

ADMINISTRACIÓN ÉTICA DE RR.HH.

Prof. Lic. Carlos A. Féminis

*Profesor de Administración de Recursos Humanos en las Universidades:
Argentina de la Empresa (UADE) / Católica de La Plata / U.T.N.-La Plata*

RESUMEN

El propósito de este trabajo, es hacer algunas reflexiones sobre el comportamiento ético dentro del campo de la Gestión de Recursos Humanos y, por contrario imperio, resaltar las acciones inéticas que se ponen de manifiesto en ciertas actividades subsidiarias. Todo el campo de las relaciones interpersonales dentro de una empresa, está expuesto a conductas reprochables. En este trabajo se toma una pequeña muestra; la referida al "Proceso de empleo", así como se mencionan también pero de una manera sintética otras actividades como la Evaluación del desempeño, el planeamiento de carrera, etc. Se completa con un enfoque totalizador, representado en una "matriz de efectos", con la que se pretende sintetizar todas las posibles transacciones en que se pueden clasificar, las conductas expuestas a un juicio de eticidad.

Mucho se ha venido hablando sobre la misión de la empresa en la sociedad. Se ha hablado sobre su misión económica y también; cada vez con mayor énfasis, sobre su contribución a la sociedad. Ello significa satisfacer necesidades sociales, las que no son precisamente las referidas al consumo (aunque esto también tiene que ver) sino a un comportamiento moralmente responsable y porque nó? a una contribución en los asuntos en que los individuos por sí solos no pueden abordar. La empresa por su poder económico y político, así como su grado de influencia sobre gobiernos e instituciones, queda ubicada en un plano muy conveniente para atender problemas que no pueden ser resueltos por otras vías.

Muchas voces se han alzado en el sentido de concebir a la empresa solamente como una entidad que debe satisfacer necesidades económicas, negándole otros roles que como el de la función social debería ser atribuido al Estado. Sin embargo la sociedad queda casi siempre a la expectativa de contribuciones que la misma empresa ha insinuado a través de su búsqueda por posicionarse en un plano de simpatía ante los potenciales consumidores, como el caso de programas de mecenazgos y esponsorazgos efectuados como reforzamiento de su imagen pública o como sustituto de la publicidad.

El concepto de *Responsabilidad Social* de la empresa ha venido evolucionando desde que Milton Friedman/1 expresó su desacuerdo con la doctrina de la Responsabilidad Social. Desde entonces el concepto ha venido imponiéndose y refutando su ya clásica afirmación de que la principal responsabilidad social de una empresa es producir el rendimiento sobre la inversión. Este concepto llamado por algunos autores "Responsabilidad social tradicional" es desde mi punto de vista erróneo, porque en realidad no es Responsabilidad Social. Producir utilidades es un concepto económico y, en todo caso una responsabilidad económica.



En estos últimos años, partir de la afirmación de Friedman,, muchas opiniones han surgido para compartir la tesis del Premio Nobel, y también para refutarla. Uno de los impulsores de las ideas sobre *Responsabilidad Social y ética en la empresa*; Kenneth Andrews, aunque si bien argumenta a favor de esta nueva disciplina, relativiza los argumentos de los preconizadores sociales a los que tilda de “ingenuos” cuando sostienen “*que la Dirección de la empresa debería y debe preocuparse de los problemas de su entorno físico y social*”. /2

La empresa es fuente de creación e innovación en la que se combinan capital y trabajo para responder lo mejor posible a las exigencias de la sociedad, la que entiende que aquella no solo es generadora de riqueza, sino también un organismo capaz de ayudar a mejorar las relaciones sociales. Ha comenzado por lo tanto a extenderse en la sociedad, una toma de conciencia. La cultura preexistente y el nivel educativo son los que sensibilizan a la opinión pública sobre sus derechos y la acción de las empresas al respecto. Allí donde un consumidor o un usuario no pueden ejercer su libre albedrío, es cuando debe imponerse la responsabilidad social.

Pero la actuación de las empresas no solo se manifiesta en la actividad comercial o en la prestación de un servicio. Los efectos de sus acciones son juzgados en diversos planos. En la matriz de abajo se pueden ver las combinaciones resultantes al relacionar los *orígenes de las acciones* con el *ámbito de los efectos*. Así nos encontramos con acciones originadas dentro de la empresa (*endógenas*) y acciones llevadas a cabo afuera (*exógenas*). A su vez, cada una de estas, tiene efectos en el *ámbito interno* o bien en el *ámbito externo*. De acuerdo a los factores que han resultado combinados, podemos citar los siguientes ejemplos:

- **Endógeno-Interno:** Política de Recursos Humanos.
- **Endógeno-Externo:** Polución industrial sobre el medio ambiente.
- **Exógeno.Interno:** Servicios de catering para el personal.
- **Exógeno.Externo:** Filantropía y Mecenazgo.

