



www.incades.org
INCADES
Instituto de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Sostenible

ÉTICA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA

Perspectiva Ética sobre asuntos práctico morales, en las organizaciones

TITO A. HERNÁNDEZ T.

2015



CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	2
2.MARCO CONCEPTUAL	3
3. LA ETICA EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS ENTORNOS	6
	9
4.ETICA Y GESTIÓN PARTICIPATIVA	
5. UN MÉTODO PARA ANALIZAR LOS VALORES ÉTICOS ORGANIZACIONALES. Estudio de caso de una organización universitaria.	11
6. BIBLIOGRAFÍA	22



1. INTRODUCCIÓN

La moral es tan antigua como la sociedad humana misma y es condición necesaria para su existencia; solo regulando las acciones de los hombres en función de ciertos estándares del bien común, se pueden mantener los lazos sociales que hacen posible la crianza, la pareja, el trabajo y demás actividades colectivas, como la empresariales y otras formas organizacionales, que garantizan nuestra supervivencia como especie y como sujetos individuales o colectivos.

Así mismo, el bienestar y progreso de los pueblos depende en gran medida de la capacidad para instaurar y avanzar en ordenes sociales cada vez mas legítimos y humanos. Apelar a una necesidad ética en la organización no es sólo cuestión de supervivencia sino una necesidad para la organización moderna.

El liderazgo ético en sociedades como las nuestras, es imprescindible para modelar el tipo de organización que queremos y para paliar las consecuencias negativas que el entorno tiene.

Con este trabajo, pretendemos demostrar que, la práctica de valores como *El Respeto, La Solidaridad y Lealtad, La Integración, La Autonomía, la Responsabilidad, y Persistencia*, en una Organización, puede facilitarse a partir de la práctica de una Gestión Organizacional Participativa y viceversa.

Para ello, en primer lugar, desarrollamos un Marco Conceptual, dando respuesta a las interrogantes: ¿Que es la Ética?, ¿Que es la Moral?, ¿Cual es la relación de la Ética con la Moral?, ¿Qué son Valores?, ¿Que son problemas prácticos morales? , ¿Qué son problemas éticos?. Luego, recurrimos a la Ética a fin de buscar respuestas a la principal interrogante ¿son buenos los Valores Respeto, Solidaridad, Integración, Autonomía, Responsabilidad, y Persistencia, para el logro de la visión y mejor gestión de la organización? ¿Por que?. Es decir, este documento, fundamenta una perspectiva ética sobre asuntos práctico morales de la organización.

Por las razones expuestas, pretendemos comprender y aplicar conceptos de ética y moral en una organización. Para ello tomamos como referencia, en una situación particular, a la Facultad de Agronomía (FA) de una organización universitaria, en el Perú, buscando:

- Identificar campos problemáticos de carácter ético de la realidad organizacional.
- Construir problemas de carácter ético sobre situaciones practico morales del su entorno organizacional.
- Fundamentar una perspectiva ética sobre asuntos práctico morales de la organización en estudio.



2.MARCO CONCEPTUAL

¿Qué es la Ética?

La Ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. Es decir, es la ciencia de una forma específica o concreta de conducta humana. Por lo tanto, el objeto del estudio de la Ética es la moral, constituida por un tipo peculiar de hechos o actos humanos. (1_)

La Moral dice en general lo que es una conducta respecto a normas, o sea en qué consiste lo bueno para una persona u organización. La ética también estudia como definir la esencia o rasgos esenciales del comportamiento moral que nos remite al problema de la responsabilidad, porque un individuo es responsable de sus actos. Pero investigar el modo como se relaciona la responsabilidad moral con la libertad y el determinismo a que se hallan sujetos nuestros actos es también un problema teórico, cuyo estudio corresponde a la Ética.

De acuerdo con lo dicho, en la definición científica de la Ética encontramos tres elementos fundamentales: 1.La Ética es una ciencia, porque es un conocimiento cierto del bien y del mal por sus causas y principios; 2.su objeto material, o sea, lo que la Ética estudia son los actos humanos; y 3.su objeto formal, es decir, el punto de vista que la Ética estudia los actos humanos, es su Moralidad, esto es, la bondad o maldad que en ellos pueda haber.(2).

¿Que es la Moral?

La Moral es, como ya adelantamos, un sector de la realidad humana constituido por un tipo peculiar de hechos o actos humanos, de una esfera de la conducta humana. Estos hechos humanos son los actos conscientes y voluntarios de los individuos que afectan a otros, a determinados grupos sociales, o a la sociedad en su conjunto. Es decir, el sujeto del comportamiento moral es el individuo concreto, pero su modo de comportarse moralmente no puede tener un carácter meramente individual, sino social. Los individuos nacen en una sociedad dada, en la que rige una moral efectiva que no es la invención de cada individuo en particular, y que cada uno encuentra como un hecho objetivo, social. Esa moral responde, a necesidades y exigencias de la vida social.

La moral no es científica, pero sus orígenes, fundamentos y evolución pueden ser investigados racional y objetivamente; es decir, desde el punto de vista de la ética. Como cualquier otro tipo de realidad —natural o social—, la moral no puede excluir un tratamiento. De esta manera, la Moral se convierte en el objeto de la Ética.

¹ SANCHEZ, A. Ética. México.1969.

² BULLA, Ramón. Lecciones de Ética General para Educadores. Universidad de la Sabana-INSE.Bogota. 1990



La Moral es la condición necesaria para la existencia de la sociedad humana; porque solo regulando las acciones de los hombres en función de ciertos estándares del bien común, se pueden mantener los lazos sociales que hacen posible las actividades colectivas. La moral surge "con el fin de asegurar la concordancia de las conductas de cada uno con los intereses del colectivo". De lo contrario, los lazos sociales se debilitan y con ello, las probabilidades de avanzar como sociedad se harían insostenibles. La moral, y sus cambios fundamentales, son una parte de la historia humana, es decir, del proceso de auto-producción o auto transformación del hombre que se manifiesta en diversas formas, estrechamente vinculadas entre sí: desde sus formas materiales de existencia a sus formas espirituales.(3)

¿Cual es la relación de la Ética con la Moral?

De acuerdo con las definiciones antes dadas, la Ética y la Moral se relacionan, pues se trata de una ciencia específica y su respectivo objeto. Como vemos, la Ética no es la moral, y por ello no puede reducirse a un conjunto de normas y prescripciones; su misión es la explicar la moral efectiva, y, en este sentido, puede influir en la moral misma.

¿Qué son Valores?

