

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**LOS VALORES PERSONALES Y LOS
VALORES CORPORATIVOS EN EL
COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA**

Luisa Montuschi

Noviembre 2008
Nro. 384

ISBN 978-987-1062-39-3
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina,
tel. 54-11-6314-3000, fax 54-11-4314-1654
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Montuschi, Luisa

Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa. - 1a ed. - Buenos Aires : Univ. del CEMA, 2008.

31 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-39-3

1. Ética. I. Título
CDD 174

Fecha de catalogación: 18/12/2008

LOS VALORES PERSONALES Y LOS VALORES CORPORATIVOS EN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA

por
Luisa Montuschi*

RESUMEN

Los *valores* son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones. Existen valores morales, culturales, sociales, políticos, religiosos. Y también valores corporativos a los cuales adhieren organizaciones e instituciones que, en muchos casos, pueden contener la clave de su éxito o fracaso. La coherencia en la vida particular y social de las personas y en la vida de las empresas exige un comportamiento acorde con los valores que se sostiene mantener. En el trabajo se consideran cuestiones atinentes a la adquisición de los valores y se analizan las posiciones sustentadas en materia de valores individuales y valores corporativos por alumnos de la Universidad del CEMA. A tal efecto fueron realizadas encuestas entre alumnos del Doctorado en Dirección de Empresas (participantes del Seminario de Etica y Negocios), entre los alumnos del programa de MBA (asistentes al Módulo de Gestión Etica de los Negocios en el curso de Habilidades Gerenciales) y entre los concurrentes a los programas especiales de formación dirigidos a empresas, que se desarrollan en la Universidad del CEMA.

* Las opiniones expresadas en este artículo son de la autora y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA.

LOS VALORES PERSONALES Y LOS VALORES CORPORATIVOS EN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA

por

Luisa Montuschi

Without commonly shared and widely entrenched moral values and obligations, neither the law, nor democratic government, nor even the market economy will function properly.

Václav Havel 1936-, writer, fighter for human rights and President of the Czech Republic.

Happiness is that state of consciousness which proceeds from the achievement of one's values.

Ayn Rand 1905 - 1982, US Russian-born novelist

Los valores individuales

Los *valores* son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones. Pueden derivarse del conocimiento, de consideraciones estéticas o de consideraciones morales. Se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización, y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos. Muchas veces permanecen implícitos y la persona no tiene claras sus prioridades valorativas. Debe enfatizarse el hecho de que los valores son el fundamento para un razonamiento moral sólido y la clave para la resolución de dilemas éticos.

De acuerdo con el Oxford English Dictionary un valor es *“that which is worthy of esteem for its own sake; that which has intrinsic worth”*. Y el Diccionario de la Real Academia Española señala como a uno de los significados la “cualidad que

poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables”. Los **valores** tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. Esto implica que no sólo tienen valor como medios para alcanzar ciertos fines sino que son fines en sí mismos. Los valores son importantes en las vidas de las personas pues orientan su existencia y fundamentan sus decisiones. Y, resulta claro que tales valores, así como el real compromiso que la persona haya de asumir respecto de los mismos, serán fuerzas poderosas para explicar los alcances y calidad de los logros que pueden ser alcanzados por dicha persona.

Por esa razón es importante que todo individuo pueda identificar claramente aquellos valores que lo definen como persona y como integrante de una sociedad y de una cultura. Y también es importante que pueda ordenarlos a los efectos de establecer prioridades y elegir cursos de acción.

Louis Raths, a quienes algunos identifican como el padre del pensamiento moderno en materia de valores, se refería a los mismos como “calidades abstractas” vinculadas con las realidades de aquello que se valora. Tales calidades adquirirían el carácter de valores si para una persona asumen siete características: la persona las quiere y aprecia, las elige entre alternativas, examina las consecuencias de su adopción, las elige libremente, enuncia públicamente su adhesión a las mismas, procede de acuerdo con ellas y lo hace de manera repetida y consistente¹. De acuerdo con Raths si no se cumpliera la totalidad de las siete condiciones sólo se trataría de un “indicador de valores” y no de un verdadero valor.

Debe notarse que existen valores personales que muchas veces son identificados como valores morales (o éticos) pero que no siempre lo son. Y también hay valores culturales, valores sociales, valores políticos, valores religiosos. Finalmente, también existen valores corporativos a los cuales adhieren organizaciones e instituciones, valores que, en muchos casos, pueden

¹ Cf. Raths, L.E., Harmin, M. y Simon, S.B., **Values and Teaching: Working with Values in the Classroom**, Charles E. Merrill, Columbus, OH, 1966

contener la clave de su éxito o fracaso. Todos esos valores admiten, por otra parte, ulteriores subdivisiones.

La coherencia en la vida particular y social exige un comportamiento acorde con los respectivos valores. Para el individuo es importante asignarle prioridad a los valores personales pues ellos habrán de definir su vida y su conducta, aunque también es cierto que los otros valores definen y caracterizan el contexto dentro del cual su vida se desarrollará. Y cada uno, dentro de su propia circunstancia capacidades y limitaciones, puede (¿y debe?) contribuir a formarlo. Pero corresponde señalar que, en muchas circunstancias, puede suceder que los valores personales entren en conflicto con los valores del grupo o de la cultura. Y el conflicto puede ser serio, en particular en el caso de que los valores o normas del grupo estén codificados en la legislación.

Pero los valores personales tienen una innegable importancia que supera al resto y que, en cierta medida, lo subsume. Y la importancia puede derivarse del hecho de que los mismos se relacionan con el problema de las elecciones y con la toma de decisiones. Y cada elección estará asociada con un conjunto específico de valores que representan aquello que se considera importante en la vida y que constituyen la motivación de nuestros actos.

Existe una indudable relación entre la ética y los valores. Pero, algunos valores pueden cambiar con el tiempo y las nuevas generaciones pueden no encontrar un terreno común para compartir con generaciones anteriores. Ante valores culturales cambiantes puede ser útil recurrir a principios éticos que suministren los criterios para identificar lo correcto y lo incorrecto que no estén sujetos al relativismo de los cambios culturales.

Lo anterior tiene una significativa relación con el discutido tema de la educación en valores y, también, con las posiciones sostenidas por el relativismo. Analicemos estas cuestiones en orden inverso.

