

## **El buen gobierno corporativo. Un tema instalado que exige respetar la representación de los públicos internos.**

**Dra. María Andrea Genoud**

[andreagen@tesysnet.com.ar](mailto:andreagen@tesysnet.com.ar)

XV Congreso Nacional de Ética de la economía y de las organizaciones. El buen gobierno corporativo. ISBEE Y EBEN España, Barcelona, España. Junio 2007
--

### Abstract

Algunas cuestiones respecto al abordaje del buen gobierno corporativo están claras: su significado no constituye una moda. No obstante, el presente paper tiene por primer objetivo, profundizar las razones por las cuales debatir la necesidad de *construir modelos de gestión con contenido normativo*, adaptados a cada contexto particular, sin que ello signifique caer en el relativismo ético. Para ser más precisos, el camino nos conducirá a través de tres planos de análisis, con miras a revitalizar el rol de la ética. En segundo término, propondremos lineamientos para fomentar el diseño integral de *modelos de gestión comprometidos con el bien común*, con la intención de enriquecer el proceso de planeamiento y simultáneamente abandonar la tendencia oscilante entre la importación de pautas concretas o la articulación de medidas filantrópicas, usualmente observables cuando las empresas van tras la consolidación de un desarrollo sustentable. En este sentido, subyace el supuesto que las empresas no deberían limitar sus objetivos centrales a la concreción de sus obligaciones sociales (económicas y legales) sino que estos actores sociales asumen la búsqueda del *bien común* en el largo plazo, con miras a promover relaciones integrales de desarrollo con todos los públicos con los que interactúan. Finalmente, abordaremos el análisis de un tercer punto. Si bien las corporaciones en el contexto global asignan prioridad estratégica a los grupos de interés externos, parecen existir fuertes dificultades en lo que respecta a las relaciones con los *públicos internos*, en particular *con los empleados*. Al respecto, cabe destacar que el éxito de cualquier modelo o sistema de *gobierno corporativo*, está sujeto a la aceptación de quiénes lo viabilizan así como depende de la legitimidad con la cual reflejan su particular realidad histórica contextual, más allá de cuán globalizados vivamos.

## **El buen gobierno corporativo**

### **Un tema instalado que exige respetar la representación de los públicos internos**

#### **I. Introducción**

Algunas cuestiones respecto al abordaje del buen gobierno corporativo están claras. Su significado no constituye una moda; asimismo sus implicaciones son previsibles en términos de competitividad, imagen y valoración por parte de los públicos externos.

La cuestión a debatir y a trabajar con mayor profundidad, aún se refiere a la necesidad de *construir modelos de gestión con contenido normativo* adaptados a cada contexto particular, sin que ello implique caer en el relativismo ético.

En este sentido, el primer objetivo del presente trabajo es *profundizar las razones* por las cuales debemos viabilizar la concreción de *buenos gobiernos corporativos*; para lograrlo indagaremos el rol de la ética atravesando tres planos de análisis: el personal, el organizacional y el marco contextual.

Con base en lo expresado y en conformidad con un conjunto diverso de investigaciones realizadas, el segundo objetivo del *paper* es *precisar lineamientos* que guíen el diseño integral de *modelos de gestión* comprometidos con el *bien común*, con miras a abandonar la tendencia oscilante entre la importación de pautas concretas o la articulación de medidas filantrópicas, usualmente observables cuando las empresas transitan la búsqueda del desarrollo económico y social.

Finalmente, el tercer objetivo es cuestionarnos la ecuanimidad en el tratamiento de los públicos internos. El planteo estratégico que demanda este contexto global asigna prioridad a los grupos de interés externos, no obstante parecen existir fuertes dificultades en lo que respecta a las relaciones con los *públicos internos*, en particular *con los empleados*. En este sentido, deseamos destacar que es imprescindible respetar la representación de estos públicos internos, pues el éxito o fracaso de los *buenos gobiernos corporativos*, está sujeto a la aceptación o al rechazo de los individuos que los viabilizan, así como a la legitimidad con la cual reflejan su particular realidad histórica contextual, más allá de cuán globalizados vivamos.

El presente *paper* sustenta sus afirmaciones en consecutivas investigaciones exploratorias y descriptivas, algunas de carácter teórico; otras en el marco de una investigación cualitativa, realizadas a lo largo de seis años de trabajo.

#### **II. Las razones del buen gobierno corporativo. La ética y su transversalidad en torno a tres planos de análisis.**

La ética es la ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto son buenas o malas. Se ocupa del *deber ser*, para lo cual presenta un conjunto de principios y normas que forjan el *modo* en que el ser humano se vuelva más virtuoso. Esta ciencia se ocupa de las *acciones*, pero hay un aspecto más profundo: se interesa por el sujeto agente, *sus intenciones*, sus disposiciones personales para actuar bien, su calidad moral. Por lo tanto, al indagar cuestiones acerca de la ética nos referimos tanto a las intenciones de las personas como a sus acciones. Ambas están relacionadas pues la calidad humana es el resultado de actuar bien.

Como tal, el rol de la ética constituye un tema de análisis instalado en el mundo académico de los negocios así como en los medios de comunicación, pero su complejo abordaje dificulta su pragmática operacionalización. La revalorización del *rol de la ética* en este momento histórico, nos conduce transversalmente a *diversos planos de análisis*: el personal, el organizacional y el macro contextual, fuertemente condicionado por la globalización. La interdependencia existente entre ellos ayuda a explicar la complejidad que enfrentamos cuando intentamos viabilizar la existencia de buenos gobiernos corporativos.

Lejos de presentarse como una cuestión histórica, evolutiva, sigue siendo imprescindible debatir *qué significa ser ético en el plano personal*, pues el contexto actual menoscaba el tiempo de reflexión, impactando en la posibilidad de integrar aquellos objetivos motivacionales que guían al comportamiento humano. El planteo se extiende transversalmente a *la realidad organizacional*, porqué las empresas deben abordar este tema desde una perspectiva estratégica, según la cual indicadores de competitividad, prestigio, imagen y valoración de las organizaciones, resultan condicionados por el hecho de *sostener un comportamiento socialmente responsable*. Resta preguntarse cómo se vincula este interés con el devenir del *contexto global*. A posteriori nos cuestionaremos si realmente las empresas logran ser ecuanímes al asumir responsabilidades más amplias, en relación a todos los grupos interdependientes, en el marco de contextos tan inciertos y competitivos.

En el *plano personal* existe una fuerte dificultad en los individuos para precisar qué significa ser ético. Los factores que condicionan el desarrollo de virtudes, más allá de las aspiraciones que destacan los individuos en el plano personal, son diversos: a los premios o castigos, se suma un orden convencional frágilmente consensuado o el lugar que uno ocupa en la sociedad, propiciando situaciones de iniquidad que vulneran valores como el saber, la solidaridad y la honestidad.

Avancemos en el análisis del *plano organizacional*: ¿por qué hablar de ética en el mundo de los negocios? La finalidad de la empresa, por ser una comunidad de personas, no es solamente producir riquezas monetarias, sino también promover el *desarrollo integral del bien común*, lo cual involucra a todos los públicos con los que interactúa, comunmente llamados *stakeholders*, entre los que incluimos a los empleados, los proveedores, los clientes, la comunidad lindera a la fábrica... por mencionar algunos.