Se concibe a los Valores como pautas o abstracciones simbólicas que orientan la actuación del ser humano, como individuo y como colectivo, favoreciendo la toma de decisiones. Los Valores son expresados en la interacción social mediante acciones, actitudes y juicios Valorativos, cuyo contenido y significado tienen relación con los sentimientos y emociones, creencias y preferencias, estados de conciencia, circunstancias, necesidades, motivaciones e intereses, normas y patrones de comportamiento, ideales, metas u objetivos, conocimientos y experiencias del individuo en su contexto social. Desde una perspectiva moral, los Valores son cualidades según las cuales los actos humanos pueden ser buenos y aceptables para el individuo y la sociedad. La ética hace referencia a Valores universales de naturaleza moral.

¿Que son problemas prácticos morales?

El comportamiento humano práctico-moral se remonta a los orígenes mismos del hombre como ser social y esta sujeto a cambios de un tiempo a otro y de una sociedad a otra. Los individuos necesariamente ajustan su conducta a normas que se tienen por más adecuadas o dignas de ser cumplidas. Esas normas son aceptadas íntimamente y reconocidas como obligatorias. El Problema de que hacer en lo concreto con los Valores de conducta humana es un Problema Practico Moral no Ético. Si a un individuo concreto en una situación dada se le plantea el problema de cómo actuar de manera que su acción pueda ser buena o valiosa moralmente, tiene que resolverlo por si mismo con ayuda de una norma que él reconoce y íntimamente.

³. SÁNCHEZ, G. Guerra y política en la sociedad colombiana



¿Qué son problemas éticos?

A diferencia de los problemas prácticos morales los éticos se caracterizan por su generalidad. La Ética dice en general lo que es una conducta respecto a normas. Definir que es lo bueno no es un problema moral que lo debe resolver cada individuo sino un caso general de carácter teórico que corresponde a la ética. La obligatoriedad moral, es decir de la naturaleza y fundamentos de la conducta humana, así como la realización moral, no solo como individuos sino como organización, es también un problema ético.

Como responde a la necesidad de un tratamiento científico de los problemas morales, la Ética parte de cierto tipo de hechos, tratando de descubrir sus principios generales. En este sentido, aunque parte de datos empíricos, o sea, de la existencia de un comportamiento moral concreto, la Ética no puede mantenerse al nivel de una simple descripción o registro de ellos, sino que los trasciende con sus conceptos, hipótesis y teorías. Consecuentemente, la Ética reflexiona (y lo hace parte de su pensamiento) sobre el comportamiento práctico moral.⁽⁴⁾

Aunque en el campo de lo moral, los problemas teóricos y los prácticos, se diferencian, estos no se hallan separados, sino que están entrelazados sistémicamente. Las soluciones que se den a los primeros no dejan de influir en el planteamiento y solución de los segundos.

⁴ ARANGUREN, J. L. Ética y política, Alianza Universidad, España, 1996



4. LA ETICA EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS ENTORNOS

Como demuestra GONZÁLEZ CRUZ, Francisco ⁽⁵⁾, el éxito de las organizaciones tiene que ver, con la calidad de su gestión, de los productos y servicios que ofrece, de su personal, y de otros complejos elementos y procesos de sus sistemas internos. Sin embargo también es determinante la calidad del entorno donde se inserta la empresa. Territorios de alta calidad, con una sociedad culta, organizada, solidaria, con elevados niveles de confianza, y que cuenta con un sector público eficaz, honesto, que establece reglas claras y las cumple, que tienen procedimiento sencillos y transparentes, seguramente son proclives a contar con organizaciones exitosas. En cambio en lugares con graves déficit de capital social y gobiernos corrompidos, la creación de empresas exitosas es más difícil.

La ética en las organizaciones es un buen negocio. Esta es una de las más significativas evidencias puestas de manifiesto en diversos estudios, entre los cuales destacan los dos libros publicados por J.C.Collins: “Empresas que perduran” y “Empresas que sobresalen”. Se trata de organizaciones que se preocupan por satisfacer necesidades de manera adecuada, garantizando una oferta de productos de calidad obtenidos mediante procesos bien realizados y en buenas relaciones con sus entornos (Responsabilidad Social y Ambiental).

Por ello las empresas que perduran (sostenibles) declaran una visión y una misión que va mucho más allá de los beneficios monetarios inmediatos. En relación con sus estrategias y objetivos, estas organizaciones crean toda una filosofía o cultura organizacional que, además de incorporar la orientación de la empresa hacia unos fines desafiantes, le incorpora unos valores éticos que guía y orienta su comportamiento organizacional, tanto internamente como en sus relaciones con los distintos clientes y comunidades donde se desempeñan.(Responsabilidad Social y Ambiental).



Figura 1. Los Valores en la Visión, las Estrategias y objetivos de una organización sistémica.

⁵ GONZÁLEZ CRUZ, FRANCISCO .La ética en las organizaciones y el desarrollo local *The ethic in organizations and local development* . Universidad Valle del Momboy. Venezuela 2009.



SOTO Y CÁRDENAS (2007) ⁶afirman contundentemente: “La ética y la responsabilidad social representan una ventaja competitiva para la organización que es capaz de evolucionar hasta una etapa en donde puede y desea conciliar los intereses de los accionistas con las demandas de todos sus otros grupos de interés, o stakeholders.

En tal sentido, más allá de la ética entendida como la conducta de la empresa apegada a unos valores, que incluso pueden o no ser explícitamente enunciados en su cultura organizacional, cada vez más se habla de la “responsabilidad social empresarial”, (RSE) concepto que se refiere al “cumplimiento de la función económica, social y ambiental que tiene una empresa, pero excediendo los requerimientos que le establece la ley y las expectativas que la comunidad pueda tener respecto a ésta” (Kliksberg, 2004).

FRANCIS FUKUYAMA escribió en 1995 un libro titulado “Confianza” (Fukuyama, 1996) para demostrar que la prosperidad de las naciones (y de las empresas, familias e individuos) dependen de sus características culturales. “Las virtudes sociales, incluyendo la honestidad, la confiabilidad, la colaboración y el sentido del deber para el prójimo, son de importancia crítica para generar las virtudes individuales”.