MATRIZ DE EFECTOS(*)

		ORIGEN DE LAS ACCIONES	
		ENDOGENO	EXOGENO
AMBITO DE LOS EFECTOS	INTERNO	RECURSOS HUMANOS	SERVICIOS
	EXTERNO	SOCIEDAD	SOCIEDAD

(*) es una simplificación

ETICA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Una de las manifestaciones mas evidentes de las prácticas que pueden rozar la moral de la actividad de las empresas, está en el área de la *Gestión de los Recursos Humanos*, ya se trate de la *Gestión centralizada*, es decir la que se ejecuta desde una gerencia central encargada de elaborar las políticas, los planes, programas y proyectos dentro de la empresa, o bien la que llamamos *Gestión diversificada o descentralizada*, es decir, la gestión que se efectiviza en la relación cotidiana en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa, a través de sus Departamentos, oficinas y talleres, a través de las relaciones interpersonales.

En todas las áreas específicas en que podemos desagregar la gestión de RR.HH. en una organización en lo que hace a la *gestión centralizada*, podemos encontrar buenas y malas prácticas; prácticas éticas y prácticas reprochables, algunas veces colocadas en el límite entre lo bueno y lo malo, sujetas a los llamados “dilemas”, es decir, en un plano opinable en cuanto a su nivel ético. Muchas de estas prácticas pueden ser vistas según la particular visión de quien juzga. Una opinión puede estar enfocada desde el punto de vista del empleado que esta expuesto a conductas reprochables o desde la visión de la empresa pasible de sufrir actos inéticos producidos por los mismos empleados.

GESTION CENTRALIZADA DE RECURSOS HUMANOS

En todas las actividades funcionales en que se puede subdividir la *GESTIÓN CENTRALIZADA* de Recursos Humanos, hay situaciones que podrían estar sujetas a un análisis de eticidad: *el proceso de empleo, la restricción de la duración del tiempo de trabajo, la relación del trabajo y la familia, las condiciones de trabajo; la evaluación del desempeño, el grado de participación y autocracia, la gestión en la diversidad cultural, el plan de carrera, los programas de prevención de la salud y de accidentes, etc.*

Cada una de estas situaciones por sí mismas requiere un tratamiento en particular e "in extenso". Hay temas de carácter operativo e instrumental, como los citados en el párrafo anterior y otros referidos a las políticas y filosofía de la empresa, como: *Igualdad de oportunidades, promoción de los Recursos Humanos internos, transparencia en la información, derecho a la intimidad, buen trato, condiciones de trabajo y otras.* /3. **En este trabajo se tratarán solo algunos de los temas de carácter instrumental mencionados**

El proceso de empleo

Muchas prácticas entran en un plano por demás evidente de conductas inéticas al ser juzgadas por los empleados, debido a abusos, a presiones, o exageradas normas de conducta que la empresa se empeña en aplicar. Desde el punto de vista de la empresa, muchas de estas normas podrían ser vistas como normales debido a que están sujetas a derecho. Muchas prácticas *inéticas* por parte de la empresa podrían quedar ocultas, debido a que en la implementación de las mismas no se hacen evidente o no se transparentan, como es el caso de la *discriminación* en el proceso de empleo. Muchas veces oculta por un erróneo proceso de selección o quizás hasta por una maniobra espúrea.

Dentro de la actividad de *Búsqueda y Selección*, es decir, lo que habitualmente llamamos *proceso de empleo*, son muchas las situaciones que podrían quedar expuestas a un juicio de eticidad. Por lo pronto, tengamos en cuenta el riesgo que se asume por el grado de predictibilidad de las pruebas de selección. Aunque como es natural, la empresa a través de los selectores puede suponer que son técnicamente confiables. En este caso entramos en la competencia de la ética profesional de los selectores en la aplicación de pruebas y tests validados y probados previamente por los proveedores.