El relativismo sostiene que no existirían valores absolutos y universales. Diferentes culturas tendrían diferentes códigos morales y, en consecuencia, la moralidad sería un artefacto cultural creado por la sociedad o por la cultura de la

sociedad y no tendría legitimidad más allá de sus propios límites. Este es un punto de vista caro a los antropólogos para quienes la consideración en un plano de igualdad de todas las culturas constituye un principio metodológico de investigación y la forma más madura de sabiduría antropológica².

Resulta ilustrativo respecto de este punto citar al conocido antropólogo Melville Herskovits quien sostenía que: *“Cultural relativism is in essence an approach to the question of the nature and role of values in culture...The principle of cultural relativism, briefly stated, is as follows: Judgments are based on experience, and experience is interpreted by each individual in terms of his own enculturation...For cultural relativism is a philosophy that recognizes the values set up by every society to guide its own life and that understands their worth to those who live by them, though they may differ from one’s own”*³.

Sin embargo, este punto de vista no es aceptado por la mayoría de los filósofos del presente, a pesar de que a lo largo de la historia pueden encontrarse ilustres exponentes de la posición relativista: Protágoras (citado por Platón), Hegel, Oswald Spengler e, incluso, los dos representantes más afamados de la escuela austríaca de economía, Ludwig von Mises y Friedrich von Hayek, han expresado claramente puntos de vista coincidentes con el relativismo moral. Así von Mises sostuvo que “Los juicios valorativos son siempre, por fuerza, de índole subjetiva, ya sea que los formule una persona sola o un grupo de individuos, el necio, el prudente, el estadista”⁴. Por su parte von Hayek manifestaba que “Por más que nos disguste, una y otra vez estamos forzados a reconocer que no existen valores verdaderamente absolutos”⁵.

² Cf. Montuschi, L., “La responsabilidad moral de las corporaciones y el relativismo cultural y ético en los negocios globales, **Anales 2003 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Vol. XLVIII, 2005.

³ Cf. Herskovits, M., **Cultural Relativism. Perspectives in Cultural Pluralism**, (ed. por F. Herskovits), Vintage Books, New York, 1973.

⁴ Cf. von Mises, L., **La acción humana. Tratado de economía**, Copec, Madrid, 1968.

⁵ Cf. von Hayek, **Socialismo y Ciencia**, Eudeba, Buenos Aires, 1981.

Sin duda existe un disenso en cuestiones éticas, pero es probable que el mismo provenga más de diferencias en las situaciones específicas que en los valores o en los principios éticos de las personas y de las sociedades. Ello puede ser así pues las situaciones pueden ser muy variables y los principios y valores éticos no serlo⁶. Y aceptar lo postulado por el relativismo implicaría no reconocer la principal función del debate ético que es justamente la crítica de las prácticas aceptadas. La tolerancia llevaría de este modo a la desaparición de la ética puesto que ya no podría distinguirse lo bueno de lo malo y lo correcto de lo incorrecto, dado que no existirían patrones objetivos para ser utilizados en los juicios morales.

Finalmente debe reiterarse que muchas veces las supuestas diferencias en principios morales no son tales. Se trata más bien de diferencias en las circunstancias espaciales o temporales que caracterizan a un hecho determinado que de divergencias en los valores morales de las respectivas sociedades⁷. Esto ha sido enfatizado por James Rachels⁸ quien plantea la existencia de tres valores fundamentales comunes a todas las sociedades, que resultan indispensables para la supervivencia de las mismas. Tales valores son: 1) el cuidado de los niños, 2) decir la verdad, 3) no asesinar. Otros autores⁹ han afirmado que en todas las sociedades se ha reconocido el valor de la vida humana y se ha aceptado el principio de la legítima defensa como principio de conservación de la propia vida, pero no permitiendo la muerte de otro ser humano sin justificación precisa y suficiente. También han encontrado, en forma general, alguna prohibición del incesto y de la violación sexual y, en casi todas, existe alguna concepción del derecho de propiedad. En el proceso de búsqueda

⁶ El ejemplo que más frecuentemente aparece citado es el referido a las prácticas de los esquimales respecto de los ancianos y de los niños, antes de su enculturamiento occidental.

⁷ Se ha señalado también que algunas creencias y prácticas pueden ser relativas y otras no. Entre las primeras se han mencionados las costumbres referidas a normas de vestido y de decencia y entre las segundas a la esclavitud, la tortura, la represión política.

⁸ Cf. Rachels, J., **The Elements of Moral Philosophy**, McGraw-Hill, 3ª ed., 1998.

⁹ Cf. Finnis, J., **Natural Law and Natural Rights**, Clarendon, Oxford, 1980.

de similitudes en el campo de la ética la antropología cultural moderna las ha encontrado en número significativo. Así, por ejemplo, Richard Beis ha identificado 22 valores éticos de carácter transcultural¹⁰. Entre ellos se repiten la prohibición de asesinar o mutilar sin justificación y el derecho de propiedad. A ellos habría que añadir, entre otros, la justicia económica, la reciprocidad y la restitución, provisiones para los pobres e infortunados y la prioridad para bienes inmateriales que algunos denominarían **libertad**.

Un punto importante a establecer es el referido al proceso de adquisición de valores. Y en este punto resulta ineludible la referencia a la obra de Louis Rath. En una obra que se ha constituido en un clásico, Rath y colaboradores dieron origen a un “movimiento” que se ha denominado “clarificación de los valores” (*values clarification*)¹¹ de acuerdo con el cual se pretende que los jóvenes vayan construyendo su propio sistema de valores ayudándolos a orientarse y a elegirlos en un proceso constituido por las siete etapas mencionadas más arriba. Recordemos que tanto la ética como los valores son, en general, el resultado de experiencias acumuladas por la gente a lo largo del tiempo, que luego procuran transferir a las generaciones que les siguen a fin de que los jóvenes aprendan como dirigir su vida, como realizar elecciones y tomar decisiones en un mundo caracterizado por el conflicto, la confusión. Los dilemas están presentes en muchos aspectos trascendentes de la vida, la religión, la política, el trabajo, el ocio, la cultura, la familia, los amigos, la raza, la autoridad, sólo para nombrar algunos. ¿Cómo podrán los jóvenes orientarse en esa confusa maraña de posibles contradicciones?

Existen, por cierto, varias maneras de generar esos esquemas valorativos que se supone deberían servir de guía a los jóvenes para una vida productiva y feliz.

¹⁰ Cf. Beis, R.H., “Some Contributions of Anthropology to Ethics”, **Thomist**, Vol.28, 1964.

¹¹ Cf. Rath, L., Harmin, M. y S.B. Simon, **Values and Teaching**, OH: Merrill, Columbus, 1966.