Pero, el cambio de la cultura organizacional para la gestión ética tiene algunas connotaciones particulares en relación con otros propósitos de cambio cultural que se proponga una organización. En efecto, siendo la cultura altamente conservadora y por lo tanto difícil implantar cualquier cambio en la cotidianidad ya configurada y consolidada en cualquier organización, el avanzar hacia una cultura de integridad y transparencia en las organizaciones, plantea a los agentes promotores del cambio retos y consideraciones especiales.(7)

En efecto, los cambios organizacionales que buscan generar nuevas actitudes y hábitos en las formas de realizar el trabajo –por ejemplo trabajar en equipo en vez de seguir haciéndolo desde la división del trabajo y de las responsabilidades laborales en forma individual-, ya de por sí deben salvar fuertes resistencias asentadas en las costumbres de las prácticas organizacionales que se busca modificar y en el individualismo de cada trabajador, a pesar de que no se están intentando afectar las creencias básicas de los mismos.



Figura 2. Conformación de la cultura organizacional

⁶ SOTO PINEDA, Eduardo y CÁRDENAS MARROQUÍN, José Antonio. (2007). Ética en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

⁷ Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado. Fundamentos Conceptuales y Manual Metodológico. PROGRAMA EFICIENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN COLOMBIA. USAID Bogotá.2006



DOUGLAS NORTH (1993) ganó el Premio Nobel de Economía, en parte porque demostró que el desarrollo económico tenía una fuerte vinculación con el desarrollo institucional, y con las normas y los valores de una sociedad. Donde existe esa calidad cultural, confianza o altos niveles de capital social, también existirán empresas y empresarios prósperos, que son la base de la superación de la pobreza e, incluso, de un desarrollo democrático maduro.⁸

De acuerdo con GONZÁLEZ CRUZ, se puede decir que, un territorio es más rico cuando tiene organizaciones de calidad y vice versa. En los territorios de calidad las sociedades han aprendido a tejer relaciones de solidaridad, hacer bien las cosas, ser honestos, resolver adecuadamente los conflictos y tenerse confianza. La gente común y corriente conversa en positivo, se organizan y tejen relaciones.

VELÁSQUEZ (1998)⁹ define Ética de los Negocios como estudio de normas morales y cómo éstas se aplican a sistemas y organizaciones a través de las cuales, las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios y a la gente que trabaja en las organizaciones. La Ética de los Negocios es una forma de ética aplicada y comprende no solo el análisis de las normas y valores morales, sino que también trata de aplicar las conclusiones de ese análisis a la serie de instituciones, tecnologías, transacciones, actividades y procedimientos que llamamos “negocios” . La Ética de los negocios traslada los valores morales compartidos en una sociedad a las organizaciones empresariales, que deben comportarse del modo que la sociedad en general considere correcto. Este concepto, es posterior al de la Responsabilidad Social de la Empresa.



Figura 3. Modelo de empresa socialmente responsable.

Si las empresas se preocupan de las repercusiones de su actividad en la sociedad, es normal que ajusten su comportamiento a lo que la sociedad espera de ellas.

⁸ NORTH, Douglass. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

⁹ VELÁSQUEZ M.G. 1998. Ética en los Negocios, Prentice Hall. N.J.



4. ÉTICA Y GESTIÓN PARTICIPATIVA

Marshall Sashkin (¹⁰) opina que una dirección participativa de las organizaciones es un imperativo ético y ha demostrado su eficacia en cuanto a los resultados de motivación y específicos, como el otorgar más control, determinar tareas, formar grupos de trabajo y, fijar metas junto con los empleados, y llevar a cabo cambios organizacionales. Propone pasos específicos para que los gerentes implementen lo que él denomina la “Dirección participativa Ética”:

En esa misma dirección, el psicólogo social Alfred Marrow y colaboradores (¹¹) aportan pruebas convincentes de que una comunicación abierta, un mayor autocontrol, y métodos participativos de amplia base, resultaron en métodos más rentables de aprovechar el talento humano.

Nuestra experiencia, permite indicar que, la Dirección o Gestión Organizacional Participativa-DOP, es un imperativo ético, para lograr resultados de motivación y otros específicos como mayor control y responsabilidad a los miembros de una organización, fijar conjuntamente metas, y formar grupos de trabajo. Además, una Dirección participativa contribuye a la práctica de Valores.

Como parte de la RSE se destaca el interés por la **sostenibilidad**, además de la *Democracia Corporativa* (las relaciones de poder al interior de la empresa); el espíritu de cooperación de la empresa (*kyosei* en japonés) con sus clientes, proveedores, competidores, gobiernos (el grado de articulación con su cadena de valor); y los compromisos de transparencia.; la *ciudadanía corporativa* entendida como los derechos y obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece. Todo ello se puede desarrollar, a partir de diferentes enfoques, desde una gestión participativa, el papel social de la empresa, la competitividad, la dirección estratégica, etc.

Bajo el enfoque de la gestión participativa, el sociólogo HABERMAS, J. (1993) ¹²desarrolló la idea de ética del discurso en la cual todos los participantes deben participar y ser escuchados en un diálogo igualitario y libre de fuerzas para poder promover la democracia.

Concretamente, defiende que se debe asegurar que en cualquier momento todas las voces sean escuchadas, que los mejores argumentos en nuestro estado de conocimiento estén disponibles, y que tan sólo la fuerza no forzosa de un argumento mejor determine el “sí” o el “no” en las respuestas de los participantes.

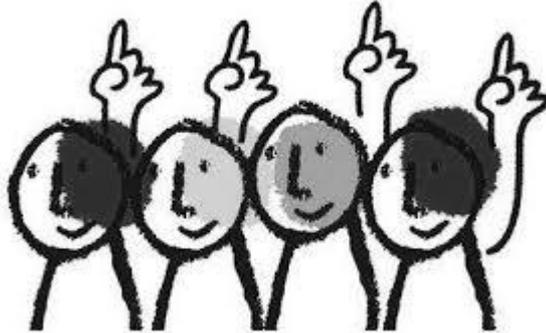
¹⁰ MARSHALL SASHKIN, inició el debate sobre el “imperativo ético”, en su obra *Participative Management is an Ethical Imperative*. Organizational Dynamics.1984.

¹¹ MARROW, A., BOWERS, D. Y STANLEY, E. *Management by participation*.NY.1967.en Gibson,J. , Ivancevich,J. y Donnelly,J. *Las organizaciones Iberoamericana*.Washington.1994.

¹² HABERMAS, J. (1993). *Justification and Application: Remarks on Discourse Ethics*. Cambridge, MA: MIT Press.



FREEMAN R. E. (1984)¹³, ya anticipó que el directivo debe satisfacer una variedad de intereses (empleados, clientes, proveedores, organizaciones locales...) que pueden influenciar los resultados de la organización. Una gestión participativa de la empresa, en la que los accionistas puedan tener información transparente y actualizada, y en la que los trabajadores participen activamente en la toma de decisiones sobre las acciones de Responsabilidad Social, tiene un efecto directo en la reducción del riesgo moral y una mejora en la eficiencia de la empresa.



