

FUNDAMENTACIÓN MORAL DEL PENSAMIENTO INCLUSIVO EN EL CONTEXTO GERENCIAL VENEZOLANO

Pateiro Fernández, Eduardo¹

RESUMEN

El status ontológico de las organizaciones ha sido ampliamente debatido en círculos filosóficos y sociales, pero aun no se ha encontrado una alineación práctica entre los requerimientos colectivos y los intereses individuales, ya que –históricamente– los distintos modelos organizacionales han supeditado el desarrollo individual al bienestar colectivo. Las dificultades para tal alineación parecen sustentarse en la persistencia de un estilo de pensamiento subordinado a ciertos fines, pero con los que también se ha abandonado la búsqueda de los fines del hombre, conduciéndole al gradual desmoronamiento de sus valores fundamentales, lo que ameritó explorar los fundamentos morales de un pensamiento inclusivo en las organizaciones como medio de aproximación a un futuro que permita la confluencia de principios mínimos de convivencia basados en la racionalidad y el respeto. Aplicando el método hermenéutico-dialéctico, en la investigación participaron quince directivos de organizaciones venezolanas pertenecientes a diversos sectores, develándose que el sometimiento a la tradición constituye el soporte de la cohesión social, pero el afán de seguridad conduce a peligrosas manifestaciones dramáticas que son contrarias a la autenticidad personal.

Palabras claves: organizaciones, conciencia moral, desempeño moral, ética, inclusión, tradición, seguridad.

MORAL FOUNDATIONS OF THE INCLUSIVE THOUGHT IN THE VENEZUELAN MANAGEMENT CONTEXT

ABSTRACT

The ontological status of organizations has been widely discussed in philosophical and social circles, but has not yet found a practical alignment between collective and individual interest's requirements since historically; the different organizational models have linked the individual to the collective welfare development. The difficulties of such an alignment seems to be supported by the persistence of a style of thought subject to certain purposes, but which also has abandoned the pursuit of the purposes of man, leads to the gradual collapse of its core values, which warrants exploring moral foundations of an inclusive thinking in organizations as a means of approach to a future meeting to allow the minimum principles of coexistence based on rationality and respect. Applying the hermeneutic-dialectic method, the research involved fifteen directives of Venezuelan organizations from various sectors, discovered that the submission to tradition underpins social cohesion, but the desire for security leads to dangerous dramaturgical statements that are contrary to personal authenticity.

Keywords: organizations, moral awareness, moral performance, ethics, inclusion, tradition, security.

¹ Doctor en Gerencia Avanzada. Director del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales AC

1. Introducción

En el mundo actual, no solo deja de tener sentido el pensamiento de Descartes cuando anunciaba que la razón era superior a la experiencia como camino para obtener el conocimiento, sino que en este escenario el conocimiento adquirido por cualquier método se fragiliza, pudiendo incluso cuestionarse su utilidad ante las evidencias de un mundo caracterizado por la necesidad continua de desaprendizaje y cambio.

Según parece, la conciencia intelectual está perdiendo su solidez, sumergiendo al ser humano en una debilidad reflexiva de la que sólo puede escapar recurriendo a su propia concepción integral a través de la conciencia moral, pero en un mundo cada vez más interdependiente, el hombre ético no puede sustentarse en el mero reconocimiento de sus errores y en el consiguiente cambio de sus creencias, sino en su capacidad de disentir como única vía para promover el entendimiento entre sus pares sociales, reafirmando sus diferencias respecto a los demás y manifestando un respeto activo hacia las conciencias reflexivas que le son ajenas.

De aquí que en las organizaciones socio-económicas (empresas), el actuar ético se aleja de lo que hoy se visualiza como lo bueno, lo conveniente y lo necesario, por lo que todo parece converger en la necesidad de redefinir el concepto de responsabilidad, para ampliar su alcance a la obligación moral de responder ante nuevos entes que hasta ahora no habían representado interés alguno para la empresa, o que no eran considerados como compromisos derivados de la propia actividad de negocios.