El *bien común* se consigue mediante la *práctica de conductas éticas* por parte de las personas que componen la organización. Con base en lo anterior, incursionamos en *diferentes ámbitos* éticos desde los cuales es posible analizar cómo puede resultar compleja la conciliación entre los mandatos morales y las prácticas organizacionales: exigencias en el plano personal interactúan con las propias en el plano profesional; a ellas debemos sumar la ética del directivo, quién desde su función *toma decisiones* que condicionan a otros, por ejemplo, cuando fija objetivos, establece políticas, genera estructuras; pone en marcha un plan de incentivos, idea un sistema de control o implementa procedimientos para que otros individuos alcancen sus cometidos. Finalmente también debemos analizar la ética de la empresa como institución hacia afuera. Las organizaciones desempeñan un papel en la sociedad<sup>1</sup>, por lo cual son responsables ante la comunidad por las implicancias de sus acciones.

Desde esta perspectiva, la ética empresarial *ayuda a analizar la moralidad de los actos y su correspondiente responsabilidad (imputabilidad de las acciones)*; de modo que proporciona un conjunto de *principios, criterios y directrices que nutren* la elaboración de la filosofía, la misión, las estrategias, la cultura organizacional. Esta claro que las organizaciones tienen fines propios... el punto crítico es cómo integrarlos con los objetivos personales de sus miembros. Como académica suelo ahondar sin mayores dificultades en la construcción de la cadena de medios y fines... pero en mi actividad empresarial, no experimento la misma plasticidad... numerosas razones han contribuido a profundizar esta discrepancia teórico- empírica.

Stoner, Freeman y Gilbert<sup>2</sup> definen la ética como “*el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás y [...] de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de la esencia de las relaciones personales*” (Stoner et al., 1990: p. 106).

Dentro del conjunto de reglas existen *normas negativas o prohibiciones* que buscan ayudar a eliminar alternativas malas (por ejemplo: no injuriar, no mentir, no robar), pero que no indican qué es lo mejor (son condiciones muy concretas, necesarias pero no suficientes); y *normas positivas o principios para la acción*, cuya aplicación práctica depende de la circunstancia, por lo tanto exponen al ser humano a que utilice el sentido común y la rectitud para discernir entre lo que es o no conveniente, a que busque la mejor alternativa y luego la ejecute. Un ejemplo de estas normas es la necesidad de actuar con justicia, con honestidad.

En la búsqueda de las opciones debemos prestar atención al hecho de no tener una visión simplificada de la realidad, observar el nivel de competencia profesional o habilidades administrativas<sup>3</sup> que dispone la empresa para formular alternativas, así como no desatender las posibles consecuencias de las acciones.

Lo anterior supone tener en cuenta aspectos económicos (que constituyen la base del desarrollo y la continuidad organizacional), armonizados con otras exigencias éticas (no engañar a los clientes, no contaminar el ambiente, etc.). De esta manera superaremos los *dilemas éticos* en el ámbito laboral con mayor eficiencia. A posteriori retomaremos el análisis de lo que significa para las empresas un comportamiento responsable con miras a delinear la implementación de modelos de gestión con contenido normativo.

---

1

2

3

Finalmente, el *tercer plano de análisis* que propongo atravesar cuando analizamos el rol de la ética es el macro contextual: ¿cómo se vincula este interés por la ética en el mundo empresario, con el devenir del contexto global?

El capitalismo entró en una nueva dimensión cuando se introdujo en la URSS y en toda su zona de influencia, provocando *cambios económicos, políticos y socio- culturales*. a fines del siglo XX, asistimos a la formación de un “nuevo orden mundial”<sup>4</sup>, esta concepción sintetiza el funcionamiento actual de las relaciones entre los estados de la comunidad internacional (Bertone de Daguerre et. al., 1998)

Se configura un sistema mundial en el que cohabitan lo *global y el particularismo*, en el que *lo mundial estimula lo particular*. Se trata de un contexto caracterizado por un *mercado económico-financiero integrado*, que se sustenta en un fuerte *desarrollo tecnológico* focalizado *principalmente* en la informática y en una nueva *dimensión temporal* que acentúa la instantaneidad, la capacidad de cambio, la velocidad de respuesta, el máximo rendimiento, el reemplazo del concepto de *procesos* por el de flujos. La información es un recurso que abunda y circula, la competitividad y la transparencia de las reglas de juego plantean continuos desafíos. La *economía del conocimiento* reemplaza a la *economía de escala*.

El contexto presenta entonces, un *mercado globalizado* que se caracteriza por intensos flujos de bienes y de capital en búsqueda de rentabilidad, eficiencia, innovación tecnológica y competitividad. Sin embargo el fenómeno de la globalización, habitualmente presentado desde esta perspectiva economicista también posee una *dimensión política y socio-cultural*. La *internacionalización económica* se asocia simultáneamente con una *mundialización cultural y política*. Paralelamente, cuanto más nos integramos, los estados pierden peso relativo frente a un nuevo agente social: las empresas multinacionales, transnacionales o las organizaciones sin fronteras.

De igual forma, asistimos a un proceso de *interpenetración cultural* que promueve la diversidad, el reafianzamiento de la identidad étnica, el pluriculturalismo. El sistema revela la coexistencia de unidades del sistema que experimentan procesos de fragmentación social, se ponen de manifiesto quienes han quedado excluidos, renace el espíritu nacionalista o expresiones extremas como el fundamentalismo islámico, mientras escuchamos y enseñamos que se revaloriza al ser humano capacitado como generador de resultados exteriores.

Como columna vertebral del fenómeno globalizador, aparece estrechamente asociado al mismo, el *desarrollo tecnológico* aplicado a los procesos productivos y en especial al mundo de las comunicaciones. Esta revolución técnica y científica, lejos de ser concebida como un factor amenazador, nos invita a reflexionar acerca de lo que significa un *aprovechamiento responsable* de la misma y pone de manifiesto la necesidad de reconvertir al factor humano de manera que coexistan condiciones de libertad ecuanímes y crecimiento económico.

La influencia de la TV satelital, la red de Internet, la telefonía celular, el fax, la fibra óptica, han abolido un obstáculo ancestral: *la geografía*<sup>5</sup>. La combinación de proximidad física y la aceleración del tiempo presente en esta *revolución cognitiva*<sup>6</sup> cambian el significado del conocimiento, afecta el modo en que los hombres interactúan y modifica hábitos y creencias. Esto incumbe a la Ética. El ser humano interactúa en tiempos asincrónicos y en espacios distantes por lo que se compromete menos, cambia también su capacidad sensorial, ve y escucha cosas de distinta manera, experimenta una discontinuidad temporal que se acentúa por existir un desfase entre la *cultura informativa* y la *valorativa*<sup>7</sup>. El caudal informativo descrito a través del lenguaje y de la tecnología (lo que podemos situar en el plano de la cultura informativa) es mucho más acelerado que la formación de hábitos y creencias (cultura valorativa).

Estos conceptos culturales de fondo necesitan más tiempo para madurar, su proceso de aprendizaje es más lento. Los cambios constantes ponen de manifiesto *la coexistencia de normas viejas y nuevas*, el hombre pierde capacidad de forjar juicios morales y por ende le resulta mucho más

---

4

5

6

7

difícil desarrollar hábitos morales. Percibe entonces una *crisis moral*. La facultad de juzgar se adormece, el individuo corre el riesgo de caer en un estado de *apatía moral* en los que la alogia (ausencia de pensamiento) y la anestesia (clausura de la sensibilidad), se hacen presentes. La ética permite evitar esta intemperancia (akrasia) para orientar racionalmente al individuo a esforzarse por el cuidado y el dominio de sí mismo, para aproximarlo a su plenitud.