13 FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



2. UN MÉTODO PARA ANALIZAR LOS VALORES ÉTICOS ORGANIZACIONALES. Estudio de caso de una organización universitaria.

CONTEXTO DEL TRABAJO

El año 2005, realizamos un proceso de Planeamiento Prospectivo Estratégico de la Facultad de Agronomía (FA) de una organización universitaria, en el Perú.

Durante los ejercicios de análisis organizacional, los miembros de la Facultad, estudiantes, docentes y trabajadores administrativos, han identificado que dos son los factores limitantes y de mayor influencia sobre la Visión organizacional : 1. *La Ética y Valores de la Facultad*, y 2. *La participación*.

En lo que se refiere al Factor *Ética y Valores*, los integrantes de la FA indicaron que en la situación actual aproximadamente el 70% de los Docentes y administrativos no practica suficientemente los siguientes Principios y Valores, que la Facultad debe cultivar:

El Respeto: Definido como el tratamiento considerado que se le debe a los otros, como sujetos únicos que son con su identidad propia, individual, grupal, social.

La Solidaridad : Definida como el espíritu sincero de unión, de apoyo y de respaldo mutuo.

La Integración: Definida como la articulación, la complementación y la asociación de los diferentes seres, fuerzas y núcleos orgánicos, energías, recursos y experiencias para la búsqueda de alternativas de solución a una problemática o situación dadas.

La Autonomía: Definida como la capacidad y entereza para asumir estilos propios; de decir, pensar, sentir y actuar; de tomar decisiones sobre los asuntos propios; de poder gestionar un asunto a partir de los intereses y opciones colectivas y personales; de asumir conscientemente las consecuencias y riesgos que una determinación tomada pueda acarrear. Es decir, la capacidad de avanzar y comprometerse por razones propias y no por las contingencias o conveniencias.

La Responsabilidad: definida como la integridad con la que se asume la realización de proyectos, labores, bienes, recursos, dineros y demás elementos y aspectos encomendados por la Facultad. Se asumen tanto los aciertos como los errores y debilidades con entereza.

Persistencia. Las personas y grupos persistentes no se dejan vencer fácilmente, perseveran en el intento, le miran el lado positivo de los momentos críticos, confían en ellos mismos y en los demás, potencian el uso del tiempo, de los recursos, no se dejan vencer por la primera dificultad.



A su vez, el Factor *participación* es considerado fundamental para procesos de democratización de la gestión organizacional. Una Gestión horizontal planificada con participación, identificación y mística mejoraría el desempeño. Sin embargo la situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores: Solamente el 50% de docentes tienen clara la visión de la Facultad y participan poco en los procesos de planificación y gestión estratégica de la organización

LA CONSTRUCCIÓN DE PROBLEMAS RELEVANTES, DESDE EL PUNTO DE VISTA ÉTICO.

Los miembros de la Facultad de Agronomía(FA), perciben como un importante problema el hecho que el 70% de los Docentes y administrativos no practica suficientemente los denominados principios y Valores, que la FA debe cultivar, como el Respeto, la Solidaridad, la Integración, la Autonomía, la Responsabilidad, y la Persistencia, anteriormente descritos.

La escasa práctica de los Valores indicados ¿Constituye realmente un problema ético? De acuerdo con los fundamentos teóricos y conceptuales antes descritos, sería inútil recurrir a la Ética con la esperanza de encontrar en ella lo que se debe hacer en cada situación concreta. El problema de qué hacer en cada situación concreta en la situación de la práctica de Valores en la FA es un problema práctico-moral, no teórico-ético. La Ética responde a la necesidad de un tratamiento científico de los problemas morales, parte de cierto tipo de hechos- que explican la escasa práctica de los Valores en la FA- tratando de descubrir sus principios generales.

DISEÑO DEL CAMPO DE ESTUDIO Y RESULTADOS ENCONTRADOS.

Fundamentos metodológicos.

La Ética parte de un “a priori” práctico que es la conciencia de responsabilidad y su correspondiente principio de deber que es el hacer el bien y evitar el mal, porque no se puede decir que existan hombres desprovistos de conciencia de responsabilidad, aunque las formas concretas en que esta es practicada pueden ser muy diferentes.(14). Sin embargo, la Ética como teoría moral debe tener presente que el comportamiento humano varía y se diversifica en el tiempo. La conducta moral es propia del hombre como ser histórico social y práctico, es decir como ser, que visualiza y transforma conscientemente el mundo que le rodea.(15)

¿Cual es el Método realmente apropiado para estudiar un fenómeno moral?

¿Podemos explicarlo basándonos solamente en la experiencia exterior o tendremos que recurrir a la experiencia interna del hombre? Si nos basamos en solamente la experiencia exterior, estaríamos en el campo de la Psicología experimental, la etnología y la historia, y así no llegamos al núcleo esencial del fenómeno de lo Ético. Por medio de la experiencia externa se pueden explicar muchos aspectos del fenómeno moral, pero se requiere ver la sustancia de la conciencia de

¹⁴ BULLA, Ramón. Lecciones de Ética General para Educadores.

¹⁵ SANCHEZ, G. Guerra y política en la sociedad colombiana.



responsabilidad. Por otro lado no basta que nos basemos solamente en la experiencia interna investigando si esa conciencia de responsabilidad, que una norma o Valor suscita, es sentida como propia de la persona, porque debemos ver también si las determinadas normas o Valores son válidos por igual a todos los hombres, es decir, si estos son tenidos en cuenta como seres humanos y dentro de la sociedad o en la FA.

Por estas razones es importante que busquemos referentes en lo personal, lo social, lo institucional y lo político, a fin de reflexionar los enunciados morales en diferentes planos, aceptar sus contradicciones e identificar en cada plano lo que requiere revisarse en la FA. De esta forma los acontecimientos morales no quedan depositados solo en el individuo.