En el *proceso de empleo*, una situación típicamente sujeta a juicios de eticidad, es la *entrevista de selección*. Como sabemos, las entrevistas ponen frente a frente a dos personas; una con expectativas de obtener un empleo y con las sensaciones propias de quien que está siendo juzgado. Por lo tanto ante este compromiso se le crea una tensión. Por el lado de la empresa, el entrevistador no está bajo presión alguna; sí ante un compromiso profesional, pero respaldado por el poder que la da la institución y la responsabilidad de decidir sobre la suerte del postulante. Por lo tanto, en esta relación interpersonal existe un total desequilibrio. El entrevistador está investido de poder y el entrevistado está a su merced. Por ello, el compromiso del primero con una conducta ética es evidente. Puede y debe prever la situación psicoanímica por la que pasará su futuro interlocutor y por lo tanto su comportamiento ético deberá consistir en ayudar a aliviar esa



tensión al postulante y por otra parte, manejar la provocación de respuestas con preguntas que se muestren transparentes, francas y llanas; libres de toda suspicacia. Claro que no siempre esto es así.

Como muchas veces sucede, algunas entrevistas pueden ser estructuradas. Ello significa tener predeterminado el conjunto de preguntas que llevan indefectiblemente a lo que la empresa quiere saber. Ello no es óbice, para que un entrevistador entrenado pueda sostener una conversación prudentemente libre y extraer buenas respuestas. Desde este punto de vista, una entrevista basada en la libertad de expresión, podría ser mucho más ética, y tal vez más eficaz. Un hábil entrevistador puede inducir las respuestas necesarias para satisfacer los interrogantes predeterminados sin necesidad de que la conversación parezca un testimonio judicial.

Hay otras conductas que se podrían analizar, por ejemplo la generación de falsas expectativas. Las actitudes del entrevistador pueden llevar al postulante a pensar que su figura ha impresionado positivamente al selector. Este debe asumir una conducta totalmente aséptica, sin revelar su inclinación o un insinuar juicio de valor. Otras veces, los selectores tienden a “igualarse” o mostrarse en un plano superior ante el entrevistado, dando a conocer su formación y experiencia profesional, quizás motivado por su ego y/o celo profesional. La posición profesional del entrevistador no está en juego en la entrevista. Asimismo, huelga una actitud elogiosa hacia la empresa, expresada de modo insistente.

Una de las características comunes en la relación eventual entre entrevistador y entrevistado, es la necesidad de información que ambas partes tienen. Por el lado del entrevistador, las preguntas y los requerimientos pueden ser previamente establecidos como ya se dijo, pero desde el punto de vista del postulante sus expectativas se centran en lo que puede esperar del empleador, por tal razón, no debería ocultársele información como la referida a *sueldos, posición, relación jerárquica, Ambiente de trabajo*, etc. Es muy frecuente que muchos entrevistadores “pinten” las condiciones de trabajo como meritorias e ideales, dando la sensación de que en el trabajo ofrecido, se podrá desarrollar una buena carrera, o se podrá obtener una muy buena capacitación y experiencia. Puede ser realmente así, o tal vez, solo sea una presunción temeraria del entrevistador. La descripción acerca del trabajo debe estar sujeta a la verdad, a la situación real concreta.

Otro tema ético vinculado al proceso de empleo es el de la *Discriminación*. ¿Hasta dónde la empresa tiene el derecho de establecer perfiles y requerimientos? ¿Cuándo un legítimo requerimiento deja de ser tal para convertirse en un acto discriminatorio? La *edad* asociada con la *experiencia*, el *título* exigido y el *lugar de residencia*, son algunos de los conceptos muy comúnmente solicitados.

La edad: es sabido que para ciertos puestos se requiere determinada experiencia y solo la pueden ofrecer quienes han ejercido una profesión durante cierto tiempo posterior a su graduación. Si un joven egresa a los veinticinco años con el título de Ingeniero, es de esperar que recién a los treinta adquiere experiencia; siempre que haya trabajado en forma continua durante los últimos cinco años, en trabajos similares al que ahora se pretende cubrir. De manera que, la exigencia de la edad podría estar desde este punto de vista



justificado, no obstante, pensemos que también puede tener la experiencia requerida y aún más, un hombre de cuarenta. Sin embargo, es una edad en la que difícilmente puedan aceptarse postulantes. La empresa siempre pretenderá desarrollar a personas que tienen mayor futuro por delante. Pero, independientemente de esta pretensión ¿Es justo limitar una búsqueda a personas más jóvenes que están en determinado rango de edad y experiencia de modo preferencial, por sobre otros que tienen por lo menos de diez a quince años más de desempeño? ¿Acaso no es más lógico concebir que la capacidad intelectual y el “know How” personal, se acrecientan con el tiempo?