Los valores no desaparecerán, porque las estructuras de personalidad del hombre los alientan y les otorgan funciones. El punto es que *las normas no alcanzan a recogerlos*, llegan más tarde que los hechos. La sociedad vive expuesta a un proceso de masificación donde se uniforman los consumos, se piensa poco, se vive inmerso en un mundo vertiginoso, un mundo donde el constante avance tecnológico acorta la vida de los objetos, los desnaturaliza porque permite sustituirlos por otros rápidamente.

Los sistemas subjetivos no pueden acompañar esta velocidad de cambio, propiciando estilos cargados de banalidad y automatismo, más próximos al *interés por el tener que por el ser*, nos acercamos a una *sensación de vacío* que esta íntimamente ligada con la dificultad de poder jerarquizar nuestros valores sociales (aún reconociendo que éstos nos remiten a un plano subjetivo) y con la presencia de objetos o personas sin historia, objetos que no nos exponen al temor a la pérdida o al duelo porque se sitúan en superficie; son objetos que pueden sustituirse o reemplazarse monotonamente.

El vacío es consecuencia de esa debilidad axiológica, de ese contexto social que trata al hombre como un ser indiferenciado, un elemento sin marco histórico-social, hablo de dos conceptos *el vacío versus la realidad* y de *el tener versus el ser*<sup>8</sup>.

### **III. El buen gobierno corporativo: ¿cómo aproximarnos a modelos de gestión comprometidos con el bien común?**

Hemos comenzado revitalizando el rol de la ética atravesando los tres planos de análisis y al hacerlo retomamos el proceso circular, centrándonos nuevamente en el plano de los individuos... la dualidad entre el hombre y la sociedad se hace presente: productor de la misma y producto son interdependientes, y es justamente esa interdependencia la que nos conecta con la posibilidad de ejercer el rol protagónico en la construcción de un mundo más sustentable.

Ahora nos centraremos en *cómo propiciar modelos de gestión con contenido normativo* con miras a que las empresas contribuyan al bien común. ¿Cuál es el bien común que deberían buscar estos actores sociales? La producción eficiente de bienes y servicios; la obtención de ganancias; el respeto a las leyes; la generación de un clima de trabajo que estimule la realización; creatividad y potencialidad de los trabajadores mientras ganan el sustento familiar; la continuidad de la empresa; el respeto al medio ambiente; la provisión de equipamientos sociales; el desarrollo de la técnica y muchas cuestiones más.

Según lo expuesto, la empresa incide en el nivel y en la calidad de vida de los ciudadanos, en el progreso técnico que posee un país, en la contaminación ambiental, en las relaciones internacionales, en las actividades de los gobiernos.

Con frecuencia escuchamos, tanto en el ámbito académico proveniente de la Administración como en los medios de comunicación, que las expectativas sociales respecto a las responsabilidades empresarias, son cada vez mayores. Lo anterior supone que la comunidad demanda firmemente que las empresas cumplan con sus obligaciones sociales (abarcando *cuestiones económicas y legales*), de igual forma presionan para que acrediten su sensibilidad frente a las demandas de la sociedad, con miras a promover rápidas respuestas a las cambiantes condiciones sociales (grado de *sensibilidad social*) y que esperen que estos instrumentos de poder, se comprometan con un ejercicio responsable de sus funciones puesto que las acciones de las empresas impactan en la sociedad (*responsabilidad social*)<sup>9</sup>.

Durante la década de los 90, surge la *Teoría de la ciudadanía corporativa* (C. C. o *corporate citizenship*), autores como Waddock y Graves<sup>10</sup> (1997) o Waddock y Smith<sup>11</sup> (2000) explican que la Ciudadanía Corporativa es un proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las

8

9

10

11

relaciones con sus múltiples *stakeholders*, de manera que afirman que se ocupan tanto de la rentabilidad como de estas relaciones. Logan, Roy y Regelbrugge (1997) precisan que la *ciudadanía corporativa* varía entre los mínimos deberes legales y éticos, por un lado y un comportamiento responsable y proactivo, por el otro. Indican: “*Como mínimo la Ciudadanía Corporativa significa adherir a las leyes, regulaciones y prácticas de negocios aceptadas donde opera la compañía. Según una interpretación más amplia, son las formas de conducta de la empresa que reflejan un comportamiento responsable y proactivo tanto en los negocios, como con los integrantes de la empresa, la comunidad, la sociedad y el medio ambiente*” (Logan et. al.<sup>12</sup>, 1997; cito por Milberg et. al.<sup>13</sup>, 2006: p. 6).

Habitualmente corroboramos que en países como Argentina, parece irreconciliable aunar los requerimientos éticos y la vida práctica de los negocios. Espontáneamente surgen actitudes cínicas, hipócritas, o el rechazo inmediato a pensar que las empresas buscan algo más que la generación de riquezas.

En consecuencia, se vuelve necesario integrar los requerimientos éticos y la vida práctica empresaria, a fin de nutrir cómo estas herramientas sociales, configuran la misión, moldean la cultura organizacional, o seleccionan alternativas de cursos de acción con miras a concretar los objetivos planeados. Es imposible sostener una dicotomía entre la ética y el “hacer negocios”. Está claro que estos vehículos de cambio, tienen más poder que los actores individuales y que a su vez, condicionan el accionar de sus miembros.

Hemos visto que el estudio de la responsabilidad social empresaria (RSE), también conocida como ciudadanía corporativa (CC), hace referencia al *concepto* y a la *práctica* sobre *cómo la empresa se relaciona con la sociedad y cómo ambas se influyen mutuamente*. La cuestión central es configurar un *mapa de responsabilidades sociales corporativas* con base en la articulación de tres pilares: la diagramación de un sistema integrado de objetivos (medibles en términos de valor, atributo, horizonte de tiempo y unidad de medida), abordando un grupo de ámbitos genéricos de responsabilidades corporativas y accionado a través de un conjunto de herramientas que estimulen el comportamiento humano.

No ahondaremos en el marco teórico que sustenta la elaboración de un sistema integrado de objetivos pues no responde a los fines de nuestro paper. Por el contrario focalizaremos nuestro interés en articular los diversos objetivos estratégicos y operacionales en torno a un mapa de responsabilidades corporativas.

Concretamente, nos proponemos encauzar el *mapa* trabajando en *tres ámbitos genéricos de responsabilidades corporativas*<sup>14</sup>, nos referiremos a las:

1. Responsabilidades económicas,
2. Responsabilidades Sociales y a las,
3. Responsabilidades Ambientales.

Cabe aclarar que si bien cada uno incluye aspectos claves cualitativamente diferentes, también existen ciertas superposiciones parciales con otros ámbitos. Diremos que las empresas poseen desafíos mixtos, difícilmente pueden actuar como organizaciones económicas puras.

Numerosas empresas utilizan esta noción de tres facetas de la responsabilidad corporativa cuando definen sus misiones, por ejemplo: el grupo de empresas Royal Dutch / Shell expresa que quiere producir “*progreso económico, desarrollo social y mejoramiento ambiental* (Moody- Stuart<sup>15</sup>, 1999), subrayando su interés por “*la gente, el planeta, y los beneficios*” y publica informes de sus avances en las “*realizaciones económicas*”, las “*realizaciones sociales*”, y las “*realizaciones ambientales*” (*Shell Report*<sup>16</sup>, 2000).