Campo de Estudio , Resultados y Hallazgos

Recurrimos a la Ética a fin de buscar respuestas a la principal interrogante ¿son buenos los Valores Respeto, Solidaridad, Integración, Autonomía, Responsabilidad, y Persistencia, como anteriormente descritos para el logro de la visión y mejor gestión de la Facultad? ¿Por que?. O, ¿Cómo se entienden y cómo se practican los valores,. en el marco de la visión institucional?; ¿alrededor de qué valores se producen los mayores disensos y los mayores consensos?, ¿cómo generar consensos alrededor de los elementos que buscan representar el horizonte ético de la Facultad?,

Para ello, decidimos analizar las dimensiones personal, relacional, institucional y política de esos Valores, formulando siguientes preguntas:¿Como y qué medida esos Valores son practicado para lograr la visión, Misión, y objetivos estratégicos, mediante acciones enmarcadas en la obtención de productos de calidad vinculados a la Enseñanza, investigación, proyección universitaria y Dirección organizacional de la Facultad?:

En el plano personal: ¿cómo se practican esos Valores en plano personal? ¿Cómo se practican esos Valores en las actividades académicas, de investigación y Proyección universitaria?.

En el plano relacional: La forma en que se presentan estos Valores actualmente, ¿Cómo influyen en la persona? ¿Cómo influyen en la relación Docente - alumno? ¿Cómo influyen en la *Relación Directivo –Docente*? ¿Cómo influyen en la relación entre docentes? .

En el plano Institucional: ¿Cómo influyen esos Valores en la estabilidad de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad de Agronomía? ¿Cómo influyen en la claridad las reglas y normas institucional de la Facultad? ¿Cómo influyen en la selección y promoción de personal? ¿Cómo influyen en las sanciones y solución de conflictos?.

En lo político-organizacional: La forma en que se presentan esos Valores actualmente, ¿Cómo influyen en la visión de ciudadano o profesional egresado que se persigue? ¿Cómo influyen en esta visión de sociedad que propugna la Facultad?



¿Cómo influyen en la solución de las contradicciones que se dan en los actuales escenarios y tendencias globales, pensando en el desarrollo de la región y el país?

Las primeras observaciones acerca de esas preguntas han sido obtenidas mediante observación en este caso participativa, y realizando entrevistas con dos personas claves, el Decano de la Facultad de Agronomía y el Jefe del Departamento Académico de Ciencias Agrarias .

Es conveniente hacer notar que antes de iniciar a este estudio ético, propiamente dicho, se han realizado varios ejercicios participativos, en los cuales fue posible identificar un total de 34 factores que explican el sistema organizacional actual de la Facultad de Agronomía y que afectarían su visión al año 2014. Cuando sometimos estas variables a un análisis sistémico participativo, usando la técnica del Análisis Estructural- que nos ha permitido ver el grado en que una variable influye sobre las demás y la dependencia o el grado en que una variable es influida por las demás- los resultados muestran que la Variable *Ética y Valores de la FA* es una de las que tienen Valores más altos de influencia y baja Dependencia. Su grado de influencia es percibido por los integrantes de la FA como determinante en los aspectos de la construcción de la Visión de la Facultad, en su Dirección, planeación, Administración, la participación, la comunicación, el clima organizacional, la actitud de cambio, la enseñanza, Investigación, proyección social, y Gerencia de la UNAS.

Las primeras evidencias del presente estudio, obtenidos partir de observaciones y entrevistas al Decano de la FA y Jefe de Departamento de Ciencias Agrarias, muestran que, en general, la practica de los Valores *Respeto, Solidaridad, Integración, Autonomía, Responsabilidad, y Persistencia*, como anteriormente descritos esta en un nivel regular a bajo, es decir en un nivel insuficiente. Es importante destacar que, desde el punto de vista institucional, no se ha establecido en la FA acuerdos o normas, para la práctica de Valores. Como muestra la Tabla A, evidentemente hay una escasa práctica de esos Valores en la FA, en las actividades de Enseñanza, investigación, proyección universitaria y Dirección organizacional de la Facultad.

TABLA A. Práctica de los Valores en las actividades inherentes a la Facultad de Agronomía, según percepción de sus Directivos

COMPONENTE ESTRATÉGICO	NIVEL DE PRÁCTICA DE LOS VALORES EN LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS				
	Muy poco	Poco	Regular	Suficiente	Mucho
<i>Enseñanza</i>		P	r I R S		
<i>Investigación</i>	P	S	r I R	A	
<i>Proyección Universitaria</i>	P	R	r I S A		
<i>Dirección organizacional de la Facultad</i>	P	S	r I R A		

Valores: R: Respeto S: Solidaridad I: Integración r: Responsabilidad A: Autonomía P: Persistencia



La situación del Valor Respeto.

En el plano personal: Considerando el enunciado Valorativo, dado para el Respeto, los entrevistados manifiestan que ellos lo practican, haciendo uso de la tolerancia y consideración a diversas ideas y a los méritos personales de los demás. Sin embargo cuando se les pregunta sobre la forma en que se presenta el Valor Respeto, en la Facultad y su influencia en lo personal, manifiestan que este Valor no se cultiva y, como consecuencia, no se llega fácilmente a entendimientos y relaciones razonables.

En el plano de la Interacción: Hay un manifiesto convencimiento que la escasa práctica del Valor Respeto en la Facultad, tiene en la actualidad graves repercusiones en la relación Docente – alumno, una relación deteriorada entre Directivo –Docente, y Docente-Docente.

En la Dimensión institucional: La forma en que se presenta el Valor Respeto en la Facultad, actualmente, perjudica la estabilidad de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad de y solución de conflictos en época de crisis.

En lo político-organizacional: Los entrevistados tienen expectativas que partir de un cambio de los integrantes de la FA, hacia una mayor práctica del respeto, se contribuirá al logro de la visión organizacional, así como insertarse en los escenarios globales y mejorar la relación con otras instituciones.

La situación del Valor Solidaridad:

En el plano personal: Considerando el enunciado Valorativo, dado para la Solidaridad, los entrevistados manifiestan que ellos practican este Valor, cooperando en actividades prioritarias de enseñanza, investigación y Proyección social. Sin embargo cuando se les pregunta sobre la forma en que se presenta este Valor en la Facultad y su influencia en lo personal, manifiestan que la solidaridad es poco practicada.

En el plano de la Interacción: Los entrevistados sienten que hay dificultades con la poca práctica de este Valor en el trabajo académico, investigativo y proyección social cooperativo. Y que en la relación Docente – alumno la solidaridad esta venida a menos. La Relación Directivo –Docente no hay apoyo sincero y mutuo, y esto tiene influencia negativa para el progreso institucional, y del profesional de docente.

En la Dimensión institucional: La indiferencia o poca practica de este Valor en la Facultad, actualmente, perjudica el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad.



En lo político-organizacional: Los entrevistados tienen expectativas que partir de un cambio de los integrantes de la FA, hacia una mayor practica de este Valor , se contribuirá al logro de la visión organizacional, así como insertarse en los escenarios globales y tendencias del entorno organizacional.