Sin embargo, el abandono de las actuales prácticas organizacionales para incursionar en el nuevo modelo de pensamiento gerencial, supone la conformación de una identidad propia que se aleje de herencias administrativas ya deslegitimadas, debiendo superarse tres grandes debilidades que se hacen evidentes desde el mismo momento en que la organización llega a cuestionar la necesidad de un cambio sustancial en la forma de gestionar: 1) la debilidad para iniciar un tránsito efectivo hacia la verdadera socialización del conocimiento y la toma de decisiones; 2) la debilidad para encontrar un modo de actuación que sea congruente con el paradigma de la complejidad y capaz de responder ante las divergencias culturales que existen entre la organización, los distintos grupos sociales y el resto de micro-ambientes con los que se interrelaciona, y 3) la debilidad para desprenderse de la racionalidad técnico-científica, con la cual se inhibe la construcción de la ciudadanía organizacional sustentada en la inclusión participativa.

Partiendo de lo anterior y desde una perspectiva institucional, la Organización de las Naciones Unidas, a través de la Declaración del Milenio, dio cuenta del nuevo rol de la actividad empresarial y de su responsabilidad como remoralizador de una sociedad caracterizada por la continua pérdida de valores. De este modo, la vigencia de la organización empresarial dependerá de su capacidad para articular esfuerzos dirigidos a escuchar, comprender y satisfacer las legítimas expectativas de cada colectivo que interviene en el desarrollo de la actividad empresarial (incluyendo el contexto interno).

Sin embargo, estas expectativas que derivan de la conciencia moral del colectivo, colidan con los valores culturales predominantes en el aparato directivo, con lo que se testimonia la necesidad de valorar los factores que condicionan la emancipación de esa forma de razonamiento, para dar cabida así a los nuevos espacios de equilibrio reflexivo, libertad, responsabilidad y solidaridad, en una comunidad que ve limitada la comunicación y el entendimiento al predominar prácticas instrumentales, normativas y dramáticas, que si bien no están al margen de la ética, tampoco son representativas de la pluralidad moral que cohabita en todo contexto organizacional.

Desde la perspectiva social, la investigación realizada encontró su pertinencia al considerar la emergencia de una nueva sociedad en la que crece la sensibilidad humana hasta el punto que logra imponerse sobre la razón técnica, se reconfigura la relación espacio-tiempo al desvirtuarse las relaciones lineales entre causas y efectos, se revaloriza el impacto de la energía y la información en la construcción del ser, se deslegitiman las prácticas utilitaristas que no son de utilidad para los otros y se alienta una intensificación de los intercambios culturales y del escepticismo sobre los valores contemporáneos, apoyándose en la debilidad de la vinculación entre racionalidad y progreso.

Así, en la nueva sociedad, el hombre se reencuentra con su propia moral haciendo uso de su máxima expresión de libertad, y con ella, de su máxima capacidad para auto regular sus deseos, sus convicciones y sus responsabilidades, por lo que en este escenario, que destruye la idea de linealidad histórica y desmorona el tradicional concepto de progreso, es donde mejor puede reconfigurarse la construcción ética del ser.

En este artículo se condensan los primeros resultados de una investigación de mayor alcance, la cual está orientada a determinar el sustrato onto-epistémico de la acción gerencial para la construcción de la ciudadanía organizacional, específicamente en el contexto venezolano. En esta oportunidad, la interrogante que se planteó fue: ¿cuál es la fundamentación moral del pensamiento inclusivo en el contexto gerencial venezolano?, para lo cual se trazaron los siguientes objetivos:

- Develar la influencia de la conciencia moral en las posibilidades de transición organizacional
- Analizar las fuentes primarias del desempeño moral en el contexto gerencial venezolano
- Describir el impacto de las fuentes primarias de desempeño moral en el pensamiento inclusivo organizacional

Para ello, entendiendo la inclusión como factor representativo de las organizaciones que han alcanzado un alto nivel de desarrollo moral, se aborda el papel de la conciencia moral y su impacto en las posibilidades de transición hacia un nuevo modelo gerencial, para luego descubrir la vinculación entre la tradición, la necesidad de seguridad y la posibilidad de que emerjan comportamientos auténticamente inclusivos por parte de los miembros de la organización.