---

12

13

14

15

16

Otro aspecto a destacar es que al desarrollar el planeamiento organizacional, la misión y el entorno constituyen condicionantes que guían el modo en que la empresa define sus múltiples responsabilidades corporativas ambientales, sociales y económicas. *El primer paso o fase cognitiva* supone identificar los temas pertinentes a cada ámbito y a posteriori, efectivizar una *fase evaluativa* desde el punto de vista ético, asignando prioridades mínimas, obligaciones positivas más allá de los mínimos y aspiraciones ideales éticas, sin menoscabar la posibilidad de medición de cualquier tipo de objetivo.

A continuación ejemplifico un listado de ámbitos de responsabilidad corporativa.

1. Ámbito económico, con aspectos productivos y distributivos interrelacionados.

1.1 Producir/ maximizar ganancias:

- A corto plazo;
- A largo plazo.

1.2 Preservar/ incrementar los bienes de los propietarios inversores.

1.3 Mejorar la productividad:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios
- Mejorar la calidad de los procesos de producción
- Mejorar la calidad de los factores de producción

1.4 Respetar a los proveedores.

- Cumplir las pautas de pagos.
- Promover honestas actividades integradas.

1.5 En lo que respecta a los empleados:

- Conservar/ crear empleos;
- Pagar salarios justos, ofrecer beneficios sociales;
- (Re)- educar a los empleados.
- Promover climas de trabajo que estimulen oportunidades de crecimiento personal acopladas a los intereses de las compañías (ej. Buzones de sugerencias, talleres de ética)

1.6 Ser correctos con los competidores.

- Fomentar propuestas de alianzas que contribuyan a la integración del negocio a nivel país.
- Crear lazos que fortalezcan el desarrollo de la actividad.

1.7 Servir a los clientes.

2. Ámbito social:

- Preservar y fomentar la salud.
- Estimular actividades que agreguen valor a la educación de la comunidad inmediata o general.
- Respetar el espíritu y la letra de leyes y regulaciones.
- Respetar las costumbres sociales y la herencia cultural.
- Comprometerse con la vida cultural y política.

3. Ámbito ambiental:

3.1 Comprometerse con el desarrollo sostenible:

- Consumir menos recursos naturales.
- Descargar menos elementos en el ambiente.

Etc.

Las realizaciones económicas, sociales y medioambientales están entrelazadas, se solapan mutuamente. Por ej. el decidir abrir una planta adicional en una zona remota puede ampliar la capacidad de producción para aumentar la facturación, y también generar empleo a personas de la comunidad local, de manera que la empresa satisface simultáneamente responsabilidades sociales y económicas.

El enfoque supone la continua medición de la productividad y el impacto total a largo plazo de la inversión de recursos, de manera que servir a los clientes sin engañarlos, tratar correctamente a los proveedores, pagar salarios elevados, o reeducar a los empleados, por citar un conjunto de responsabilidades a priorizar, contribuyan a aumentar la riqueza. La idea es equilibrar el diverso conjunto de responsabilidades corporativas sin acercarnos a puntos culminantes de riqueza, si la empresa se encuentra ante una declinación de la riqueza, quienes gestionan enfrentan el reto de reformular su estrategia.

¿Cuáles la utilidad de este enfoque? Cuando las empresas especifican sus ámbitos de responsabilidades, desde la perspectiva interna (fase cognitiva) alienta el sentido del comportamiento proactivo de los miembros; de igual forma, el segundo paso permite que se la evalúe externamente, de manera que los principios éticos dejan de ser enunciados intelectuales o buenas intenciones.

El buen gobierno corporativo. Un tema instalado que exige respetar las representaciones de los públicos internos.

De esta manera volcamos en hechos la idea de que la ética corporativa surja del interior de la organización, como una forma de compromiso que aúna esfuerzos directivos y de sus subordinados, mas allá de los grupos de presión, o de las exigencias legales.

Resta accionar estos objetivos a través de un conjunto de herramientas que estimulen el comportamiento humano. A la fijación de objetivos organizacionales integrados y medibles, debe sumarse la evaluación de desempeño; la declaración de valores, el ejercicio de estilos de liderazgos directivos ejemplificadores y elementos culturales fuertes<sup>17</sup>, junto a prácticas de capacitación teóricas específicas y en ética, la realización de auditorías independientes, los mecanismos formales de protección y la difusión de serios códigos de ética<sup>18</sup>.

El desarrollo de estos conceptos pone de manifiesto que la empresa extiende su interés por vincularse responsablemente con todos los públicos con los que se vincula. En este sentido, de un enfoque endogámico centrado exclusivamente en los accionistas /propietarios (stockholders), la empresa busca mejorar la incidencia de la actividad específica en los stakeholders o grupos directos e indirectos que tienen “algún tipo de interés en las operaciones empresarias, que le brindan su apoyo y ante las cuales la organización es responsable” (Freeman<sup>19</sup> et al., 1995). Esto nos induce, por un lado, a reflexionar acerca de lo inapropiado de separar a la ética de las actividades de una compañía y, por otro lado, a propiciar el abandono de la idea “seudo realista” de que “negocios son negocios”, como si la amoralidad fuese una característica implícita del mundo empresario<sup>20</sup>.

#### **IV. Los públicos internos y su gestión: ¿responsabilidades empresarias ecuanimes?**

Solemos afirmar que en esta “sociedad posindustrial” el recurso significativo es el conocimiento. Los sectores productivos agro-industriales y el área de servicios incrementaron los resultados operativos tras implementar recursos tecnológicos que maximizaron el uso de los factores de la producción<sup>21</sup>. El interés central es volver más productivo al trabajador no manual. El actual desarrollo tecnológico se ha focalizado como hemos analizado, en la informática. La tecnología del silicio permite almacenar y procesar un enorme caudal de información y coloca al conocimiento tecnocientífico en un lugar de privilegio junto al mercado. En esta era del conocimiento<sup>22</sup>, las empresas deben ser creativas, innovadoras; ya no consiguen agregar valor solamente por medio del control de costos, el uso eficiente de los recursos o la implementación de estrategias de marketing. El activo intangible más importante es el conocimiento; el capital humano, poseedor del conocimiento es determinante para la obtención de resultados.

Las organizaciones empresarias han modificado muchos principios y directrices administrativas que respondían a épocas anteriores, creadas sobre la base de una visión del mundo más estable y previsible. La búsqueda de adaptabilidad a la incertidumbre indujo al cambio de conceptos y de contenidos en el mundo de los negocios. Las empresas desarrollan nuevos métodos y prácticas gerenciales para administrar estos contenidos más intangibles<sup>23</sup>.

El nuevo paradigma vigente en las organizaciones que promueven la modificación de la pirámide<sup>24</sup>, le asigna al *conocimiento* un doble papel: hacia afuera porque le brinda al cliente

17

18

19

20

21

22

23

24

informaciones y soluciones *just in time*; y hacia adentro, porque se capitaliza la información del exterior para distribuirla en los distintos centros de decisión que se promueven en estas estructuras más descentralizadas.