Pero, podríamos inferir que, de acuerdo con el método elegido, los resultados no habrán de ser los mismos¹².

La primera, y tal vez la más común, consiste en una suerte de adoctrinamiento, que implica pretender inculcar a los jóvenes los propios esquemas valorativos. Este proceso suele darse por parte de los padres, de la Iglesia, de los pares, la prensa, los políticos, los maestros, la cultura *underground*, los ídolos de la música que predomina entre los jóvenes, los medios, Internet. Y todos ellos pueden ofrecer puntos de vista contrastantes que sólo crearían más confusión en el pensamiento juvenil dejándolo librado a sus propios medios y pensamientos para generar un esquema valorativo propio. Y, de acuerdo con el enfoque de desarrollo moral propuesto por Lawrence Kohlberg¹³, en cada etapa de la vida de los jóvenes habrán de predominar ciertos valores.

Así, en lo que Kohlberg denomina “nivel preconvencional” (5-8 años) el niño responderá a las normas culturales y/o sociales vigentes y las interpretará en términos de las derivaciones que las mismas pueden tener como consecuencia de su acción o respuesta (castigo, premio) o en términos del poder físico de la autoridad de quien emanan las normas. Se trata de una forma egocéntrica de razonamiento moral. La obediencia a la autoridad, en una primera etapa, y la reciprocidad en la siguiente, serán los valores predominantes en este nivel.

En el “nivel convencional” (8-14 años) que le sigue, resulta importante actuar de acuerdo con las expectativas del grupo que uno integra (incluso la familia) sin considerar las eventuales consecuencias. Es también importante mantener el orden en la sociedad y ello conlleva una comprensión de las normas y leyes necesarias para su funcionamiento. En una primera etapa del nivel predomina la **regla de oro** que permite relacionar puntos de vista. En las relaciones

¹² Cf. Simon, S. B., Howe, L.W. y Kirschenbaum, H., **Values Clarification: A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students**, Hart Publishing, New York, 1972.

¹³ Cf., Kohlberg, L., **Essays on Moral Development: The Philosophy of Moral Development**, (Vol. I), San Francisco, Harper & Row, 1981; Piaget, J., **The Moral Judgment of the Child**, The Free Press, New York, 1965.

interpersonales son importantes la lealtad, la confianza, el respeto, la gratitud. En la etapa siguiente se considera que hacer lo correcto es cumplir con el propio deber como miembro de la sociedad, manteniendo el orden social y las leyes, salvo en casos extremos en que se entre en conflicto con otros deberes y/o derechos sociales establecidos. Existe un imperativo de conciencia para cumplir con las obligaciones. Se adopta el punto de vista del sistema que define roles y reglas.

En el “nivel posconvencional y de principios” (16-18 ó hasta 25 años) se trata de definir los principios y valores morales que están por encima de grupos y/o autoridades aunque los mismos los sostengan y apoyen. Así lo correcto sería sostener los valores, derechos básicos y contratos legales de la sociedad aunque ellos entren en conflicto con las reglas y leyes del grupo. Se toma conciencia de la variedad de valores y opiniones que tiene la gente, y del hecho de que la mayoría son relativos a su grupo de pertenencia. Las reglas son mantenidas por el contrato social vigente que procura “el mayor bien para el mayor número”. Existen derechos y valores no relativos (la libertad, la vida) que deben mantenerse siempre. Dentro de este nivel se podrá alcanzar la cima de la moralidad en un punto donde lo correcto será guiarse por principios éticos universales basados en la justicia, el valor y la igualdad de todos los seres humanos y el respeto a la dignidad humana. Las leyes específicas sólo serán válidas porque se basan en tales principios. El principio moral básico es que las personas nunca deben ser consideradas como medios sino como fines en sí mismas.

Es interesante notar que, aunque no suele aparecer con frecuencia en los análisis referidos a esta temática, es posible identificar un nivel de transición, que podría ubicarse entre los 14 y los 18 años, en el cual se considera a la moralidad convencional como arbitraria y relativa. El individuo aún no descubrió principios éticos universales y se ve a sí mismo como ajeno a su grupo social con una especial hostilidad hacia quienes están en la etapa anterior.

No aparece claro si la incorporación de valores nuevos, y la eventual eliminación de algunos de los viejos (¿o de todos?) se da a través del proceso de adoctrinamiento arriba mencionado, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas circunstancias, existe una dicotomía entre lo que podría denominarse la retórica de los valores y el comportamiento efectivo de quienes la preconizan. No siempre quienes predicán son los mejores modelos de comportamiento o de coherencia con los valores enunciados.

Otra posibilidad estaría dada por una actitud de indiferencia hacia la transmisión de valores basada en la creencia de que no existe un único sistema de valores aceptable para todas las personas y que, cada uno deberá buscar por sí mismo el conjunto que mejor se adapte a sus características individuales. Pero eludir la responsabilidad en la formación de los niños, jóvenes o adolescentes, en particular en materia tan sensible como la formación en valores, no resulta aceptable e implica una dosis considerable de egoísmo. Y ello es tanto así en cuanto son bien conocidos los conflictos y confusiones que los jóvenes sufren en el período más álgido de sus años formativos y cuan necesaria y útil les resultaría la guía de los mayores (parientes o maestros).

También aparece como una posibilidad que los adultos quieran presentarse a sí mismos como modelos de vida para los jóvenes. Modelos que deberían ser emulados, por supuesto. Pero en este contexto habrá muchos modelos que se presenten a los jóvenes: padres, maestros, deportistas, músicos, actores, amigos. ¿Cómo podrán elegir entre todos ellos? ¿Cuál podría ser el patrón que oriente sus preferencias? Hay que tener en cuenta que también el hecho de elegir en base a preferencias debe estar orientado por algún tipo de valores. Y no queda claro como se habrían generado los mismos. ¿De dónde o de quienes provino la enseñanza de tales valores?

A tales preguntas pretende dar respuesta el llamado enfoque de “clarificación de los valores” cuya finalidad sería intentar que los jóvenes vayan formando su propio sistema de valores de acuerdo con el procedimiento. El pensamiento de Raths no se centraba en el contenido mismo de los valores sino en el proceso

de valoración que, como se viera más arriba, se daría en siete etapas o subprocesos que, a su vez, pueden ser ubicados en tres procesos principales:

1. **APRECIACION** (creencias y comportamientos)
2. **ELECCION** (creencias y comportamientos)
3. **ACCIONES** (de acuerdo con creencias)

De acuerdo con lo anterior está claro que este proceso de formación en valores no se centra en particular en determinado conjunto de valores, sino en generar en los estudiantes un sentimiento claro acerca de aquello que valoran y que están dispuestos a sostener y a defender. Para que ello resulte posible y fructífero parecería necesario que los jóvenes contasen previamente con una sólida base moral que les permitiera realmente decidir acerca de “su” sistema de valores. Así a través del procedimiento de “clarificación” se transformarían las creencias en valores. Debe señalarse que los valores son mucho más estables y permanentes que las creencias, aunque también pueden cambiar. Lo que cabe preguntarse es si el maestro debe contribuir al cambio en los valores de los alumnos. ¿Donde termina la “clarificación” y donde comienza el “adoctrinamiento”?