2. Aspectos metodológicos

Desde una perspectiva ontológica, la investigación se inscribió en la concepción idealista-teleológica-interpretativa (Rusque, 2003), cuyo origen se encuentra en el pensamiento de Platón y considera la conciencia del sujeto como el punto de partida para la reflexión filosófica. De aquí que la intención fenomenológica del autor se centró en la interpretación de los relatos de los sujetos que participaron en el estudio, de acuerdo con lo vivido y experimentado por ellos; en consecuencia, desde un punto de vista ontológico, no se concibió una realidad única y estable, sino múltiples realidades dinámicas, cambiantes, holísticas, construidas por el hombre, interrelacionadas, interdependientes en un mismo espacio socio-contextual y no objetivables.

Ante esta imposibilidad de objetivización y tras reconocer que el conocimiento no puede abstraerse de la subjetividad de quien intenta conocer, el propósito de la investigación no fue el de encontrar explicaciones empírico-analíticas a relaciones causales mediante las que se pudieran predecir, regular o controlar los fenómenos asociados a una realidad objetiva y estática, sino que se centró en la comprensión del sistema de relaciones que dotan de consistencia a la realidad humana, mediante la interpretación del significado que los actores le otorgan a la acción social, las intenciones que les animan, los propósitos que albergan y las funciones que representan en sus correspondientes contextos socio-culturales.

Los supuestos ontológicos y epistemológicos en los que se fundamentó la pretensión investigativa, requirieron la adopción de una postura metodológica de naturaleza dialógica, en la que los verdaderos datos estuvieron representados por

los significados, y cuya magnitud estuvo dada por su nivel de significación en un contexto que fue necesario conocer para poder interpretarlo, por lo que las creencias, valores, intereses, sentimientos, temores y angustias de los actores sociales que participaron en el estudio, fueron considerados como elementos insustituibles de análisis, para así satisfacer las tres condiciones más relevantes que, según Guardián-Fernández (2007), deben cumplirse durante la producción del conocimiento desde el paradigma cualitativo; éstas son:

- *La recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana.*
- *La reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural e histórica.*
- *La inter-subjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana. (Pag. 95)*

Al haberse explorado la estructura del sistema de normas morales que actualmente rige en los espacios organizaciones, la investigación subyace en el nivel de reflexión que corresponde a la ética descriptiva; para ello y con la pretensión de indagar las trayectorias vitales particulares y las conductas sociales específicas en los respectivos ámbitos organizacionales, las estrategias de recolección de información fueron las encuestas aplicadas mediante cuestionarios estandarizados de respuestas abiertas, los cuales fueron dirigidos a quince sujetos versionantes con una edad promedio de 47,6 años, quienes ocupan cargos gerenciales de primer y segundo nivel en organizaciones de distinta naturaleza. Las preguntas fueron redactadas de tal modo que garantizaran un estímulo y un significado similar para todos los sujetos versionantes en el contexto de sus mundos cotidianos de vida.

Dicho cuestionario fue sometido a validación por juicio de expertos, a fin de asegurar que la redacción de las preguntas animara a los entrevistados a responder de manera espontánea, sin que pudieran sentirse inducidos a señalar forzosamente las evocaciones experimentadas por ellos en términos de asociaciones valorativas, ideas y creencias, garantizándose los criterios de cientificidad de orden epistemológico en cuanto a la estrecha relación del investigador con los actores sociales consultados, el cumplimiento de criterios de heterogeneidad representativa sin recurrir a procedimientos de estratificación o asignación de cuotas, el respeto a las consideraciones de naturaleza ética, la coherencia programática, la utilización simultánea de diversas técnicas y registros para el estudio de un mismo fenómeno y la contrastación teórica a la que fueron sometidos los hallazgos.

De este modo y al procurar la conformación de un contexto equivalente para todos los participantes, el conocimiento científico se concibió como el producto de

la interpretación de los patrones de regularidad y entrecruzamientos que se manifestaron en el conjunto de respuestas obtenidas en cuanto a las siguientes categorías de análisis: a) la intención de la acción; b) el significado de la acción; c) la función de la acción; y d) el nivel de condicionamiento ambiental y cultural, las cuales, según Martínez (2006), dotan de coherencia y sentido a todo comportamiento humano.