Stoner et al.<sup>25</sup>, sostienen que como las *“culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de las comunicaciones permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad”* (1996, p. 53). Desarrollan un enfoque que denominan de *Compromiso dinámico*, en directa alusión al acento que deben poner los gerentes en el involucramiento con los otros y a la necesidad de adaptarse velozmente a los cambios. Con esta nueva teoría organizacional resaltan la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y de las *presiones del tiempo*<sup>26</sup> que rigen dichas relaciones.

Rosabette Moss Kanter<sup>27</sup> ha analizado el *nuevo modelo de pensamiento* que pone en tela de juicio *“las rigideces, limitaciones y tradiciones jerárquicas de las empresas”*, señalando que la nueva forma de gestionar supone *“empresas menos jerárquicas, más especializadas, más rápidas, más orientadas hacia el servicio al cliente y que incluye más equipos y más proyectos, más contacto entre el personal de distintos departamentos, más colaboración entre clientes y proveedores, más alianzas estratégicas y más conciencia de las responsabilidades sociales”* (1999, p. 14). En la *Era de la información*, las organizaciones desarrollaron la *Gestión del cambio* como núcleo central de la estrategia empresarial. El cambio es algo más que la simple diferencia con respecto al pasado, sino que incluye una mayor adaptabilidad al futuro. Las organizaciones son sistemas dinámicos y abiertos que disponen de vías activas para la participación; los agentes del cambio (los empleados) buscan mejores ideas, ejercen influencias, utilizan *bucles de retroinformación* y colaboran con aliados y socios de quienes también quieren aprender. La tarea de los directivos es crear, construir, medir y producir tres *activos intangibles* que les ayudan a *gestionar el cambio: ideas, conocimientos y relaciones*.

Moss Kanter explica que se valora el *capital social* y aumenta el peso relativo del talento humano porque sólo existe como potencial hasta que es *activado*, incentivado la empresa. *“Las empresas dispuestas al cambio cultivan la imaginación para innovar; la profesionalidad para llevar a cabo sus objetivos y la predisposición a colaborar”* (1999, p. 36).

Las organizaciones del siglo XXI deben configurar una nueva filosofía empresarial con foco en el aprendizaje<sup>28</sup> y que tiene importantes implicancias en el diseño ya que deben modificar sus estructuras organizativas para lograr adaptarse a los cambios que impone el contexto y alcanzar estados de competitividad comparativos.

Peter Senge explicita los cuatro elementos de este paradigma son:

- 1) Culturas organizacionales alineadas a su cometido, en dónde todos coinciden en una visión compartida y reconocen las relaciones recíprocas entre funciones, actividades, procesos e interacciones ambientales externas. Se vuelve indispensable el espíritu colaborativo y el forjamiento de valores como la solidaridad, la confianza y la libertad así como se promueve el “compartir” el conocimiento y valorizar resultados a futuro. Las organizaciones enfrentan el reto de adoptar “culturas organizacionales flexibles” que sean sensibles a enfrentar las diferencias que encuentran los individuos dentro de la organización, dentro de las sociedades, entre las sociedades.
- 2) Diseños organizacionales “reinventados” (“orgánicos”), más flexibles, a través de la eliminación de los límites horizontales y verticales y la proliferación del trabajo en “equipo”.
- 3) Estilos de liderazgo que propicien el *empowerment*, faciliten la creación y el sostenimiento general de una visión compartida acerca del futuro y actúen como “gestores o colaboradores” que estimulan el proceso de cooperación, necesario para que se produzca la situación de aprendizaje.
- 4) Amplia disponibilidad de la información para que se produzca el aprendizaje. Esto significa que todos los trabajadores accedan a ella en forma oportuna, precisa y que comparten el conocimiento en un marco de libertad, sin temor a críticas o castigos (Senge, 1990).

---

25

26

27

28

Esta filosofía busca formular en el ámbito organizacional, una nueva concepción del trabajo caracterizada por la *flexibilidad laboral*, la cual se define como la capacidad para ajustar en una empresa, la calidad de los recursos humanos, a los cambios en la demanda y el mercado, así como la de detectar las fuentes de rigidez y superarlas con la finalidad de aumentar la productividad y disminuir los costos<sup>29</sup>.

Ahora bien. En el marco de una dinámica organizacional que busca concretar objetivos, establecer ventajas competitivas a largo plazo y garantizar su capacidad de adaptación a los sucesivos cambios, se vuelve indispensable revisar si este proceso gerencial asume de igual manera, su responsabilidad social hacia todos los stakeholders.

El énfasis para con el público externo resulta cabalmente comprensible: hemos analizado cómo se promueve la integración entre objetivos sociales, económicos- legales y medio ambientales. El punto central es reflexionar cómo inciden estos enfoques gerenciales en el “recurso más significativo” de la era posmoderna, cómo lo percibe el público interno, si existe realmente una ecuaníme responsabilidad social interna y externa por parte de los gobiernos empresarios.

Esta claro que la Gestión del conocimiento busca formular una estrategia de alcance organizacional que estimule la adquisición, organización, distribución e integración cooperativa del conocimiento. Para generar las bases del *conocimiento de valor* para la organización, se propicia el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización con el objeto de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento basados en el capital intelectual<sup>30</sup> disponible<sup>31</sup>.

Este proceso gerencial supone dos conceptos complementarios, la Gestión del conocimiento y la capacidad de aprendizaje constituyen las dos caras de una misma moneda:

- La *Gestión del conocimiento* propiamente dicha, busca acentuar la capacidad empresaria de administrar el acervo de conocimiento actualmente disponible; y
- El concepto *Learning Organization* (la organización que aprende o inteligente), se refiere a la capacidad que tiene la empresa de enseñar a “aprender a aprender”. No sólo es importante poseer conocimientos; éstos se volverán rápidamente obsoletos en la Era de la Información. Es *indispensable* “aprender a aprender”, desarrollar en los individuos la capacidad de buscar nuevos conocimientos, para construir el futuro, no sólo cambiar el pasado.

No obstante, los públicos internos merecen un análisis mayor, con miras a indagar simultáneamente la manera en que nos vinculamos en estos ámbitos de trabajo y las diversas formas cómo impactan estas formas de gestión en los públicos internos “con o sin conocimiento”.

Los valores que surgen son la competencia, el temor a la pérdida del trabajo y del control de nuestras vidas, estrechamente vinculados con una realidad laboral inestable en la que alternamos continuos recortes, cambios de proyectos o reestructuraciones.

El ritmo de trabajo actual, exige poseer la capacidad de asumir riesgos, tomar decisiones velozmente y desapegarse a los vínculos, a los reglamentos o a los productos, porque todo es reemplazable según lo indica el mercado. El economista Joseph Schumpeter evoca el concepto de *destrucción creativa* cuando se refiere a los rasgos del carácter que desarrollan los nuevos empresarios: desapegados al pasado, expuestos al desorden y a las situaciones límites de manera constante pero con una gran tolerancia a la fragmentación, lo que implica el poder sobreponerse a los continuos pasos en falso que coexisten en las situaciones de riesgo. Se convive en una cultura empresaria que exige capacidad de asumir riesgos y que le atribuye más valor a la juventud, mientras se desvaloriza el peso relativo de la experiencia acumulada con la edad, con frecuencia asociada a la rigidez.

No moverse es sinónimo de fracaso, aparece el miedo cuando se deja de actuar y se enaltece el cambio pese a que no queden claros los lugares donde nos ubicamos en la sociedad, lo que aprendemos de nuestros fracasos o la recompensa obtenida. Los riesgos son también ilegibles.