La situación del Valor Integración:

En el plano personal: Considerando el enunciado Valorativo, dado para Integración, los entrevistados manifiestan que ellos practican este Valor, pero con muchas dificultades para lograr la integración en las actividades de enseñanza, investigación y Proyección social.

En el plano de la Interacción: Los entrevistados sienten que hay serias dificultades con la poca practica de este Valor en el trabajo académico, investigativo y proyección social y esto afecta significativamente la integración y relación Docente – alumno Directivo –Docente y Docente-Docente.

En la Dimensión institucional: La indiferencia o poca practica de este Valor en la Facultad, actualmente, perjudica el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad así como la Visión organizacional de la FA o de lo que esta quiere lograr.

En lo político-organizacional: Los entrevistados tienen expectativas que partir de un cambio de los integrantes de la FA, hacia una mayor practica de este Valor , se contribuirá al logro de la visión organizacional, así como insertarse en los escenarios globales y tendencias del entorno organizacional.

La situación del Valor Autonomía:

En el plano personal: Considerando el enunciado Valorativo, dado para la Autonomía, los entrevistados manifiestan que ellos practican este Valor, pero teniendo como marco las leyes y principios de la institución y, en las actividades de investigación, considerando los problemas de la región amazónica. Sin embargo perciben que en la Universidad y, en particular en la FA, hay una autonomía mal ejercida que hace, hace mucho daño al trabajo universitario

En el plano de la Interacción: Los entrevistados sienten que hay serias dificultades con la poca practica de este Valor en el trabajo académico, investigativo y proyección social y esto afecta significativamente relación Directivo –Docente y Docente-Docente.

En la Dimensión institucional: La incorrecta practica de este Valor en la Facultad, actualmente, perjudica el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad así como la Visión organizacional de la FA o de lo que esta quiere lograr.



En lo político-organizacional: Los entrevistados tienen expectativas que partir de un cambio de los integrantes de la FA, hacia una mayor practica de este Valor , se contribuirá al logro de la visión organizacional, así como insertarse en los escenarios globales y tendencias del entorno organizacional.

La situación del Valor Responsabilidad:

En el plano personal: Considerando el enunciado Valorativo, dado para la Responsabilidad, los entrevistados manifiestan que ellos practican este Valor en las actividades universitarias. Sin embargo perciben que en la FA, hay una manifiesta irresponsabilidad en muchos actos, lo cual crea el desorden y no cumplimiento de las metas personales previstas.

En el plano de la Interacción: Los entrevistados sienten que hay serias dificultades con la poca practica de este Valor y que el no cumplimiento de responsabilidades genera el caos, la desidia en el trabajo académico, investigativo y proyección social y esto afecta significativamente relación Docente-alumno, Directivo –Docente y Docente-Docente.

En la Dimensión institucional: La incorrecta practica de este Valor en la Facultad, actualmente, perjudica el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad así como la Visión organizacional de la FA o de lo que esta quiere lograr.

En lo político-organizacional: Los entrevistados tienen expectativas que partir de un cambio de los integrantes de la FA, hacia una mayor practica de este Valor , se contribuirá al logro de la visión organizacional, así como insertarse en los escenarios globales y tendencias del entorno organizacional.

La situación del Valor Persistencia.

En el plano personal: Considerando el enunciado Valorativo, dado para la Persistencia, los entrevistados manifiestan que ellos practican este Valor teniendo como marco sus funciones y habiendo definido su accionar a largo plazo, cumpliendo a toda costa, para el logro de los objetivos. Sin embargo perciben que en la FA, la Persistencia es lo que más falta hace y que se actúa en el corto plazo, dejándose vencer en el primer intento y casi siempre aduciendo que no se dan las condiciones favorables.

En el plano de la Interacción: Los entrevistados sienten que hay serias dificultades con la poca practica de este Valor y que su no cumplimiento genera desconfianza y esto afecta relación Docente-alumno, Directivo –Docente y Docente-Docente.

En la Dimensión institucional: La escasa practica de este Valor en la Facultad, actualmente, perjudica el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Departamento y la Facultad así como la Visión organizacional de la FA..

En lo político-organizacional: Los entrevistados tienen expectativas que partir de un cambio de los integrantes de la FA, hacia una mayor practica de este Valor, se contribuirá al logro de la visión organizacional.



DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con los estudios de Piaget (¹⁶) sobre la génesis del criterio moral, los seres humanos no nacemos como seres morales, nos hacemos seres morales. Al explicar cómo llegan los niños al respeto de las normas, este célebre psicólogo suizo, distingue entre la práctica de la regla, y la conciencia de la regla. Así, un niño acepta una regla por coacción, mientras que el adulto respeta esa misma regla por convicción.

Piaget aduce que las primeras formas de conciencia del deber son heterónomas (las normas se interiorizan como algo del exterior). En esta etapa aún predomina el egocentrismo infantil. El niño no es capaz de ver las normas desde un punto de vista moral, ni su idea de “responsabilidad” es objetiva aún. Es un tipo de conciencia pasiva, en la que la ley es coactiva e implica el respeto bilateral.

Luego, en la fase de transición, el niño acata las normas porque así lo exigen las normas en sí mismas, no por el imperativo de algún adulto. El niño por su experiencia sabe que vive en comunidad y que por ello como miembro de esa comunidad debe acatar una serie de normas. La norma ya no es algo externo para él, sino algo determinado para su conducta. El niño supera en esta fase el egocentrismo gracias a la colaboración de algún adulto que se enseña.

Se pasa de la heteronomía a la autonomía cuando los niños ya no ven las normas como algo rígido e inflexible, sino como algo fruto de un acuerdo previo y que es modificable si existe consenso para ello.: tendrá en cuenta ahora la intencionalidad de los actos, y respetará las normas porque está convencido libremente de que es eso lo que tiene que hacer. El niño se siente responsable con los demás y asumirá maneras éticas de colaborar con los otros; comprenderá que “lo bueno” es producto de la colaboración. El niño empieza a pensar por sí mismo, proceso que empieza a partir de procesos miméticos y que progresivamente va formando la conciencia moral. Cuando alcanza la autonomía llega a la argumentación crítica y razonada de las normas.