Con el fin de posibilitar la identificación y estructuración de los núcleos valorativos que poseen los sujetos versionantes, así como la exploración de sus conexiones, se utilizó la técnica del análisis descriptivo interpretativo (Tesch; citado por Valles, 1999), de modo tal que permitiera construir una red de relaciones desde cuya interpretación se pudieran deducir los actuales ejes que determinan el desempeño moral en las organizaciones.

3. Desarrollo teórico-argumentativo

3.1 La conciencia y su impacto en las posibilidades de transición

La transición organizacional hacia un nuevo modelo de convivencia y desarrollo, implica el gradual desmoronamiento del paradigma tradicional que sustentó el pensamiento y la praxis gerencial que caracterizó el siglo XX, el cual ha estado fundamentalmente orientado a la búsqueda del beneficio económico al ser considerado éste como la razón y el sentido de la actividad empresarial, pero que a su vez ha generado una lucha entre las convicciones que devienen de la autonomía e indivisibilidad del ser humano (en cuanto a la supremacía de sus fines) y las responsabilidades, cuya naturaleza dialógica obliga a recurrir a la fundamentación racional de los intereses y las intenciones propias frente a los demás.

No obstante, la historia demuestra que toda transición sólo podrá ser efectiva en la medida que se logre preservar el carácter social del ser humano en un clima de apertura a nuevas verdades y realidades que, aun sin ser opuestas a la tradición, sean representativas del momento socio-histórico en el que transcurre, tiempo marcado por el predominio de la dimensión tecno-económica en detrimento de la dimensión moral de la cultura, pero caracterizado a su vez por la irrupción de nuevos signos de rechazo a la exclusión y a la violencia simbólica, que tras el persistente intento de homogeneizar culturas, neutralizar voluntades y prevenir conductas contrarias a los intereses de las coaliciones dominantes, sintetizan la debilidad moral de la época actual. Lo anterior demanda abordar los conceptos de ambigüedad y contradicción como expresiones naturales del devenir histórico de la humanidad, entendido éste como el conjunto de acontecimientos que han permitido configurar una realidad devenida de la libertad para actuar, en correspondencia con la conciencia moral.

La libertad puede entenderse como el ejercicio de la voluntad individual para razonar y actuar en función de la interpretación particular de un determinado momento histórico, mientras que la conciencia moral representa la génesis de la actuación humana, al ser ésta el mecanismo de percatación respecto a las nociones sobre el bien y el mal, o sobre lo debido y lo indebido, pero la inexistencia de una ley moral universal como producto del pluralismo axiológico, impide supeditar dicha conciencia a un imperativo moral único sobre el que se asiente la construcción de la sociedad. Tal como lo indica Echeverría (Lanz, 1998), “la conciencia como expresión y realización del sentido de la historia, se ha convertido en una formulación que no expresa ni hace referencia a las dinámicas reales de la praxis reproductiva de las sociedades contemporáneas”. (41)

De aquí que los gérmenes de la ambigüedad y la contradicción no sean otros que la conciencia moral y la libertad, impulsoras a su vez de la sutil pérdida del sentido trascendente de las actuaciones humanas en su constante búsqueda del progreso (objetivo supremo del hombre tras la aparición del pensamiento ilustrado) y del sucesivo abandono de las perspectivas éticas en las que ha sustentado su búsqueda.

Morin (2006) señala que “La ética es compleja porque es de naturaleza dialógica y debe afrontar a menudo la ambigüedad y la contradicción” (219). Al interpretar dicha afirmación, fácilmente se advierte que no podrá existir ética sin conciencia, así como tampoco será posible el progreso moral sin progreso cognitivo que le anteceda, por lo que en el concepto ético estaría implicada la idea de recursividad entre la conciencia moral y la conciencia intelectual. Esta sinergia que adquiere forma a través de la reflexión, constituye la máxima expresión del ser, quien a través de sus acciones construye un escenario ambiguo, paradójico, contradictorio, difícil de entender y aun más difícil de gestionar.

Las señales de nuestro tiempo parecen indicar que la realidad del presente y la construcción del futuro se cimientan sobre la base de una débil conciencia reflexiva, que tal vez sea el fruto de conjugar las debilidades de sus dos componentes; es decir, la debilidad de la conciencia intelectual para la comprensión de la complejidad humana, y la debilidad de la conciencia moral para hacer uso de la libertad de razonamiento y acción en función de esta complejidad, por lo que no es de extrañar la debilidad ética que actualmente se evidencia.