El trabajo es para los sectores operativos, desde el punto de vista operacional, claro y sencillo mientras que desde el punto de vista emocional, se torna ilegible. Por un lado pese a que deben poseer especialización técnica, pierden comprensión sobre la actividad que hacen como un todo, conviven con

---

29

30

31

la pérdida del oficio (en los sectores más evolucionados técnicamente desaparece el contacto físico ya que el producto es en realidad una representación en la pantalla que se debe supervisar, una parte del proceso...). Por otro lado, el trabajador comienza a experimentar actitudes de indiferencia frente a la presencia de una tecnología que no les exige el desarrollo de un pensamiento crítico porque simplifica sus tareas<sup>32</sup>.

Es el reino de la especialidad, el individualismo, la alta capacitación y la escasez real de integración. El sistema ha evaluado y aceptado interrupciones o alteraciones en el nivel de calidad del proceso de producción (ya sea por roturas de máquina o desperdicios de material), pero también se ha asegurado la versatilidad de producción, la obtención de niveles óptimos de rentabilidad, el enriquecimiento de las tareas de los altos mandos.

La construcción de nuestra identidad es un desafío frente a la diversidad, a los contactos sociales superficiales, sin vínculos profundos o de largo plazo, en el marco de nuevos sistemas de trabajo (tele trabajo, centros virtuales) o nuevas modalidades de trabajo: trabajadores por contrato, temporales u horarios flexibles que permiten retirarse cuando termina el turno sin resolver ni entender los motivos de las dificultades, sin ver el producto final.

El desarrollo de actitudes flexibles, intenta compensar la opresión que ejerce un contexto cambiante y riesgoso que nació en oposición a la influencia agobiante de la rutina propia de las burocracias anteriores. El hombre busca sobreponerse a las presiones y restaurar su posición adaptándose a los cambios, pero encuentra una gran paradoja: dicha flexibilidad le genera ansiedad e impacta en su personalidad, integrada por tres factores principales: el intelectual, el emotivo y el volitivo. Experimenta cambios en su carácter, es decir en su estructura afectiva, constituida por la forma particular de reaccionar ante el medio en que vive y observable en las actitudes y comportamientos que adoptan rasgos de cada persona. Se dificulta la búsqueda de la lealtad y el compromiso mutuo, la existencia de objetivos a largo plazo, la capacidad de postergar el placer en pos de un objetivo futuro.

El trabajador de hoy, encuentra que su voluntad es más estática porque en ocasiones, está atrapado en un medio que no le permite construir voluntariamente el relato lineal de su vida, el principio de especialización *no responde a un desarrollo de carrera planificado* sobre el cual construir la identidad, sino que sigue un ritmo desigual y dinámico, propio de una “especialización espontánea” que se relaciona con los cambios tecnológicos.

El hombre experimenta que el rol del trabajo en el orden cultural ha perdido su sentido ético, el “*éthos*”, el modo en que forja su *segunda naturaleza*, su carácter, está expuesto a valores atemporales y obligado a resistir sin apegarse ni comprometerse con nada... Por otro lado, se vuelve más difícil ponerse en el lugar del otro, respetar los derechos humanos, generar bienestar, desarrollo y estabilidad social. La solidaridad refleja la contribución al “bien común” de todos y cada uno de los individuos interdependientes con las organizaciones. ¿Cómo sostener relaciones duraderas, desarrollar sentimientos de lealtad o compromiso en instituciones que se reestructuran continuamente? ¿Cómo incluir el sufrimiento, la necesidad del otro, o la existencia de lo diverso si no puedo forjar un “yo” estable, seguro, con valores perdurables?

El cambio constante revitaliza el rol de la ética, pero debemos ser ecuanimes. Esto invita a revisar en qué medida esta dinámica organizacional no limita la facultad de juzgar de los trabajadores y por ende dificulta la posibilidad de adquirir hábitos morales (virtudes) y condiciona el conocimiento de lo *verdaderamente bueno para los seres humanos*.

El primer principio de ética es el de “la razón práctica”. En este sentido, la capacidad humana para discernir entre el bien del mal está orientada a la acción, “*el bien no es tanto para saberlo como para hacerlo, porque es bueno para la persona, es bien de la persona*” (Melé, 1998)<sup>33</sup> y el mal debe evitarse. Pero en el clima organizacional actual que privilegia “el tener versus el ser”, corremos el riesgo de

---

32

33

sobreponer la racionalidad instrumental por sobre la racionalidad ética. El deseo de tener más, puede oponerse al crecimiento humano, a ser mejores personas.

Parece fundamental comprender que la globalización debe contemplar la idea de interdependencia ética de tres tipos de relaciones: la relación con el prójimo, sin el cual no existimos, la relación con la naturaleza y la relación con uno mismo, aquella que forja nuestra identidad, que nos hará repensar nuestros valores más profundos, la que permitirá que la tolerancia no sea una forma resignada de indiferencia y nos hará despegar de la superficialidad en el que el sistema intenta atraparnos.

## V. Conclusiones

Hemos comenzado revitalizando el rol de la ética atravesando los tres planos de análisis y al hacerlo retomamos el proceso circular, centrándonos nuevamente en el plano de los individuos... la dualidad entre el hombre y la sociedad se hace presente: productor de la misma y producto son interdependientes, y es justamente esa interdependencia la que nos conecta con la posibilidad de ejercer un rol protagónico en la construcción de un mundo más sustentable.

Más allá de los diversos enfoques con los que intentamos operacionalizar *los buenos gobiernos corporativos*, los estudios realizados muestran una relación positiva entre el compromiso social empresarial y el desempeño económico, sin embargo enfrentamos dos problemas:

El primer punto conflictivo es que existe una clara *dificultad metodológica para medir* de manera confiable la responsabilidad social y el desempeño económico. Cabe aclarar que las *medidas sociales* suelen basarse en los contenidos de los informes anuales empresarios, las citas de acciones sociales citadas en periódicos de las empresas o en "índices" de reputación que surgen de la "imagen pública". Por su parte, las *medidas de desempeño económico* suelen ser de corto plazo, como los ingresos netos, el rendimiento sobre la inversión o los precios por acción... cuando en realidad es muy posible que las medidas de responsabilidad social empresarial tarden un lapso bastante prolongado para incidir en las utilidades.

El segundo aspecto conflictivo es la dificultad para determinar *el sentido de causalidad*: ¿las empresas ganan dinero y por ello luego se comprometen socialmente... o por el contrario, ¿el compromiso social mejora la reputación y eso a largo plazo beneficia el rendimiento económico?

Lejos de subestimar estas cuestiones, la realidad es que no hay pruebas contundentes que indiquen que las acciones sociales de una compañía afectan o perjudican el desempeño económico... por lo cual resulta aconsejable que los diversos niveles directivos escuchen las demandas sociales y contingentes, cuando planifican, organizan, conducen, coordinan y controlan. El foco no puede limitarse a la obtención de ganancias.

Los compromisos morales no sólo se refieren a la acción individual sino también a la conjunción colectiva que representa una empresa. Los efectos de estas acciones se sintetizan en la *imagen institucional* frente a la sociedad.

Hemos planteado que las organizaciones empresarias juegan *un rol principal* en el desarrollo de los países, en este sentido ostentan *mayor poder* en el contexto globalizado y como correlato del mismo deben asumir las *responsabilidades* por las consecuencias de sus acciones.