Título: téngase en cuenta que para exigir determinado título, la empresa debe estar muy segura de las aplicaciones profesionales, porque si especifica taxativamente un diploma determinado, está de hecho excluyendo a otros que podrían tener igualdad de aplicaciones o que concurren a un mismo puesto u ocupación con una competencia profesional similar. Uno de los ejemplos típicos, es la exigencia del Banco Central de la República Argentina cuando en una ocasión solicitó “Auditores”. Se concentró específicamente en el Título de Contador Público, omitiendo a los Licenciados en Administración y otros títulos de Ciencias Económicas igualmente aplicables. Otro caso similar, es el de la cobertura de las gerencias de Capacitación, para las cuales se pide específicamente el título de Licenciado en Educación. De este modo se está limitando a otros postulantes que pueden tener la experiencia necesaria, aún proviniendo de profesiones disímiles; como Administración, Sociología, Psicología, etc.

Lugar de residencia: Esta exigencia se presenta, cuando la empresa tiene plantas o locales instalados fuera de los centros urbanos, o alejados de las sedes centrales, y la búsqueda de ejecutivos no puede darse en el lugar de localización, debido a la evidente falta de personas en condiciones de postularse. Por tal razón, los pedidos de búsqueda se publicitan en las grandes urbes, aclarando la necesidad de constituir el domicilio del postulante en un lugar distinto al habitual. Esta condición, precisamente debe ser enunciada desde el principio, para que los interesados puedan tomar decisiones en virtud de tal exigencia.

La cuestión ética pasa entonces por anticipar y dejar transparentada toda la información que se pueda, para que los interesados decidan si postularse o no. La radicación de empleados fuera de los centros urbanos, debería tener en cuenta lo siguiente:

1. *Posibilidad de radicación de solteros o casados, en forma indistinta; sin discriminación de sexo o estado civil.*
2. *Facilidades para la radicación de una familia, en materia de vivienda*
3. *Educación e infraestructura de servicios para la familia, condiciones sociales similares a las que el postulante tenía antes de trasladarse.*

Tomando en cuenta éstas situaciones, es probable que la empresa prefiera decidir entre contratar solteros o casados. Lo verdaderamente positivo desde el punto de vista social y ético, es que se considere en igualdad de condiciones tanto a solteros como para casados, para lo cual la empresa debería disponer facilidades cualquiera sea la situación. Lo que



debería prevalecer, son las aptitudes personales del postulante, independientemente de su estado civil.

Igualdad de oportunidades en el proceso de empleo

Otro tema a tener en cuenta en Recursos Humanos es el de la *igualdad de oportunidades*, lo que también se relaciona con la "discriminación". Es probable que la empresa se forme una idea previa de que tipo de empleado le gustaría tener; socialmente hablando. Es decir, qué tipo de características fisiognómicas, qué condiciones sociales prefiere (como por ejemplo, el tipo de actividad deportiva) el tipo de educación que ha tenido, escuela a la que ha concurrido, cómo es su familia, etc.

Hay un límite muy delgado entre lo que es *discriminación* y lo que es *requerimiento legítimo*. Se supone que los requerimientos formales y expresos deben ser éticos, pero hay mecanismos de carácter caprichoso que quedan librados a la convicción personal de un selector. Nos referimos a la elección que se hace al final del *proceso de empleo*. Es decir, a la de buena fé. Después de haber sometido a todos los postulantes durante dicho proceso a todas las pruebas previstas, en un plano de equidad, se llega a elegir una terna de finalistas en un nivel de paridad. Es en esta instancia final del proceso, donde la elección puede recaer en aquel postulante que más se ajusta a las percepciones del elector definitivo, como es el caso del encargado, supervisor o gerente, que pidió la cobertura del Puesto, y en quien recae la responsabilidad ética de la decisión final.