Lawrence Kohlberg ¹⁷ inspirándose en los estudios de Piaget, elabora una teoría sobre el desarrollo del juicio ético, centrándose en la *motivación subyacente*, es decir, el *por qué* ético que motiva al sujeto evaluar una acción como buena o mala. La teoría kohlbergiana presenta el desarrollo de la motivación ética, en tres niveles, comenzando por un egocentrismo cerrado (anomía), que luego pasa a una identificación ético-psicológica con la sociedad aceptando acríticamente los criterios éticos establecidos (heteronomía y sionomía), hasta llegar a una motivación ética basada en los principios de justicia que permiten enjuiciar a la misma sociedad (autonomía). Estos niveles de motivación ética son:

¹⁶ J. PIAGET, El criterio moral en el niño, (Barcelona: Fontanella, 1977³), p. 164

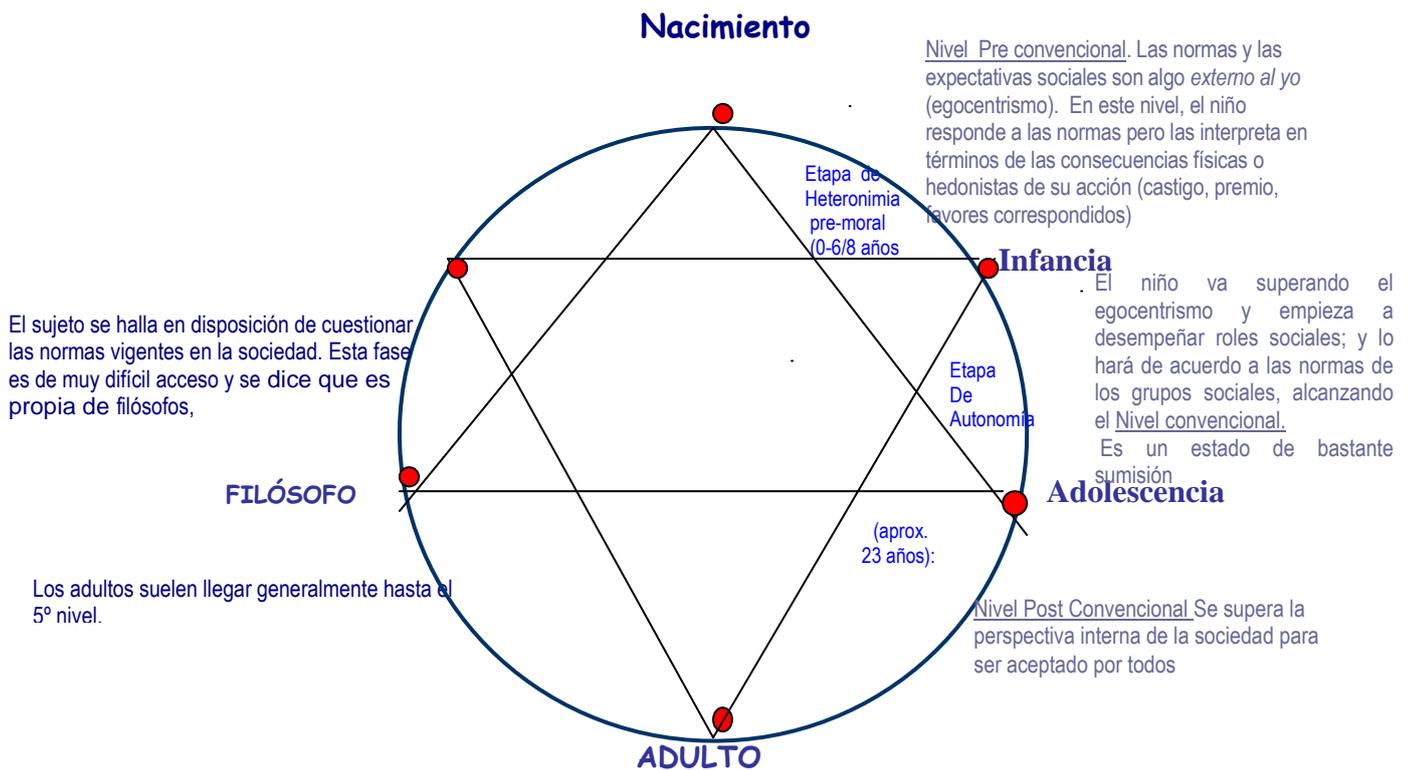
¹⁷ L. KOHLBERG, Essays on Moral Development, (San Francisco: Harper and Row, 1981)



Nivel Pre-Convencional.-Las normas y las expectativas sociales son algo *externo al yo* (egocentrismo). En este nivel, el niño responde a las normas culturales del bien y del mal, de lo justo y de lo injusto, pero las interpreta en términos de las consecuencias físicas o hedonistas de su acción (castigo, premio, favores correspondidos) o en términos del poder físico de quienes formulan las normas.

Nivel Convencional. El *yo se identifica con la sociedad* y asume su punto de vista (el yo como miembro de una sociedad). En este nivel se considera valioso responder a las expectativas de la familia, el grupo o el país, independientemente de las consecuencias obvias e inmediatas. No se trata tan sólo de una actitud de conformidad ante las expectativas personales o del orden social, sino también de lealtad a todo ello; el individuo trata de mantener, apoyar y justificar un determinado orden, identificándose con las personas o grupos que lo representan.

Nivel Post-Convencional. El *yo se diferencia de los roles sociales* y define valores según unos principios auto-escogidos de justicia. En este nivel hay un esfuerzo para definir los valores y los principios morales válidos y aplicables, independientemente de la autoridad de los grupos o personas que las asumen y aparte del grado de identificación del individuo con estos grupos.



(Fuente: Elaboración propia, con base en la Teorías de Piaget y Kohlberg)

FIG.3. ETAPAS DEL DESARROLLO MORAL



Desde un enfoque organizacional y, haciendo analogías con lo ilustrado en la Figura anterior, basada en las teorías de Piaget y Kohlberg, es posible indicar que, la situación encontrada en el trabajo de campo, nos muestra un Nivel Pre convencional, en práctica de valores en la Facultad de Agronomía. Sus integrantes manifiestan un egocentrismo, que requiere ser superado. El establecimiento de normas de conducta referenciales se hace imprescindible, hasta encontrar la autonomía, cuando los integrantes de la Facultad ya no vean a las normas como algo rígido e inflexible, sino como algo fruto de un acuerdo previo y que es modificable si existe consenso para ello. Es decir, como organización la Facultad de agronomía aún no ha llegado a su nivel moral de adultez, donde se respeten las reglas por convicción.