En lo que respecta a la primera debilidad, (de conciencia intelectual) la simple intención de comprender la complejidad humana obliga a utilizar la conciencia reflexiva del ser para promover un diálogo con las diferencias como base del entendimiento y la convivencia. Arias (1980) lo ilustra cuando afirma que “el ser en el mundo es indicativo de la coexistencia humana, aunque tal coexistencia no sea siempre una coexistencia pacífica y se nos debele como coexistencia trágica expresión de un conflicto intersubjetivo” [sic] (31)

En cuanto a la segunda debilidad (de conciencia moral) cualquier intento de superación invita a penetrar en los múltiples espacios de subjetividad e intersubjetividad para alcanzar el acuerdo social que guíe y legitime el modo de actuación respecto al *yo* y al *otro*, es decir, respecto hacia el propio ser y hacia los demás. Paradójicamente, la única forma de superar ambas debilidades es mediante la utilización de la propia conciencia, y siempre desde una perspectiva que se distancie de las corrientes filosóficas del *individualismo* y del *objetivismo* como vías de aproximación al futuro deseado.

En el ámbito gerencial, como depositario de la autoridad, el poder y la influencia para llevar a cabo las acciones requeridas para alcanzar los fines de la organización, resultaría imposible hablar de razonamiento ético sin hacer previas referencias a las cuestiones propias del razonamiento moral, puesto que la dinámica de la acción organizacional posee imbricadas consideraciones que son de la exclusiva propiedad de quienes coexisten en todo espacio de interacción entre pares sociales, no siendo de extrañar que el grado de madurez ética que se exhiba, constituya fiel reflejo del nivel de madurez de la conciencia moral individual que se haya logrado alcanzar, la cual, al estar integrada por el conocimiento de las normas y principios morales, las representaciones, los conceptos éticos de la personalidad, los ideales, las convicciones del individuo, los sentimientos y las emociones (Jiménez, 2002), logra adquirir expresividad mediante la forma de ejecutar los propios y particulares actos de razonamiento y de deliberación reflexiva en términos de valores, motivaciones e intenciones.

A partir de las ideas introductorias expuestas por Gómez (1994), se desprende que la conciencia moral está referida a la percatación o reconocimiento (exterior o interior) acerca de las ideas básicas sobre el bien y el mal. Esta noción de conciencia ha planteado múltiples controversias cuyas raíces pudieran encontrarse en la teología luterana que postulaba la primacía de la conciencia individual respecto a cualquier otra autoridad humana, así como la consagración de la autonomía moral del individuo, que junto a la universalidad de la ley moral, constituyó uno de los pilares fundamentales sobre los que se asentó la ética de inspiración kantiana.

Sin embargo, tal conjunción entre autonomía y universalidad (en los términos expresados por Kant) no puede encontrar asidero práctico en un mundo universalmente pluralista caracterizado por la diversidad axiológica, emergiendo importantes tensiones morales que tientan al ser humano a cobijarse en una suerte de irracionalismo egoísta, cuyo carácter monológico es capaz de fundamentar la debilidad ética que se evidencia en la actualidad.

Es de ahí de donde parten las diferencias entre una ética convencional (de inspiración kantiana) y una ética procedimental discursiva que deja de lado los fundamentos de la conciencia individual sobre la percatación del bien y el mal,

para centrarse en la dimensión pragmática del lenguaje y la comunicación, emergiendo una forma de racionalidad que sin negar la libertad y la autonomía individual, luce capaz de fundamentar las respuestas morales a los nuevos imperativos universales.

Ahora bien, aun cuando el nivel de conciencia moral alcanzado pudiera explicar el grado de madurez ética que se exhiba, un alto nivel de conciencia no constituye de por sí, una garantía de solución a los problemas que padecen las organizaciones, puesto que ello dependerá de la perspectiva ética en la que se inscriba el deliberativo proceso de reflexión moral; de hecho, la profunda toma de conciencia sobre el deber o la responsabilidad, dejando de lado la legitimidad del disenso, o mediante la pretensión de imponer particulares puntos de vista, sólo pudiera conducir a afianzar las brechas entre los intereses personales y los conceptos de solidaridad, justicia e inclusión.