Una anécdota revela las situaciones de enmascaramiento o de discriminación que podrían estar ocultas. *En una ocasión a un gerente se le ofreció una lista con los tres postulantes (uno de ellos era una persona de color) que habían sido seleccionados por los técnicos de la Oficina de Empleo. Aquel debía proceder a la elección de uno de los tres. Eligió a uno de los dos blancos. El hombre de color, que conocía los antecedentes de sus competidores, se apersonó al gerente y le presentó su queja porque le constaba que estaba en un nivel superior al resto y por lo tanto era evidente que había sido discriminado. El gerente le contestó: "Yo no lo he discriminado a Ud. En todo caso, he discriminado simplemente a dos postulantes".* Si en rigor de verdad, la presunción del hombre de color era cierta, jamás podría comprobarse. Para ello, se requeriría una profunda auditoría y revisar todo el proceso desde su inicio, lo cual parece casi imposible, a menos que intervengan en la investigación, terceros ajenos a la empresa, como podría ser un "ombudsperson", una Oficina de Ética Pública, o aún la propia empresa; si es que ha creado un Departamento a tales efectos /4.

El tiempo de trabajo

Es sabido que muchos funcionarios, ávidos por trabajar sin descansos, se convierten en laboroadictos (workaholics). Permitir esto, podría ser considerado un acto inético. La Dirección de la empresa podría pensar que es un gran mérito y un acto de lealtad trabajar más allá del tiempo reglamentario. Pero no olvidemos que de hacerlo así, un ejecutivo podría contraer stress, en primer lugar es perjudicial para él, y en segundo, para la empresa.



De manera que, un control en este sentido es un acto ético. En Japón, en algunas empresas y también en la administración gubernamental, se tomó la decisión de exigir el cumplimiento estricto del horario para evitar - he aquí lo paradójico - los excesos de trabajar (Vogel).⁵

Lo mismo relata W. Ouchi, cuando menciona que en ciertas empresas japonesas exigen que se trabaje media jornada, como compensatorio por el exceso de trabajo en días anteriores.⁶ En algunos países como Italia y Argentina, el incumplimiento de los horarios en el ámbito estatal muy notorio, así como la poca permanencia en el lugar de trabajo.

Una política que podríamos calificar como ética, es la que se llama "*Programa de horario flexible*", cuyo propósito es que la llegada o salida al trabajo se efectúe dentro de un rango de tiempo predeterminado, programado por el propio empleado. Con eso se contribuye también a la descongestión del tránsito urbano o por lo menos, a evitar sumar una complicación más a la que ya tienen las grandes urbes.⁷

Trabajo y familia

Otra cuestión sumamente delicada, es la de entusiasmar a los funcionarios de la empresa con viajes y misiones a lugares distantes, principalmente del extranjero. Cualquier empleado joven sabe, que cuando una oportunidad así se presenta, es no solamente un desafío, sino un escalón más en su carrera profesional en la organización. Por tal razón, nadie rechazaría una ocasión así. Pero, ¿cuánto debe durar una gestión de ésta naturaleza?. Tomando como ejemplo a un joven ejecutivo, con esposa y dos pequeños hijos; la empresa debería llevar una regulación del tiempo en que se lo obliga a permanecer alejado de los suyos. ¿Acaso no debería contribuir a ello, considerando que la familia es el eje de la sociedad? Por ello, incentivar a un hombre para que permanezca más tiempo del que corresponde fuera de su casa; no resulta ser un acto responsable.

Por otra parte, sin que ello signifique una intromisión en la intimidad familiar, es necesario ayudar a la programación del ocio de una familia de un ejecutivo sometido a un intenso trabajo, lo que podría estar representado por políticas de promoción turística, incentivos por determinadas vacaciones, descansos programados, etc.



Evaluación del desempeño

Cualquier programa de *Evaluación del Desempeño* debería contemplar tres factores fundamentales sin los cuales no podría llevarse a la práctica un programa de ésta naturaleza; la APTITUD, o sea la condición esencial para desempeñar cualquier puesto. Esto lógicamente le interesa a la empresa, pero también al postulante que ofrece su capacidad profesional y la pone al servicio de un eventual trabajo. Luego el factor *Responsabilidad de la empresa en UBICAR* a ese hombre de acuerdo a su *aptitud*, dándole la ocasión de poder manifestarse eficientemente. Y finalmente, y esto es responsabilidad del empleado, la MOTIVACIÓN y el empeño para el trabajo.

$$\boxed{\text{Desempeño} = \text{Aptitud} + \text{Ubicación} + \text{Motivación}}$$

Cuando se produce el proceso de evaluación, y el desempeño no fué altamente satisfactorio, las causas podrían estar centradas en la deficiencia de cualquiera de éstos tres factores. Podría ser que no hubiera sido suficientemente considerada su APTITUD, o que el empleado no estuviera ubicado correctamente en un puesto donde es más eficiente según esta *aptitud*, o que no estuviera altamente *motivado* y en este caso en particular, es una responsabilidad ética buscar sus causas, las que podrían estar originadas en conflictos personales, en malas relaciones interpersonales y en otros motivos vinculadas a la propia empresa.