Pero el método en sí mismo, inspirado por las teorías psicológicas y por las teorías educacionales modernas, basado en una suerte de relativismo moral, ha sido objeto de muchos y fundados cuestionamientos. Y no es el menor de los mismos aquel que sostiene que uno de los resultados frecuentes de los intentos de “clarificación” ha sido una caída general en los estándares éticos y aún un incremento del crimen y de la inmoralidad¹⁴.

Con independencia de la forma en la cual pueden ser transmitidos los valores de una generación a otra, no cabe duda de que en el proceso se transfieren las experiencias recibidas a lo largo de la vida. No puede esperarse que los jóvenes se inventen ellos mismos o que procedan a “inventar la rueda”. Hay valores que

¹⁴ Cf. Simon, S.B., Howe, L.W. y Kirschenbaum, H., **Values Clarification: A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students**, Hart Publishing, New York, 19782.

están firmemente arraigados en la moral humana como los que figuran en los diez mandamientos. O principios morales como la “regla de oro” que aparece en todas las religiones. Se trata de una herencia ética o moral que no se pierde o que no se debe perder con el paso del tiempo y de las épocas y sobre la cual cada uno deberá construir el andamiaje de sus propios valores personales que habrán de definir su carácter e incidir en todos los aspectos de su vida. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el proceso de transmisión de valores está ciertamente vinculado con la cultura y el conocimiento de cada época. En tal sentido no puede considerarse a los valores como una suerte de herencia genética. Los valores recibidos se reinterpretarán y se modificarán en consonancia con los cambios en los conocimientos. Pero siempre debe tenerse presente que una vida digna de ser vivida será aquella que se desarrolle en concordancia con los propios valores que le darán sentido y significado.

A pesar de que podría suponerse una coincidencia en los valores personales que todas las personas podrían compartir, ello no es necesariamente cierto. A título de ejemplo puede mencionarse una encuesta llevada a cabo en 1994 por David Hitchcock, quien fuera director del East Asian and Pacific Affairs de la United States Information Agency (USIA), entre ciudadanos de Estados Unidos y de Asia del Este (japoneses, tailandeses, chinos, coreanos, malasios, singaporenses, indonesios y filipinos)¹⁵. Algunas de las diferencias destacables en los valores personales son las que se indican a continuación:

¹⁵ Hitchcock, David, **Asian Values and the United States: How Much Conflict?** 1994.

VALORES	% aceptación en EEUU	% aceptación en este asiático
Realización personal	59	33
Exito en la vida	59	30
Cumplir obligaciones hacia terceros	19	39
Respeto por el saber	15	69
Autodisciplina	22	48

En vista de estos resultados, no debe extrañar que también se hayan presentado diferencias significativas en los valores sociales que sostiene cada grupo analizado. A pesar de que se observan algunas coincidencias. Así, la encuesta permite comparar los principales valores sociales considerados por cada comunidad. Los datos que figuran a continuación son la respuesta a la demanda de elección de los seis valores sociales que consideraban prioritarios.

Estados Unidos	PAISES DEL ESTE ASIATICO
Libertad de expresión	Tener una sociedad ordenada
Libertad personal	Armonía social
Derechos del individuo	Responsabilidad de funcionarios públicos
Debate abierto	Apertura a nuevas ideas
Pensar por uno mismo	Libertad de expresión
Responsabilidad de funcionarios públicos	Respeto por la autoridad

De manera similar se realizó una encuesta entre alumnos del Doctorado en Dirección de Empresas (participantes del Seminario de Etica y Negocios), entre

los alumnos del programa de MBA (asistentes al Módulo de Gestión Ética de los Negocios en el curso de Habilidades Gerenciales) y entre los concurrentes a los programas especiales de formación dirigidos a empresas, que se desarrollan en la Universidad del CEMA. A todos ellos se les presentó una lista de quince valores personales y se les pidió que eligieran los cinco que consideraran más importantes en su vida. Después se les solicitó que entre los cinco eligieran el valor individual que fuera **el más importante**.

Los valores presentados, y su significado de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, y otras fuentes, fueron los siguientes:

Verdad

Conformidad de las cosas con el concepto que de ellas forma la mente. Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa.

Compasión

Sentimiento de conmiseración y lástima que se tiene hacia quienes sufren penalidades o desgracias.

Responsabilidad

Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Libertad

Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos. Falta de sujeción y subordinación.

Reverencia por la vida

Respeto o veneración que tiene alguien respecto de la vida humana.

Equidad

Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Autorespeto

Miramiento, consideración y deferencia hacia uno mismo. Valoración, generalmente positiva, de uno mismo.

Preservación de la naturaleza

Protección y resguardo de la naturaleza en sus distintos aspectos respecto de daños o eventuales amenazas. Trabajar para asegurar la diversidad de la vida hoy y en el futuro.

Tolerancia

Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

Generosidad

Liberalidad y largueza en dar o disposición a dar dinero, cosas o tiempo.

Humildad

Virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento.

Armonía social

Ideal de una sociedad que muestra aceptación y respeto por la coexistencia de diversidades socio-culturales y un medio social tolerante par al diálogo y el pluralismo. Situación de equilibrio entre las demandas y aspiraciones de todos los elementos componentes competitivos de una sociedad.

Honor

Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo. Integridad personal y de carácter. Elevado valor moral.

Devoción

Dedicación profunda o consagración a un principio, a una causa o a una persona. Inclínación, afición especial. Costumbre devota, y, en general, costumbre buena.

Respeto por los ancianos

Estima o sentimiento del valor de las personas de edad. Reconocimiento de sus cualidades personales. Miramiento, consideración, deferencia, o aun afecto, por los ancianos.