De igual modo, una profunda toma de conciencia acerca de la necesidad de supervivencia o el deseo de alcanzar la felicidad, al tiempo que se dejan de lado niveles de conciencia superiores, como la de misión, la de contribución o la de servicio (Barret, 2001), supondría el ahondamiento de la brecha entre el individualismo y el universalismo.

Por último, aun habiéndose alcanzado un estadio de conciencia moral postconvencional en los términos que plantea Kohlberg (1992), la creencia racional acerca de la validez de principios morales universales y la adquisición de un sentido de compromiso personal con ellos, pudieran ser indicativos de una férrea sumisión a una tradición incapaz de responder a los nuevos signos sociales y a los nuevos retos globales, puesto que al no hacer referencia a la naturaleza de dichos principios, resultaría válido suponer la orientación kantiana sobre la que pudo asentarse la referencia a una única y legítima moral universal, dejando así de reconocerse el diacronismo entre la tradición y la ruptura, y desconociéndose el pluralismo moral, la legitimidad del disenso y la dignidad que subyace en la objeción de conciencia.

De aquí que el desarrollo de una conciencia moral amparada en los conceptos del bien y del mal, sin que medien distinciones respecto a la naturaleza axiológica-argumentativa de lo que se percibe como lo bueno o lo malo, dejaría de ser objeto de estudio en aquella reflexión ética que invoca la necesidad de ruptura y emancipación en el contexto socio cultural de la gerencia, sin que esto quiera decir que la conciencia individual dejará de ser el crisol en el que se funden los valores y los sentimientos morales.

Desde el punto de vista ético, no se trataría entonces de juzgar las actuaciones del gerente en función del nivel de desarrollo moral alcanzado, sino más bien, de la naturaleza de la conciencia moral que se haya internalizado y del

saber moral adquirido, el cual según Cortina (2000) “tiene por meta ayudarnos a discernir qué es lo bueno para nosotros en el conjunto de nuestra vida, para lo cual es necesario averiguar cuál es el fin último del hombre, cuál es el bien que le es más propio” (15).

Por ello, la fundamentación moral del pensamiento inclusivo en los contextos organizacionales, obliga a conocer previamente la estructura primaria del sistema moral que actualmente rige en dichos espacios sociales, es decir, el conjunto de principios éticos, reglas morales y valores que según Montuschi (2002), conforman la perspectiva integral de un individuo o de una sociedad, y de las que en último término derivan las dimensiones básicas de la acción humana, los deseos y las elecciones.

3.2 Análisis de las fuentes primarias del desempeño moral

3.2.1 *Ética, tradición y respeto*

Según Scola (1999), el planteamiento cognitivista de la ética afirma la posibilidad de conocer la verdad sobre el bien que hay que realizar, basando los juicios morales en esa verdad; por el contrario, el planteamiento no cognitivista niega la existencia de la verdad, por lo que la ética no puede ni debe basarse en ella. Ahora bien, haciendo una deliberada abstracción acerca de las profundas diferencias entre ambos planteamientos, se parte del supuesto de que los principios morales, dada su capacidad para representar los valores y las preferencias de los individuos y los grupos organizados, constituyen reglas generales de comportamiento aceptable, cuyo análisis resulta fundamental para aclarar la estructura del sistema moral que actualmente rige en las organizaciones.

Varias son las teorías desde la que se puede analizar el nivel de desarrollo moral alcanzado por un individuo, así como variadas son las categorías desde las que se puede hacer un análisis de la realidad, pero de la investigación realizada se evidencia la primacía del espíritu de conservación personal, así como la determinante influencia de esta categoría de valores en la posibilidad de apertura a nuevas realidades, la auto-promoción y la auto-trascendencia.

De esta manera se pretende dar a entender que el desempeño moral de un individuo, no está solamente determinado por imperativos universales o es función del simple acatamiento defensivo de un sistema de normas morales impuestas desde los entes de dominación en su papel de principales constituyentes de la conciencia moral social; tampoco, como respuesta específica al deseo de superación personal o a valores históricamente asociados con la jerarquía, tales como el logro de los fines organizacionales o el poder formal atribuido.