Es cierto que, aún en el caso de que muchas personas se desmotiven en un trabajo, tienen la responsabilidad de su empeño, es decir, de un esfuerzo por cumplir con el nivel de resultados que le es exigido, independientemente de sus eventuales sentimientos personales. Pero de todas maneras, sin que ello signifique justificarlo, la falta de motivación es un verdadero problema que debe enfrentar un gerente en su papel de evaluador.

Participación y autocracia

Ya son clásicos en la *tipología de autoridad*, los modelos que conocemos como AUTOCRACIA, DEMOCRACIA, LAISSEZ-FAIRE (dejar hacer). Si bien es cierto que en un racional estilo de dirección, un gerente puede y debe regular en tiempo y forma la aplicación de cualquiera de estos estilos, podríamos considerar que la forma *autocrática* inhibe, coarta la imaginación y quita la oportunidad de que las personas puedan manifestarse libremente. En el caso del *laissez-faire*, significa que crece la participación del empleado pero, como en un "sube y baja", significa también la disminución de la autoridad, y por cierto, no es nada bueno que un gerente "abdique" a favor de sus empleados; no estaría ejerciendo debidamente sus responsabilidades. En el caso del sistema *democrático*, tampoco es posible ejercerlo a "ultranza, ello significa que gobernaría la mayoría. En ese caso, las decisiones serían totalmente compartidas y entonces no sería necesario tener un gerente. Es una utopía pensar que en un grupo de trabajo podría no ser necesaria la autoridad.



En las primeras épocas de la Revolución Comunista, a la Orquesta de Sinfonía de Moscú se le aplicó la peregrina idea de que no necesitaba Director, puesto que cada uno podría gobernarse a sí mismo y que (por ésta falsa teoría) la Dirección, era una forma autocrática; una gran paradoja en una sociedad en la que precisamente existía una total autocracia por parte del poder central. Finalmente, se comprobó que la orquesta en esas condiciones, era un soberano fracaso. La aplicación alternativa de éstos tres modelos se ha constituido en una necesidad gerencial, ya que es mas racional evaluar la situación del grupo a dirigir y aplicar el estilo más adecuado. Tannenbaum y Schmith idearon su ya famoso diagrama llamado "*continuo del liderazgo*" en el que tipificaron los diversos estilos gerenciales y sus consiguientes respuestas de acatamiento, en un rango que va desde la *autocracia* a el *laissez-faire*.⁸

Por lo expuesto, ¿cuál sería una conducta ética en éste sentido?. Pareciera que el gerente tiene en sus manos la oportunidad de regular el comportamiento de su grupo sin lesionar la participación individual y evitar que un manejo autocrático perjudique las relaciones personales. Por otra parte, la relación entre jefe y subordinados debe estar legitimada. Un gerente tiene la responsabilidad de tomar decisiones y aunque puede efectuar consultas a sus subordinados, él será el responsable directo por las consecuencias ulteriores. De manera que esto es propio de una habilidad gerencial que no todos tienen y que requiere de una buena preparación para ejercerla con eficacia.

No todos los individuos ubicados en diferentes trabajos reaccionan por igual ante la conducta directiva. Las investigaciones de Morsch y Lorsch en las fábricas Hartford y Akron, demostraron que hay una *teoría contingente del liderazgo*.⁹ Los empaquetadores, es decir trabajadores rutinarios, estaban mas satisfechos y tenían mas alto rendimiento con un supervisor *autocrático* y que contrariamente, los investigadores requerían un menor control y una conducción más del tipo *laissez - faire*. De manera que ,si un gerente tiene la habilidad y el conocimiento adecuados, podrá orientar su conducción en uno u otro sentido.

Diversidad cultural

Aquí nos encontramos con un problema más complejo, ya que significa integrar en los grupos de trabajo, personas con distintos valores, distintas costumbres, lo que se da particularmente en países con alta inmigración. ¿Cómo debería actuar un gerente frente a un grupo humano con diferentes características étnicas?. Por lo pronto, comprender los valores que cada cultura maneja, evitar enfrentamientos y presiones que produzcan insatisfacción y rechazo en trabajadores de origen extranjero. Claro, una forma *autocrática* de conducción podría decidir que lo importante es la cultura local y que los trabajadores extranjeros deberán amoldarse a ella.