Los resultados obtenidos se pueden observar en los dos cuadros que siguen. Es interesante observar que cuando se trató de seguir la consigna de elegir los cinco valores que cada participante consideraba “más importantes y que entendía deberían prevalecer en su vida privada y en su vida profesional y que

también le gustaría ver reflejados en la sociedad” los elegidos, para el agregado de los tres grupos, fueron: **Verdad, Libertad, Responsabilidad, Equidad y Humildad**. Los alumnos del MBA y los asistentes a los cursos para empresas coincidieron con estas elecciones. En cambio, los alumnos del Doctorado en Dirección de Empresas no eligieron **Humildad**¹⁶ y en su lugar nominaron **Reverencia por la Vida**¹⁷.

Cuando se trató de nominar al valor individual que los alumnos estimaban como “el más importante” obtuvo el mayor número de nominaciones la **Libertad**. En segundo lugar quedó la **Verdad** y en tercero la **Reverencia por la Vida**. Coincidieron con estas elecciones los alumnos del Doctorado y del MBA. No fue así para el caso de alumnos de Empresas para quienes el más importante fue la **Verdad**, en segundo lugar la **Reverencia por la Vida** y en tercero la **Responsabilidad**.

¿Qué puede decirse respecto de ese valor **Libertad** que tan importante es considerado en la vida de un grupo de personas que se distinguen por tener un elevado nivel de educación formal? Caben al respecto algunas consideraciones.

La libertad aparece como uno de los valores morales importantes, tal vez el más importante para el pensamiento contemporáneo, en la vida de las personas. Se trataría de un bien superior al cual todos aspiran y que es considerado un derecho al cual todos deberían tener acceso. Pero, no queda claro que se entiende cuando se postula tal derecho. Y tampoco hay demasiado acuerdo respecto de lo que significa la libertad. Sin embargo, muchas de las luchas que jalonan la historia de los seres humanos fueron justamente inspiradas por la idea de libertad. Probablemente la idea política más poderosa.

¹⁶ Que quedó relegada al séptimo puesto.

¹⁷ Lo cual parece consistentes con los intereses y puntos de vista de un alumno de doctorado.

VALORES INDIVIDUALES (5 VALORES)

Valores	Empresas	Estudiantes			Total
		Doctorado	MBA	Total	
1. Verdad	45	50	86	136	181
2. Libertad	31	48	88	136	167
3. Responsabilidad	45	40	77	117	162
4. Equidad	34	35	60	95	129
5. Humildad	25	22	40	62	87
6. Reverencia por la vida	21	28	37	65	86
7. Tolerancia	14	26	37	63	77
8. Honor	20	15	28	43	63
9. Generosidad	15	10	32	42	57
10. Preservación de la naturaleza	6	10	14	24	30
11. Amonía social	4	6	17	23	27
12. Compasión	7	6	8	14	21
13. Auto respeto	2	5	9	14	16
14. Respeto por los ancianos	6	7	2	9	15
15. Devoción	2	3	1	4	6

VALORES INDIVIDUALES (1 VALOR)

Valores	Empresas	Estudiantes			Total
		Doctorado	MBA	Total	
1. Libertad	8	15	36	51	59
2. Verdad	17	10	24	34	51
3. Reverencia por la vida	15	13	16	29	44
4. Responsabilidad	9	5	9	14	23
5. Equidad	5	8	7	15	20
6. Humildad	1	3	5	8	9
7. Honor	1	1	6	7	8
8. Tolerancia	1	2	4	6	7
9. Generosidad	0	0	6	6	6
10. Auto respeto	0	2	2	4	4
11. Compasión	0	1	1	2	2
12. Preservación de la naturaleza	1	0	1	1	2
13. Armonía social	0	1	0	1	1
14. Devoción	0	1	0	1	1
15. Respeto por los ancianos	1	0	0	0	1

¿A qué aspiran los seres humanos cuando claman por la libertad? Sin duda la libertad es buena tanto por las consecuencias que conlleva su disfrute como por el “valor” que tiene en sí misma. De acuerdo con el significado común que se le asigna al concepto podríamos decir por “ser libres” se entiende el poder hacer todo lo que se quiera, no verse obligado a cosa alguna que no se desee llevar a cabo.

¿Cuáles serían las principales razones que suelen presentarse en apoyo de ese deseo universal de libertad? En primer lugar poder tener autocontrol, es decir no estar sujeto al control de terceros y tampoco encontrarse “fuera de control”. Poder gobernar la conducta propia por razones, lo cual equivale a “ser racional”. Que las acciones que uno emprende estén determinadas por deliberaciones. Poder evitar el Mal, tanto con mayúscula como con minúscula. Y finalmente, poder “hacer una diferencia”, es decir no tener que ser enfrentado con lo inevitable.

Lo anterior podría sintetizarse en la afirmación de que la libertad implica el ser capaces de controlar la vida propia, el poder deliberar y realizar elecciones sobre la base de razones. Como ya se señaló, en su significado común las personas interpretan el concepto de “ser libres” en el sentido de poder hacer todo lo que se quiera y no tener que hacer cosa alguna que no se desee llevar a cabo. Es decir, que la voluntad propia sea la única norma orientadora de las acciones propias. Y una consecuencia de todo ello sería que la persona debería ser considerada responsable de los resultados de las acciones generadas por su propia voluntad.

En el curso del siglo XX aparecieron muchos análisis respecto del problema de la libertad. El más influyente, sin duda, es el que figura en una muy citada obra de Isaiah Berlin que pretende dilucidar el significado de ese concepto¹⁸. Berlin

¹⁸ Cf. Berlin, I., “Two Concepts of Liberty”, en **Four Essays on Liberty**, Oxford University Press, Oxford/London, 1969. El ensayo corresponde a la conferencia inaugural que Berlin dictó como Chichele Professor of Social and Political Theory en la Universidad de Oxford.

introduce la distinción entre dos nociones del concepto de libertad¹⁹. Por un lado, la **libertad negativa** es entendida como la ausencia de obstáculos que puedan bloquear la acción humana y se refiere a la libertad respecto de restricciones o coerción externas. Es la ausencia de toda interferencia. Representa la posibilidad poder de hacer todo lo que se le ocurra a una persona en la medida que ello no interfiera con la libertad de otros. La noción de libertad negativa permite definir una zona o dominio dentro del cual uno puede actuar sin ser obstruido por otros. La restricción implícita en este concepto debe provenir de persona/s y no de la naturaleza o de incapacidades personales (físicas o mentales) y el alcance de la libertad negativa dependerá del grado en que estén ausentes estos obstáculos de origen humano, ya sea que se trate de instituciones, normas, reglas o actividades de seres humanos específicos²⁰. Mucho se ha especulado respecto de este concepto pero, como lo señaló con posterioridad el mismo Berlin, lo que tenía en mente era simplemente señalar el número de caminos que se abren ante un ser humano, ya sea que elija o no seguirlos²¹. En este caso la falta de libertad indicaría la presencia de factores externos para obstaculizar su libre elección. La libertad en este sentido parecería implicar la mera ausencia de algo (obstáculos, barreras, restricciones, interferencias de terceros). Berlin define este concepto como “libertad de...” (*freedom from...*) y su presencia puede determinarse al contestar la pregunta “¿En qué medida estoy limitado?”.