En particular los *buenos gobiernos corporativos* aun deben considerar cómo ser ecuanimes con sus públicos internos... una buena manera de comenzar es mostrando interés por comprender cómo ellos perciben sus ámbitos laborales, porque de estos *recursos* también depende el éxito o el fracaso de los procesos gerenciales.

## Notas

Drucker, P.: 1993, *La Sociedad Poscapitalista*, (Editorial Sudamericana, Bs. As).

<sup>2</sup> Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D.: 1996, *Administración*, 6ª Ed. (Prentice Hall, México). Basados en: Freeman, R. E. (ed.), 1991, "Business Ethics: The State of the Arts", (Oxford University Press, N. Y.) y Freeman, E. R., 1990, "Ethics in the Workplace: Recent Scholarship", en: Cooper, C. L. y Robertson, L. T. (eds.), 1990, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 5, 103- 135.

<sup>3</sup> Nota del autor: Cuando mencionamos las competencias profesionales nos referimos a conocimientos o habilidades técnicas, habilidades interpersonales y conceptuales. En tal sentido, la realidad indica que cuanto menor sea la disponibilidad de estas competencias más fácilmente se cae en la tentación de generar medios ilícitos para la acción. Obviamente, esta condición no es absoluta.

<sup>4</sup> El Presidente George Bush introduce este concepto en sus discursos tras la crisis del Golfo (1990-1991). Bertone de Daguere, C. y Sassone, S. 1998, Espacios y Sociedades del Mundo: Política, Economía y Ambiente. La Argentina en el Mundo, ( Kapeluz, Buenos Aires), módulo 2, p. 75.

<sup>5</sup> Idea desarrollada por Juan Archibaldo Lanús, embajador argentino en Francia, durante el período 1998/1999.

<sup>6</sup> La *Revolución Cognitiva* hace referencia a la época actual, en el marco de la *sociedad metropolitana*. No se limita a ser una revolución científico- técnica en la que la tecnología de la información ha automatizado el procesamiento de los datos (informática) y la trasmisión de un punto a otro (telecomunicación) sino que además se han transformado las creencias acerca del “cognitio” o conocimiento. Un saber que es más “tecnicista” (vale por su uso); más intenso y segmentado; más global (menos local) y cuyo valor también se incrementa porque genera otros conocimientos ( “medio”). Bilbeny, N.: 1997, La revolución en la Ética. Hábitos y creencias en la Sociedad Digital, (Anagrama, Barcelona), pp. 14- 15. Negro Ponte, N.: 1995, El Mundo Digital, (Paidós, Barcelona), Cap. 1.

<sup>7</sup> La naturaleza humana evoluciona a través del orden biológico y cultural. La ética forma parte de la evolución cultural de la especie humana. En el orden cultural distinguimos dos planos por el que se transmite la información: la cultura informativa y la cultura valorativa. Ibid nota 6, Cap. 2.

<sup>8</sup> Nota del autor: Cuando el hombre reconoce que su subjetividad está descentrada, dividida; tiene temor, se siente vacío y se aísla generando un hombre hiperindividualista, lo que socialmente se traduce en conductas antisociales materializadas en manifestaciones de violencia, adicciones, stress. Ese ser que no tiene marco de referencia de valores, ni historia, cree poder llenar el vacío de su ser con “el tener” y esto coincide con lo que el medio le ofrece, con estímulos variados y vertiginosos.

<sup>9</sup> Las obligaciones sociales constituyen el fundamento de la participación social de las empresas y remite al cumplimiento de sus responsabilidades económicas (ganar dinero) y legales (no infringir las leyes). La sensibilidad social es la capacidad que posee una empresa de generar respuestas a las demandas sociales en el corto y mediano plazo, demostrando su grado de adaptabilidad frente a los cambios acaecidos en el contexto. Robert Ackerman fue uno de los primeros en definir este concepto al señalar que cuanto más rápido se desarrolle esta capacidad, los gerentes gozarán de mayor libertad discrecional sobre las decisiones que deben tomar. Resulta obvio agregar que la capacidad de respuesta se verá condicionada ante la intervención de demandas judiciales, presiones sindicales o reglas gubernamentales Finalmente, el concepto de responsabilidad social se refiere a la obligación que tiene una empresa de cumplir metas que propicien *el bien de la sociedad en el largo plazo*, además de acatar las leyes y obtener ganancias. Robbins, S. & Coulter, M.: 2000, Administración, Sexta Ed., (Pearson Educación, México).

<sup>10</sup> Waddock, S. and Graves, S. B.: 1997, “Quality of Management and Quality of Stakeholders Relations: Are they synonymous?”, Business and Society 36 (3).

<sup>11</sup> Waddock, S and Smith, N.: 2000. “Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship”, Business and Society Review 105 (1), 47- 42.

<sup>12</sup> Logan, D. , Roy, D. and Regelbrugge, L.: 1997, *Global Corporate Citizenship- Rationale and Strategies*, (Washington DC: The Hitachi Foundation)

<sup>13</sup> Milberg, A., Paladino, M. y Vassolo, R.: 2005, “Revisión de la Responsabilidad Social empresaria en Argentina”.

<sup>14</sup> Lee Tavis y Enderle (1998) enunciaron el enfoque de “*concepto equilibrado de la firma*” a fin de especificar las responsabilidades de manera concreta *desde una perspectiva interna* así como para facilitar *la evaluación externa*. Enderle, G. y Tavis. L.: 1998, “A Balanced Concept of the firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance”, Journal of Business Ethics, 17, pp. 1121- 1144.

<sup>15</sup> Moody-Stuart, M.: June 1999. “Foreword”, *Responsible Business. A financial Times Guide*.

<sup>16</sup> Shell Report 2000. Website: www.shell.com. También en: How do we stand? , en Time, 11 de septiembre de 2000.

<sup>17</sup> Schein, E.: 1988, La cultura empresarial y el liderazgo, (Plaza & Janes Editores, S. A., España).

<sup>18</sup> Genoud, A. 2007, La ética en los negocios. ¿Cómo contribuye la ética al desarrollo integral de las empresas y las personas? En Cardozo A. et al, (coord.): 2007, Administración empresaria, Nueva edición, (Editorial Temas, Buenos Aires), Cáp. 2, pp. 75- 160.

<sup>19</sup> Esta idea fue desarrollada en un artículo de la Revista California Management Review, llamado “*Stockholders and stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*” escrito por R. Edward

Freeman y David L. Reed. Jasminoy, H. y Feminis, C.: 1995: "La Ética en los negocios y al Ética Pública", Cuadernos UADE 106.

<sup>20</sup> Novak, M.: 1998, Los negocios como vocación, (Emecé, Buenos Aires), Introducción.

<sup>21</sup> Nota del autor: En el mundo industrial avanzado observamos que las máquinas realizan la mayor parte del trabajo agrícola e industrial. Con el advenimiento de las máquinas controladas por computadoras las empresas pueden producir productos únicos y baratos, adecuando rápidamente la oferta a la demanda del mercado. El mayor peso relativo está puesto en la *innovación*, por lo cual asistimos a un proceso de desindustrialización; las compañías se achican para facilitar la circulación de la información hacia los centros de decisión que poseen el conocimiento para asignarle valor; se tercerizan las actividades de producción, mantenimiento, o distribución (outsourcing) y se invierten recursos en investigación y desarrollo, buscando generar conciencia de marca (*mindshare*), mientras se eleva el status del cliente (*customización masiva*). Los trabajadores producen más bienes que hace un siglo invirtiendo menos horas de trabajo, un mayor número de personas amplió su expectativa de vida y transita este tiempo de forma más sana, como resultado de la tecnología.