Por supuesto que hay un proceso de aculturización, de asimilación de costumbres y un proceso paulatino, de acomodarse al país anfitrión. También, debemos tener en cuenta que muchos comportamientos pueden provenir de una forma de vida diferente. Es ético aceptar que el proceso de adaptación es gradual y comprender las actitudes y forma de relación social diferentes. Si se aceptan



trabajadores extranjeros, deben ser asimilados pero no se debe obligarlos ni presionarlos. Es probable que muchas empresas empleen mano de obra extranjera por ser pasibles de menor salario. Pero claro, éste tipo de conducta está rayana con lo legal, y requeriría otro tipo de análisis.

Expatriación y repatriación

Este es un tema referido a los gerentes que se envían a prestar servicios en el exterior en compañías subsidiarias. Se desarraigan de un estilo de vida y de una situación social determinada, para enviarlos a un lugar tal vez desconocido, con diferentes costumbres y al que se tienen que adaptar. Si un gerente lleva a su familia, el problema estará representado no solo por su propia ubicación, sino también el de su entorno familiar al que se debe incluir en cualquier misión de larga duración. Es preciso considerar el tema de la educación, la vivienda, la alimentación, la asistencia hospitalaria, etc.

Las empresas saben que les conviene prohiar buenas condiciones laborales para sus gerentes. Aunque muchas veces se pretende compensarlos solo con un buen salario y eximirse de todos esos compromisos. Se piensa que porque está debidamente remunerado, todas éstas cuestiones quedan libradas a su propia responsabilidad. Es la empresa en realidad, la que tiene que tomar en cuenta estos problemas, independientemente de que la política de remuneraciones se considere justa. Esto vale para los *expatriados* como para los *repatriados*, dado que un hombre que ha logrado adaptarse a una cultura diferente, al traerlo de regreso, se produce la situación contraria.

Planeamiento de carrera

Es cierto que muchas empresas, por la escala o la dimensión que maneja, no tiene la posibilidad de poner en práctica un *Plan de Carrera* que permita un progreso y un desarrollo de carrera para todos los ejecutivos, pero debe procurarlo. Por otra parte, el desarrollo de un individuo no está centrado solamente en escalar posiciones gerenciales. Hay muchos modos de promover a un hombre y crear las condiciones de progreso, como por ejemplo:

- Mejores oportunidades de aplicación profesional
- Promoción a puestos de mayor significación profesional o gravitación dentro de la organización.
- Viajes y misiones de responsabilidad.
- Coaching en todos los niveles, etc.

La promoción de un individuo parte siempre de la *evaluación del desempeño*, de manera que, el exámen de su potencial, el análisis de sus posibilidades y la calificación que hagamos de él, debe serle facilitada en todo momento y convenir con él mismo, su futuro



desarrollo. No se debe mantener oculta la información como lamentablemente muchas empresas hacen. Todo lo que signifique un manejo de la información propia de un individuo, debe serle comunicado y mantenido al tanto de cualquier manipulación que se haga con ella.

Capacitación y Desarrollo

Un capacitador, por su posición frente a grupos de aprendizaje podría ser tentado a *manipular conductas, sensibilizar o inducir actitudes; transgredir paradigmas, estimular o confrontar ideas, simular conflictos, restringir libertades*, etc. ¿Cuál debería ser su límite?.

En una política de Capacitación y Desarrollo, hay cuestiones de carácter *individual* y otras de carácter *institucional*. Las *individuales* como las mencionadas arriba, pueden producirse por las personas que están frente a un grupo. En lo *institucional*, podrían darse situaciones tales como: *llevar a la práctica acciones de capacitación en locales donde no se hubieran dispuesto condiciones óptimas de comodidad, (por ejemplo sanitarios), no supresión de barreras arquitectónicas, bajo nivel de higienización*, etc. También está implícito el tema de la *discriminación* al elegir quien debe concurrir a programas de capacitación externa o interna. Puede haber *discriminación* por la condición social, racial, religiosa, sexual, física o minusválida, como también por suponer condiciones intelectuales desventajosas en los demás potenciales concurrentes. /10