Esta concepción se corresponde con el enfoque liberal de la libertad. Berlin reconoce la necesidad de leyes cuyo objetivo sería preservar las zonas de libertad de los individuos. No se opone al ideal republicano de una

¹⁹ Como hace notar McBride toda obra de contenido filosófico aparece siempre dentro de un contexto histórico determinado del cual pueden derivarse las motivaciones del autor para escribirla. En el caso de Berlin tal contexto estaba determinado por la Guerra Fría. Cf. McBride, W.L., “Two Concepts of Liberty” Thirty Years Later: A Sartre- Inspired Critique”, **Social Theory & Practice**, Vol. 16, Issue 3, Fall 1990.

²⁰ No puede considerarse como falta de libertad el no poder volar como un águila o nadar como un delfín o no poder componer un concierto como Mozart.

²¹ Cf. Berlin, I., **The Power of Ideas**, Princeton University Press, 2000.

autodeterminación nacional pero puntualiza que no debe ser identificado con la libertad negativa. En efecto, una nación podría gobernarse a así misma en forma colectiva y, al mismo tiempo, imponer restricciones severas a la libertad de sus integrantes.

El segundo concepto presentado por Berlin es el de **libertad positiva**. Este tipo de libertad estaría dado por la capacidad de poder realizar el propio potencial para alcanzar determinados fines. Podría conceptualizarse como la capacidad para controlar el propio destino y lograr los objetivos fundamentales y valiosos de la vida, de acuerdo con los intereses propios. Se relaciona con la autonomía y con quien manda en la vida de una persona y, en este caso, estarían actuando factores internos. La libertad en este sentido parecería requerir la presencia de algo (control, autodominio, autodeterminación, autorrealización). De acuerdo con Berlin este concepto implicaría “libertad para...” (*freedom to...*) y su presencia se identifica respondiendo a la pregunta “¿Quién me controla?” o “¿Quién determina mis acciones y mi vida?” o “¿Quién me fuerza a hacer algo para mi propio bien?”. Es decir que se trata de determinar si el individuo está libre y es dueño de su propio destino o si está controlado por alguien o por algo: personas, normas, sistema social, ordenamiento legal, gobierno. Es evidente que esta concepción de la libertad coincide en buena medida con el enfoque idealista arriba considerado.

Berlin sostiene que la verdadera libertad es la libertad negativa. Y en realidad este concepto aparece mucho más claro que el de libertad positiva. Debe notarse que no atribuye ningún contenido valorativo especial a este tipo de libertad. De hecho no se considera lo que la persona debe tener posibilidad de poder hacer desde ningún punto de vista particular²². Puede ser entendida en términos de derechos, pero de derechos negativos, es decir de libertades y permisos respecto de los cuales nadie debería poder intervenir. De forma análoga la libertad positiva podría ser interpretada en términos de derechos

²² De acuerdo con Bentham, citado por Berlin, debería existir también la posibilidad de hacer el mal.

positivos que implicarían la obligación por parte de terceros, no siempre bien identificados o identificables, de suministrar a quienes los detentan ciertos beneficios, bienes, servicios u oportunidades. Pero este enfoque tampoco resulta completamente satisfactorio y no cubre todos los aspectos que parecería abarcar esta concepción de la libertad.

Ambos tipos de libertades representarían fines humanos últimos, serían necesariamente limitadas y podrían ser pervertidos en el curso de la historia humana. Así Berlin veía como una perversión del concepto de libertad negativa cuando a la misma se la pretendía interpretar en términos económicos como una política de *laissez-faire*²³. Pero también veía perversiones aún mayores en el concepto de libertad positiva. Berlin rechaza el punto de vista, que se remontaría a Platón, de que una persona puede ser auténticamente libre y autocontrolada sólo si es verdaderamente racional. La razón del rechazo radicaría en las consecuencias (¿perversas?) que pueden derivarse de esa afirmación. En efecto, si alguien no es suficientemente racional debería obedecer a quienes sí lo son que saben que sería lo mejor para él. Y estarían procediendo así en representación del yo más elevado de las personas controlando, en consecuencia, su yo menos elevado. De acuerdo con este punto de vista, señala Berlin, la verdadera libertad para el yo menos elevado consistiría en obedecer total y ciegamente a esos “sabios” racionales que conocen la verdad y entienden como se moldea el destino humano y cuales son los caminos a seguir para liberar el verdadero yo interior de los humanos. Y esta sería la perversión que, de acuerdo con Berlin, puede ser atribuida a la noción de libertad positiva, la que lleva a sostener que sólo puede haber una respuesta verdadera a cada pregunta, justificando las formas más terribles y peligrosas de opresión y esclavitud de la historia humana. En nombre de la libertad positiva, forzando a los “menos racionales” a emprender acciones “racionales” para realizar sus yo superiores y lograr la autorrealización se puede eliminar todo vestigio de libertad

²³ Cf. Berlin, I., **Op.Cit.**, 2000.

negativa. Se llegaría de este modo a niveles de dominación y servidumbre en nombre de la libertad.

Una encuesta, adicional a la efectuada en materia de valores, entre los alumnos del Doctorado en Dirección de Empresas, procuró determinar cual sería el concepto de libertad con el cual se sentían identificados al elegir la Libertad como el valor individual más importante. Las alternativas propuestas fueron la de **libertad negativa** y la de **libertad positiva**. En un 70% de los casos fue elegida la **libertad negativa** y en el 30% restante la **libertad positiva**.

