori, “The Effect of Organizational Forces on Individual Morality: Judgment, Moral Approbation, and Behavior”, *Business Ethics Quarterly*, V. 8, No. 3, 1998, 431-445.

- KOEHN, Daryl, "Virtue Ethics, the Firm, and Moral Psychology", *Business Ethics Quarterly*, V. 8, No. 3, 1998, 497-513.
- MAC INTYRE, Alasdair, *Historia de la ética*, Barcelona, Paidós, 1991.
- MAITLAND, Ian, "Community Lost?", *Business Ethics Quarterly*, V. 8, No. 4, 1998, 655-670.
- MARGOLIS, Joshua, "Psychological Pragmatism and the Imperative of Aims: A New Approach for Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, V. 8, No. 3, 1998, 409-430.
- RESCHER, Nicholas, *La racionalidad: una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón*, Madrid, Técnos, 1993.
- SEMLER, Ricardo, "Managing without Managers", en: Donaldson, Thomas y Werhane, Patricia (eds), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1996, pp. 482-494.
- SEN, Amartya, *Bienestar, justicia y mercado*, Barcelona, Paidós, 1998.
- TAYLOR, Charles, "What is Human Agency?", en *Human Agency and Language. Philosophical Papers I*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, pp.15-44.
- TREVIÑO, Linda Klebe, y WEAVER, Gary, "Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior", *Business Ethics Quarterly*, V. 9, No. 2, 1999, 315-335.
- TREVIÑO, Linda Klebe (et al.), "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, V. 8, No. 3, 1998, 447-476.
- TUGENDHAT, Ernst, "Liberalismo, libertad y el asunto de los derechos humanos económicos", en: *Ser, verdad, acción*, Barcelona, Gedisa, 1998, pp. 237-256.
- WIDAVER-COHEN, Deborah, "Motivational Appeal in Normative Theories of Enterprise", *Business Ethics Quarterly*, V. 8, No. 3, 1998, 385-407.