GESTION DIVERSIFICADA O DESCENTRALIZADA

Del mismo modo, en la llamada *GESTIÓN DIVERSIFICADA o GESTIÓN DESCENTRALIZADA*, que se manifiesta en la relación interpersonal entre gerentes y subordinados, se dan cotidianamente situaciones que podrían ser sometidas al filtro de la eticidad e incluidas entre las conductas a valorar positivamente, por ejemplo, la *detección y resolución de conflictos, la estimulación de la participación, el desarrollo de la imaginación creadora, el coaching, la valoración de los méritos de los subordinados, el outplacement como contribución institucional, la transparencia en el manejo de la información por parte de los gerentes, etc.*

REFERENCIAS

1. FRIEDMAN, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago. University of Chicago Press. U.S.A. 1962.
2. ANDREWS, Kenneth R. *El concepto de Estrategia de las empresa*. Ediciones Universidad de Navarra. Barcelona.1977.



3. ANTHONY, W.P. / PERREWÉ, P.L. / KACMAR, K.M. *Ethics, employee, rights and employer responsibilities. Cap.15*. En: Human Resource Management (3th ed.). The Dryden Press-HarcourtBrace College Publishers. U.S.A. 1999.
4. ANTHONY, W.P. / PERREWÉ, P.L. / KACMAR, K.M. *Equal employment, opportunity and diversity. Cap. 5*. En: Human Resource Management (3th ed.). The Dryden Press-HarcourtBrace College Publishers. U.S.A. 1999.
5. VOGEL, Ezra F. *Japón N° 1. Una Lección para el mundo*. Editores Técnicos Asociados Barcelona 1981.
6. OUCHI, William. *Teoría Z*. Fondo Educativo Interamericano S.A. España 1982.
7. FEMINIS, Carlos A. *Reducción del tiempo de trabajo*. Ediciones Universidad Argentina de la Empresa (N° 75). Buenos Aires. 1996.
8. TANNENBAUM, R. / SCHMIDT, W.H. *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review. Marzo-Abril. U.S.A. 1958.
9. MORSE, J.J. / LORSCH, J.W. *Mas allá de la Teoría "Y"*. Revista Administración de empresas. Pag. 673 Tomo I-B. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires. s/año.
10. JASMINOY, H. / FEMINIS, C. *La ética en los negocios y la ética pública*. Ediciones Universidad Argentina de la Empresa (N° 106). Buenos Aires. 1998.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- BADARACCO (Jr.) L.E. *El liderazgo y la lucha por la integridad*. Ed. Norma. Colombia. 1994.
- BENTLEY, Trevor. *Capacitación empresarial*. Mc. Graw. Hill. Colombia. 1993.
- BERBAUM, Jean. *Aprendizaje y formación*. Fondo de Cultura Económica. México. 1988.
- BUNGE, Mario. *Ética, Ciencia y Técnica*. Ed. Sudamericana. Argentina. 1996.
- CORTINA, Adela. *Ética mínima*. Tecnos. España. 1994.
- CHEVALIER, Alain. *El Balance social de la empresa*. Fundación Universidad. Empresa-Tecniban. Madrid. 1977.
- DAVIS, K / BLOMSTROM, R.L. *Responsabilidad de la nueva empresa*.-Ediciones Marymar. Buenos Aires. 1976.
- ETKIN, JORGE R. *La doble moral de las organizaciones*. Mc. Graw Hill. España. 1993.
- HELER, Mario. *Ética y Ciencia. La responsabilidad del martillo*. Editorial Biblos. Argentina. 1996.
- LAGUNA, Justo. *El ser social, el ser moral y el misterio*. EdIt. Tiempo de ideas. Buenos Aires. 1993.
- LE BOTERF, BARZUCCHETTI y VINCENT, F. *Como gestionar la calidad de la formación*. Gestión 2000. España. 1993.



LUTHANS,F./ HOSDGETTS, R.M. / THOMPSON,K.R. *Social Issues in Business. Strategic and public policy perspectives.* (6th.ed.) Mc Millan Publishing Co. New York.1990.

NORMAS ISO 900

NOVAK. Michael. *Toward a theology of corporation.* American Institute for Policy Research. Washington.1981.

ORTIZ IBARS. *La hora de la etica empresarial.* Mc. Graw Hill. México.1995

PIEPPER, Anne Marie. *Etica y moral.* Editorial Crítica. España. 1991

PINEDA, Pilar. *Auditoría de la Formación.* Gestión 2000. España. 1995.