Los valores corporativos

Así como los individuos adhieren a determinado conjunto de valores que deberían orientar su vida y sus acciones también lo hacen las instituciones y las organizaciones. Se han definido a los valores corporativos como “*a corporation’s institutional standards of behavior*”²⁴. Es importante intentar definir la forma en que se generan los valores corporativos. Y si los mismos serán el resultado de una decisión colectiva de los órganos de gobierno de la empresa o serán una consecuencia de la cultura organizacional vigente en la misma. A pesar de que en el presente es cosa común que las empresas exterioricen su “Misión, Visión y Valores”, en muchos casos los valores generados por la cultura organizacional permanecen implícitos, aunque en los hechos los mismos pueden resultar mucho más determinantes del comportamiento ético de una organización que aquello que pueda aparecer en los textos escritos. Y también es importante la presencia de un líder ético. A pesar de la eventual presencia de textos escritos, de videos alusivos a la ética e integridad de la corporación, el real comportamiento de sus integrantes puede ciertamente diferir de lo que marcan tales textos o imágenes²⁵. En un estudio se comprobó que varias empresas habían externalizado distintos valores y diferentes palabras para

²⁴ Cf. Van Lee, R., Fabish, L. y McGaw, N., “The Value of Corporate Values”, **strategy+business**, summer 2005.

²⁵ El caso de Enron es muy representativo de ello.

describir lo que se consideraba un comportamiento ideal de liderazgo²⁶. Pero todas esas diferencias en textos escritos no se traducían en absoluto en diferencias en el comportamiento de los líderes. La conclusión respecto del éxito o del fracaso en el desempeño de las empresas radica siempre en las personas y nunca en las palabras²⁷.

Los valores presentados para la consideración de los alumnos fueron los siguientes:

Satisfacción al cliente

Implica tomar un enfoque proactivo hacia las necesidades y deseos del cliente, tratando de cumplir con sus expectativas.

Integridad

Adherir a principios éticos y morales. Ser honestos y libres de influencias corruptas.

Accountability

Ser responsable hacia alguien por alguna actividad y responder por sus resultados.

Respeto por otros

Miramiento, consideración y deferencia hacia terceros. Ser educado y tolerante de las diferencias, con especial consideración a la dignidad, privacidad y libertad de otros.

Comunicación abierta

Significa que cualquiera en igualdad de condiciones puede tener acceso y compartir los recursos de comunicación en la empresa, facilitando las relaciones interpersonales.

Rentabilidad

Generar beneficios monetarios en la organización.

Trabajo en equipo

Esfuerzo cooperativo y coordinado por parte de un grupo de personas que operan en conjunto como un equipo para alcanzar un objetivo común.

²⁶ Cf. Goldsmith, M., **Global Leadership. The Next Generation**, Financial Times Prentice Hall, 2003.

²⁷ Cf. Van Lee, R., Fabish, L. y McGaw, N., Op.Cit., 2005.

Innovación/cambio

Introducción de nuevas cosas, productos o métodos. Transformar o modificar productos, procesos o métodos.

Aprendizaje continuo

Proveer oportunidades de aprendizaje de conocimientos y habilidades para todas las edades, focalizado menos en el conocimiento y más en la forma de aprender. Proveer una estructura ágil para facilitar la adaptación a los cambios rápidos originados en la aceleración del progreso científico y tecnológico y también como respuesta a los cambios de roles y situación que se habrán de encontrar en el curso de la vida laboral.

Medio de trabajo positivo

Ambiente laboral agradable con buenas relaciones interpersonales con estímulos positivos y reconocimiento del mérito en el desarrollo de las respectivas carreras laborales.

Diversidad

Medio laboral no discriminatorio inclusivo de todas las minorías y géneros.

Servicio comunitario

Servicios prestados en forma voluntaria por individuos o por organizaciones en beneficios de la comunidad y/o de sus instituciones.

Confianza

Expectativa positiva respecto de la integridad, fuerza, habilidad, seguridad de una persona o cosa. Obligación o responsabilidad impuesta sobre una persona a la cual se le concede autoridad para desempeñar ciertas funciones.

Responsabilidad social

Búsqueda del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente. Obligación de una empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los *stakeholders*.

Seguridad/protección

Libertad respecto de daños o riesgos en el lugar de trabajo. Adopción de las medidas pertinentes para asegurar que no se sufran lesiones o daño.

Empowerment

Proceso por el cual se incrementa la capacidad y habilidades de individuos o grupos para mejorar sus procesos de elección y decisión y facilitar la transformación de tales elecciones en acciones y resultados.

Satisfacción del empleado con el empleo

Conformidad del empleado con las condiciones en que se desarrollan sus actividades y con la actitud de los dirigentes hacia los empleados y las oportunidades que se les ofrece para su desarrollo de carrera.

Diversión/entretenimiento

Organización de las actividades de modo que no se vuelvan rutinarias y constituyan una ocupación agradable para la mente, que relajen, estimulen, den placer y no produzcan stress.

Equidad (justicia con imparcialidad)

Medio caracterizado por la justicia y la imparcialidad donde se procede de acuerdo con los criterios de la ética y del juego limpio más allá de lo que establezcan las leyes y las normas escritas. Disposición de dar a cada uno lo que merece de acuerdo con los principios del justo comportamiento.

Veracidad

Observancia habitual de la verdad en el discurso y en los enunciados escritos. Actuar de acuerdo con la verdad, los hechos y la realidad con fidelidad, lealtad y sinceridad.

A los alumnos se les pidió elegir los ocho valores que consideraran los más importantes y representativos para guiar a las actividades de las empresas. También se les dijo que podían añadir otros valores que entendieran deberían ser tenidos en cuenta en las actividades corporativas. En tal sentido fueron mencionados los siguientes valores adicionales:

Compromiso

Respeto del medio ambiente

Honestidad

Mantener la palabra (aun a costa de pérdidas)

Espíritu de grupo

Gestión del conocimiento

Orientación al cliente

Los resultados obtenidos figuran en el cuadro siguiente.

Resulta pertinente analizar las diferencias que, en materia de valores corporativos se presentan entre los integrantes de los distintos grupos. Considerando los cinco principales valores elegidos por cada grupo tendremos:

Alumnos de Empresas

1. Satisfacción al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Rentabilidad
4. Satisfacción del empleado con el empleo
5. Innovación/cambio