Más bien, el desempeño moral (la acción moral) parece estar fundamentalmente condicionado por la tradición cultural y la necesidad de seguridad, aun mediante la demostración de conformidad y aceptación ante la posible colisión entre la cultura organizacional y las propias convicciones personales, lo cual pareciera contradecir los hallazgos de Bautista, Díaz y Hernández (Mendoza, Ladrón y Martínez, 2008), quienes consideran que los referentes valorativos predominantes en los ámbitos empresariales, están más asociados con los logros que persigue la organización. Al respecto, afirman:

... las microempresas dan mayor importancia al logro, benevolencia y la seguridad; mientras que los valores de menor importancia son la estimulación, la autodirección y la tradición. Para las empresas medianas y pequeñas los motivos más importantes son autodirección y logro (7).

Dicha contradicción es un indicativo de las limitaciones de desarrollo moral en las organizaciones tradicionales de tendencia utilitarista, observándose claramente la discordancia o alejamiento que existe entre los dos valores determinantes del desempeño moral (tradición y seguridad) y los valores predominantes en la praxis organizacional (logro, benevolencia, seguridad y autodirección), aun percibiéndose que el interés por lo particular ejerce cierto dominio sobre el interés colectivo.

Esto parece justificable por el hecho de que los valores culturales representados por la tradición, se conjugan en las conciencias individuales de quienes comparten un determinado espacio socio-contextual, pretendiendo así perpetuar un modo de vida que al amparo de creencias específicas y dotadas de sentido hacia el futuro, sea capaz de trascender el ámbito de acción particular para poder integrarse en el seno de la cultura social, pues tal como lo comenta Herrejón (s.f) “la tradición hace posible la existencia de los grupos sociales más allá de la muerte de los individuos que la integran” (141); más adelante agrega:

... la tradición es una especie de supranorma fundamental, puesto que atañe no sólo al funcionamiento del grupo o de sus miembros en tal o cual circunstancia, sino que da el fundamento, aunque sea tácito, a la existencia misma del grupo. Es su acta constitutiva. (146)

Toda tradición lo es en cuanto sea capaz de resistir la prueba de la legitimación social; de ahí que resulte lógico suponer que el apego a la tradición constituya viva respuesta a dos necesidades fundamentales del individuo: la primera, la fidelidad a las propias convicciones, mediante la que se provea de la debida congruencia a los procesos reflexivos y a la vinculación entre dichos procesos y las elecciones personales, y la segunda, la legitimación de la acción individual en el plano colectivo, mediante la que partiendo del respeto, se pueda alcanzar la coherencia afectiva de la que se nutre la transparencia y la justicia, así como el reconocimiento exterior que sustenta al capital relacional y la interacción efectiva; todos ellos, determinantes del sentido social de la acción, de la lógica de

la sensatez y del sentimiento de comunidad al que Morin (ob.cit) refiere como fuente de responsabilidad y solidaridad, de la objetivización del vivir y de la subjetivización con la que se edifica la cosmovisión.

Lo anterior conduce a comprender que en la tradición descansa el germen de la continuidad desde la que puede pretenderse la ruptura en la búsqueda del progreso, pero al mismo tiempo, de la tradición también brota la estabilidad, la seguridad, la armonía y el entendimiento que deviene del diálogo vehiculado mediante el respeto. Por ello, tradición y respeto no pueden ser objetos de estudio independientes. No hay respeto que pueda abstraerse de la tradición, así como tampoco podrá abordarse la tradición sin referencia al respeto, pues éste se constituye en motor de la cohesión y legitimador de la diferencias, siendo su naturaleza dual (deontológica y teleológica), la que verdaderamente imprime su enorme contenido ético al ser capaz de fundamentar dialécticamente las elecciones personales, tanto desde la perspectiva individual (el respeto por uno mismo), como desde la óptica social (el respeto por los demás).

De ahí que más que un valor, el respeto adquiera la categoría de principio ético, al ser soporte de la coherencia personal y, al mismo tiempo, de la cohesión social, cuyas raíces se nutren de la herencia cultural otorgada por la tradición, así como de la esperanza que brota del discernimiento acerca de las posibilidades de un mundo de vida coherente con las convicciones que emanan de esa misma tradición.