Pero lo indicado no es solamente un problema ético organizacional, sino que ello influye negativamente en la formación de los alumnos. Los estudiantes ingresan a la Facultad en la etapa de adolescentes (antes de cumplir los 18 años), cuando empiezan a desempeñar roles sociales; y lo debe hacer de acuerdo a las normas de los grupos sociales, a fin de alcanzar: primero, un Nivel convencional y, luego, hasta cumplir los 23 años, llegar a un Nivel post convencional, que coincide con el momento de egresar de la Universidad, como adulto. Es evidente que el desarrollo ético moral de los estudiantes será afectado por una situación moral decadente en su medio social (su facultad). Esto afectará también negativamente a la visión y los objetivos organizacionales de la Facultad, que enfatizan, teóricamente, la formación humanística de sus estudiantes. Así, consecuentemente, la sociedad también va a ser afectada.

MANERA DE CONCLUSIONES.

- En la Facultad de Agronomía (FA), la práctica de los Valores *Respeto, Solidaridad, Integración, Autonomía, Responsabilidad, y Persistencia*, se encuentra en un nivel regular a bajo.
- La FA no ha establecido acuerdos o normas, para la práctica de Valores.
- Muchas de las dificultades de la FA obedecen a una moral que decae, lo cual devela otras contradicciones institucionales
- En tal situación, los lazos sociales se debilitan y con ello, las probabilidades de avanzar como sociedad, en este caso como Facultad, se harían insostenibles.
- Existe un Nivel Pre convencional, en práctica de valores en la Facultad de Agronomía-, que requiere del desarrollo de motivaciones éticas para pasar del egocentrismo a la heteronomía, sacionomía y finalmente a la autonomía.
- No se trata solamente de un problema ético organizacional, sino que ello influye negativamente en la formación de los alumnos, debido a una situación moral decadente en su medio social (su facultad). Esto afectará también negativamente a la visión y los objetivos organizacionales de la Facultad.



- Por ello asumimos que la participación en todas las tareas de Dirección, enseñanza, investigación y proyección social, es un imperativo, para la práctica de valores de la Facultad de Agronomía.
- Aunque no todos los miembros se animan rápidamente a participar, hay pruebas convincentes que una comunicación abierta, un mayor autocontrol y métodos participativos de amplia base, resultará en una manera más práctica y rentable de aprovechar el talento humano, la productividad es alta, los costos son competitivos, los miembros de la organización se sienten satisfechos, se aclaran los roles y competencias, se mejora el clima organizacional y se disminuyen los conflictos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con la teoría kohlbergiana se requiere del desarrollo de motivaciones éticas para pasar del egocentrismo a heteronomía, socionomía y autonomía. Este proceso de desarrollo de la sensibilidad ética debe darse en dos grandes etapas: en un primer momento se tiende a identificar el juicio ético con la norma establecida socialmente, y ,en un segundo momento, el juicio ético se fundamenta en las relaciones interpersonales donde la ley o norma tiene un papel social y pedagógico.

De acuerdo con Mifsud (¹⁸), el método participativo coincide con el contenido y la finalidad de una pedagogía moral. La participación activa asegura el interés de los educandos y de los docentes, obliga a asumir aquellos temas que son relevantes para ellos, desarrolla la personalidad del joven, enseña a escuchar al otro, constituye un ejercicio de respeto por la opinión de otra persona y es de talante persuasivo más que impositivo. Por ello asumimos que la participación en todas las tareas de Dirección, enseñanza, investigación y proyección social, es un imperativo, para la práctica de valores de la Facultad de Agronomía.

Finalmente, debemos enfatizar que dirigir una organización no es simplemente mandar, sino el arte de poner las metas de los integrantes de una organización con acierto y motivación, para alcanzar los la visión y objetivos organizacionales .Como manifiestan Gómez Llera y Pin(¹⁹) “*dirigir es educar*” y la dirección, especialmente la universitaria, tiene una dimensión ética indisoluble de su actuación como tal. La dimensión institucional moral, que caracteriza el verdadero liderazgo conlleva a la configuración de la convivencia institucional. Para ello el directivo debe imaginar estrategias, sistemas y estructuras que la apoyen y desarrollar los estilos de dirección y los valores que permitan tal convivencia.

¹⁸ MIFSUD, Tony. El pensamiento de Jean Piaget sobre la psicología moral, El desarrollo del sentido ético (México: Limusa, 1985), pp. 24 - 48

¹⁹ GÓMEZ LLERA, Germán y Pin ,Ramón. *Dirigir es educar*. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos. Mc.Graw-Hill de Management.Madrid.1996.



BIBLIOGRAFÍA.

1. ARANGUREN, J. L. Ética y política, Alianza Universidad, España, 1996
2. BULLA, R. Lecciones de Ética General para Educadores. Universidad de la Sabana-INSE. Bogotá. 1990.
3. DOCTORADO IAU\doc materias\ Perspectivas éticas de la globalización. <https://www.aiu.edu/online/StudentResources-span.htm>.
4. FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
5. GARCÍA, G, HERNANDEZ, A. Etica, Economía y Políticas Publicas. En Revista Agenda No. 2. Universidad de Los Andes. Bogotá. 1999
6. GÓMEZ LLERA, G, PIN, R. Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos. Mc.Graw-Hill de Management. Madrid. 1996.
7. GONZÁLEZ CRUZ, FRANCISCO .La ética en las organizaciones y el desarrollo local *The ethic in organizations and local development* . Universidad Valle del Momboy. Venezuela 2009.
8. HERNANDEZ, T. Plan Prospectivo estratégico de la facultad de Agronomía, al 2014. UNAS. Tingo María. Perú. 2005.
9. KOHLBERG, L Essays on Moral Development, (San Francisco: Harper and Row, 1981
10. MARROW, A. , BOWERS, D., STANLEY, E. Management by participation. EN Las organizaciones. GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J. Iberoamericana. Washington. 1994.
11. MARSHALL S. Participative Management is an Ethical Imperative. Organizational Dynamics. 1984.
12. MIFSUD, T. El pensamiento de Jean Piaget sobre la psicología moral, El desarrollo del sentido ético (México: Limusa, 1985), pp. 24 - 48
13. MODELO DE GESTIÓN ÉTICA PARA ENTIDADES DEL ESTADO. Fundamentos Conceptuales y Manual Metodológico. Programa eficiencia y rendición de cuentas en Colombia. USAID Bogotá. 2006
14. PIAGET, J . El criterio moral en el niño, Barcelona: Fontanella, 1977
15. SÁNCHEZ, ADOLFO , Ética. Editorial Grijalbo. México. 1.969
16. SÁNCHEZ, GONZALO. Guerra y política en la sociedad colombiana. El Ancora. Bogotá. 1991.
17. SOTO PINEDA, Eduardo y CÁRDENAS MARROQUÍN, José Antonio. (2007). Ética en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.