<sup>22</sup> El conocimiento puede definirse a escala individual como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor y establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor". Pavez de Salazar, A.. "La Gestión del Conocimiento en las organizaciones ". Universidad Técnica Federico de Santa María; Consultar en: [www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html)

<sup>23</sup> El concepto de lo que asigna el "valor" a una compañía se ha modificado y evidencia una relación dialéctica entre lo intangible y lo tangible. El traspaso de las actividades manuales a las actividades mentales genera implicancias implícitas, por ejemplo jerarquiza un bien tan intangible como el "valor percibido por el Cliente –mercado". En 1988 Philip Morris adquirió Kraft en U\$S 12,900 millones de dólares, de los cuales U\$S 1,300 millones de dólares correspondían a bienes, fábricas, propiedades, productos en stock, etc. Los restantes U\$S 11,600 millones correspondían a bienes intangibles. Consultar en [www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/pbelly/intangible.html](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/pbelly/intangible.html)

<sup>24</sup> Nota del autor: Subyace la idea de que las organizaciones rediseñan sus estructuras transformando la tradicional pirámide en marcos formales más orgánicos, tendientes a la formación de redes. La posibilidad de integrar y compartir el conocimiento, además de ser más sencilla en este tipo de estructuras, se constituye como la premisa básica del concepto *capital intelectual*. No alcanza con poseer los conocimientos, estos deben interactuar y difundirse para la toma de decisiones y la generación de resultados; hablamos de *conocimiento sinérgico*.

<sup>25</sup> Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D.: 1996, Administración, 6ta. Edición, (Pearson Education, México).

<sup>26</sup> El concepto temporal también es considerado por el Sr. José Alberto Berenguer, Director Corporativo de Meta 4, empresa española que desarrolla programas para la "Gestión del Conocimiento". Esta empresa cuenta con cerca de 1100 empleados y posee sedes en Atlanta, México, Lisboa, Milán, Munich, Paris y San Pablo. El enfoque sistémico que desarrollan remarca la necesidad de considerar *al tiempo como un factor crítico* debido a que las "ventanas por donde aparecen las oportunidades son cada día más estrechas y eso hace que la velocidad de reacción deba ser muy rápida". "Gestión del Conocimiento. La Nueva Ventaja Competitiva"; Revista Gestión, 13 de Marzo del 2001.

<sup>27</sup> Moss Kanter, R.: 1999, Las Nuevas Fronteras del Management, (Paidós, Bs. As).

<sup>28</sup> Senge, P.: 1990, The Fifth Discipline: The Art and practice of Learning Organizations, (Doubleday, N.Y.).

<sup>29</sup> Quevedo, P.; "La flexibilidad de la relación laboral", Universidad Católica del Norte, (Antofagasta, Chile).

<sup>30</sup> El capital intelectual de una organización está integrado por cuatro componentes: los activos de mercado (marca, clientes, distribución), los activos de infraestructura (lo que nuestros individuos saben), los activos de propiedad intelectual (Know How) y los activos centrados en la gestión y la cultura corporativa. [www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mudaondo/gdcon.html](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mudaondo/gdcon.html)

<sup>31</sup> [www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html) . Pág. 3.

<sup>32</sup> Los ingenieros industriales llaman maquinas con un "diseño opaco" al fenómeno que experimentan los trabajadores cuando se desvanece el reto que significa resolver una tarea difícil. Los desperfectos exigen la presencia de otros técnicos, se acentúa la sensación de falta de control lo cual termina por degradar al trabajador. Sennett, R.: 2000, La corrosión del carácter, (Anagrama, Barcelona).

<sup>33</sup> Melé, D.: 1998, "Notas Técnicas sobre Ética: Fundamentación de las Normas Éticas", IESE, art. 3.

## Referencias bibliográficas

- Ackerman, R.: 1973, "How Companies respond to Social Demands", in Harvard Business Review 51, ( 4 julio- agosto), 88-98
- Bertone de Daguerre, C. y Sassone, S.:1998, Espacios y Sociedades del Mundo: Política, Economía y Ambiente. La Argentina en el Mundo, (Kapeluz, Buenos Aires), Módulo 2, p. 75.
- Bilbeny, N.: 1997, La revolución en la Ética. Hábitos y creencias en la Sociedad Digital, (Anagrama, Barcelona), pp. 14- 15.
- Drucker, P.: 1993, La Sociedad Poscapitalista, (Editorial Sudamericana, Bs. As).
- Enderle, G. y Tavis. L.: 1998, "A Balanced Concept of the firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance", Journal of Business Ethics 17, 1121- 1144.
- Genoud, A. 2007, La ética en los negocios. ¿Cómo contribuye la ética al desarrollo integral de las empresas y las personas? En Cardozo A. et al, (coord.): 2007, Administración empresaria, Nueva edición (Editorial Temas, Buenos Aires), Cáp. 2, pp. 75- 160.
- Logan, D. , Roy, D. and Regelbrugge, L.: 1997, Global Corporate Citizenship- Rationale and Strategies. (The Hitachi Foundation: Washington DC).
- Melé, D.: 1998, "Notas Técnicas sobre Ética: Fundamentación de las Normas Éticas", IESE, art. 3.
- Milberg. A , Paladino , M. y Vassolo, R. : 2005, Revisión de la Responsabilidad Social empresaria en Argentina.
- Moody-Stuart, M.: June 1999, "Foreword", Responsible Business. A financial Times Guide.
- Negro Ponte, N.: 1995, El Mundo Digital, (Paidós, Barcelona), Cáp. 1.
- Moss Kanter, R.: 1999, Las Nuevas Fronteras del *Management*, (Paidós, Bs. As.), p. 14.
- Novak, M.: 1998, Los negocios como vocación, (Emecé, Buenos Aires), Introducción.
- Pavez de Salazar, A., "La Gestión del Conocimiento en las organizaciones", Universidad Técnica Federico de Santa María. Consultar en: [www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html)
- Quevedo, P., "La Flexibilidad de la relación laboral", Universidad Católica del Norte, (Antofagasta, Chile).
- Robbins, S. & Coulter, M.: 2000, Administración, Sexta Ed., (Pearson Educación, México).
- Schein, E.: 1988, La cultura empresarial y el liderazgo, (Plaza & Janes Editores, S. A., España).
- Senge, P.: 1990, The Fifth Discipline: The Art and practice of Learning Organizations, (Doubleday, N.Y.).
- Sennett, R.: 2000, La corrosión del carácter, (Anagrama, Barcelona).
- Shell Report: 2000. Website: [www.shell.com](http://www.shell.com). También en: How do we stand? , en Time, 11 de septiembre de 2000.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D.: 1996, Administración, 6ta. Ed. (Pearson Education, México).
- Waddock, S and Smith, N.: 2000, "Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship", Business and Society Review 105 (1), 47- 42.
- Waddock, S. and Graves, S. B.: 1997, "Quality of Management and Quality of Stakeholders Relations: Are they synonymous?", Business and Society 36 ( 3).

**Dra. María Andrea Genoud**

[andreagen@tesysnet.com.ar](mailto:andreagen@tesysnet.com.ar)