Alumnos doctorado

1. Integridad
2. Satisfacción al cliente
Rentabilidad
Responsabilidad social
5. Equidad (justicia con imparcialidad)

Alumnos MBA

1. Satisfacción al cliente
2. Responsabilidad social
3. Integridad
4. Rentabilidad
Equidad (justicia con imparcialidad)

Valores Corporativos	Empresas	Estudiantes			Total
		Doctorado	MBA	Total	
1. Satisfacción al cliente	67	23	83	106	173
2. Rentabilidad	63	23	65	88	151
3. Satisfacción del empleado con el empleo	51	16	54	70	121
4. Trabajo en equipo	64	11	45	56	120
5. Integridad	24	27	68	95	119
6. Equidad (justicia con imparcialidad)	28	22	65	87	115
7. Responsabilidad social	14	23	77	100	114
8. Confianza	40	18	41	59	99
9. Innovación(cambio)	48	12	36	48	96
10. Respeto por otros	24	22	50	72	96
11. Aprendizaje continuo	28	13	55	68	96
12. Empowerment	29	7	24	31	60
13. Medio de trabajo positivo	29	2	19	21	50
14. Comunicación abierta	24	6	18	24	48
15. Seguridad / protección	10	7	24	31	41
16. Veracidad	0	2	34	36	36
17. Accountability	4	10	14	24	28
18. Diversidad	4	5	14	19	23
19. Diversión / entretenimiento	3	4	1	5	8
20. Servicio comunitario	1	2	5	7	8
21. Compromiso	0	2	0	2	2
22. Respeto al medio ambiente	0	1	0	1	1
23. Honestidad	0	1	0	1	1
24. Mantener la palabra (aún a costo de pérdidas)	0	1	0	1	1
25. Espíritu de grupo	0	1	0	1	1
26. Gestión del conocimiento	0	1	0	1	1
27. Orientación al cliente	0	1	0	1	1

Es interesante notar que existe coincidencia en los tres grupos en dos valores que pueden ser considerados fundamentales para la sustentabilidad de una corporación: Satisfacción al Cliente y Rentabilidad. Pero en los grupos de alumnos del doctorado y del MBA los restantes valores seleccionados parecen responder más a valores morales superiores: Integridad, Responsabilidad Social y Equidad (justicia con imparcialidad). En cambio, los alumnos de empresas eligieron Trabajo en Equipo, Satisfacción del Empleado con el Empleo e Innovación/cambio, valores que parecen responder más a la operatoria específica de la empresa y a la inserción del individuo en la organización.

Una pregunta que puede finalmente formularse es la referida a cual sería el elemento que podría resultar determinante en el comportamiento ético de los integrantes de una organización. En una encuesta realizada entre los alumnos del doctorado y del MBA les fueron planteadas las siguientes alternativas:

1. Código de Etica
2. Cultura organizacional y valores corporativos implícitos (más allá de los textos escritos)
3. Líder (jerárquico o ético -¿coinciden?-)
4. Principios y valores éticos individuales del agente

Las respuestas arrojaron los siguientes resultados

1. Código de Etica **8,7%**
2. Cultura organizacional y valores corporativos implícitos (más allá de los textos escritos) **47,8%**
3. Líder (jerárquico o ético -¿coinciden?-) **19,6%**
4. Principios y valores éticos individuales del agente **23,9%**

Estos resultados son claros indicadores de la importancia que tienen los valores para una gestión ética de los negocios. Tanto los valores generados por la cultura organizacional propia como por los valores éticos que los integrantes de una organización pudieron haber adquirido en su vida desde su más temprana

edad. Menor importancia parece tener el líder²⁸. Pero está claro que el código de ética no parece generar confianza alguna como inspirador de conductas morales.

Un punto que merece ser destacado es el referido al caso de un comportamiento poco ético (o totalmente falta de ética) de un líder. En tal caso ¿pueden ser excusados los agentes que lo siguen en tal comportamiento? No debe dejar de considerarse que el comportamiento poco ético de quien manda sólo se puede mantener si los seguidores lo sostienen en tal dirección. Aunque también debe aceptarse que a veces el costo de un comportamiento alineado con los propios valores puede resultar excesivamente elevado.

Sin embargo, algún importante ejecutivo señalaba *"I see the value of values every day"*, indicando que a través de los valores se enfocaban los mercados, los problemas y las oportunidades de negocios desde un sistema de creencias compartido. Aunque también es cierto que a veces resulta difícil relacionar ciertos valores intangibles con resultados operativos. El éxito de una organización bien puede radicar en una cultura organizacional que ha podido integrar y transmitir a sus miembros los valores que le dan sustento. Como señalaba Steve Jobs (co-fundador de Apple) *"The only thing that works is management by values..."*.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Beis, R.H., "Some Contributions of Anthropology to Ethics", **Thomist**, Vol.28, 1964.

Berlin, I., "Two Concepts of Liberty", en **Four Essays on Liberty**, Oxford University Press, Oxford/London, 1969.

Berlin, I., **The Power of Ideas**, Princeton University Press, 2000. Berlin, I., **The Power of Ideas**, Princeton University Press, 2000.

Finnis, J., **Natural Law and Natural Rights**, Clarendon, Oxford, 1980.

²⁸ Aunque los alumnos del doctorado le asignaron el mismo peso que a los valores éticos individuales. Y en el trabajo de Van Lee, Fabish y McGaw se le asigna al CEO un rol preponderante en asegurar un comportamiento de la empresa alineado con sus valores. Cf. Van Lee, R., Fabish, L. y McGaw, N., Op.Cit., 2005.

- Goldsmith, M., **Global Leadership. The Next Generation**, Financial Times Prentice Hall, 2003.
- Hayek von, F., **Socialismo y Ciencia**, Eudeba, Buenos Aires, 1981.
- Herskovits, M., **Cultural Relativism. Perspectives in Cultural Pluralism**, (ed. por F. Herskovits), Vintage Books, New York, 1973.
- Kohlberg, L., **Essays on Moral Development: The Philosophy of Moral Development**, (Vol. I), San Francisco, Harper & Row, 1981.
- McBride, W.L., "Two Concepts of Liberty" Thirty Years Later: A Sartre- Inspired Critique", **Social Theory & Practice**, Vol. 16, Issue 3, Fall 1990.
- Mises von, L., **La acción humana. Tratado de economía**, Copec, Madrid, 1968.
- Montuschi, L., "La responsabilidad moral de las corporaciones y el relativismo cultural y etico en los negocios globales, **Anales 2003 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Vol. XLVIII, 2005.
- Piaget, J., **The Moral Judgment of the Child**, The Free Press, New York, 1965.
- Rachels, J., **The Elements of Moral Philosophy**, McGraw-Hill, 3ª ed., 1998.
- Raths, L.E., Harmin, M. y Simon, S.B., **Values and Teaching: Working with Values in the Classroom**, Charles E. Merrill, Columbus, OH, 1966.
- Simon, S. B., Howe, L.W. y Kirschenbaum, H., **Values Clarification: A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students**, Hart Publishing, New York, 1972.
- Van Lee, R., Fabish, L. y McGaw, N., "The Value of Corporate Values", **strategy+business**, summer 2005.