3.2.2 El afán de seguridad como potenciador de la racionalidad dramática

Una vez señalada la vinculación entre la tradición y el espíritu de conservación del ser humano, llega el momento de ahondar sobre el concepto de seguridad como segundo determinante del desempeño moral, según emerge de la interpretación efectuada a los relatos elaborados por los sujetos versionantes. Para ello se partirá de los señalamientos que hace Paukner (s.f.) acerca de la crisis de sentido del hombre contemporáneo, al afirmar que “la situación humana está signada por la sensación de extravío, de incertidumbre frente a este vasto mundo que ofrece múltiples posibilidades entre las cuales elegir para realizar nuestra vida” (2).

Partiendo de esta afirmación, para la que su autor encontró inspiración en el pensamiento de Ortega y Gasset, se vislumbra que la condición humana está matizada por cierto escepticismo sobre el futuro y sobre el modo en el que se debe obrar; pero al mismo tiempo revela el poder de las emociones (y el dominio de tales emociones) en la construcción del mundo de vida, la cual se inicia con la aceptación y el respeto que se tenga hacia sí mismo, no tanto para encontrar respuestas sobre el obrar necesario, sino más bien para preguntarse acerca de su

posición en el mundo, sus circunstancias y sobre el sentido trascendente de su existencia, sus angustias, sus temores y sus expectativas, las cuales a todas luces debieran traspasar la simple satisfacción de las necesidades cotidianas, aunque para ello el ser humano tienda a replegarse en la esfera del individualismo, pues tal como lo afirma Punset (2011) apoyándose en los hallazgos de Edward O. Wilson (Universidad de Harvard):

Los esquemas organizativos de los humanos (...) son incapaces de supeditar todos y cada uno de sus intereses a la supervivencia del colectivo al cual pertenecen. Los humanos (...) nunca suelen acabar renunciando a la defensa de algunos de sus intereses en detrimento del bien común. (16)

Es en esta suerte de drama existencial en la que transcurre la cotidianidad del ser sumido en la complejidad, en la incertidumbre y en la heterogeneidad organizacional, un drama que abrigado por la desorientación producida por la continua interrelación con las diferencias, arroja incesantes dudas sobre la legitimidad del pasado y la idealización del futuro deseado, invitando a asumir una postura de huida victimista mediante el conformismo, el olvido o el arrepentimiento, o bien una postura activa responsable que nutrida de la inconformidad y de la fortaleza de las convicciones personales, permita la construcción de una visión, y fortalezca la voluntad de desafiar a sus propias circunstancias en función de las exigencias que imponen su cosmovisión y el contexto en el que hace vida.

De ahí que el desempeño moral pueda interpretarse como la viva respuesta del ser ante el conjunto de dudas sobre el quehacer cotidiano, sobre la validez de las propias convicciones, sobre la legitimidad de las circunstancias y sobre la certeza de las premisas invocadas en los procesos deliberativos; todo ello vinculado al carácter que se haya forjado y al nivel de desarrollo moral alcanzado.

En cualquier caso, alcanzar tal grado de desarrollo debiera expresarse en términos de la coherencia entre pensamiento y acción, pero tal como ocurre en todo fenómeno moral, los relatos ofrecidos por los actores sociales participantes en la investigación, evidenciaron la naturaleza dialéctica de los intercambios sociales, al emerger ciertas paradojas que resaltan las perturbaciones que ocurren en los espacios de interacción, siendo una de las más notorias, el desequilibrio entre la satisfacción personal y el conjunto de responsabilidades que derivan del rol asumido ante la organización y ante la sociedad, lo cual parece confirmar el señalamiento que formula López (1996) sobre la presencia de una continua tensión entre los deseos de primer y segundo orden; dicho de otro modo, se reconoce la existencia de un enfrentamiento dilemático en la profundidad del sistema de prioridades del individuo.

Otra de las tensiones evidenciadas estuvo representada por la inconsistencia entre pensamiento y acción, la cual y ante la necesidad de responder a intereses

de afiliación que conduzcan a alcanzar la sensación de seguridad y la satisfacción personal en el plazo inmediato, denota la fragilidad de la voluntad para hacer valer las convicciones personales. Esta paradoja invita a visualizar la forma como las personas internalizan los significados que provienen del contexto, a través de un conjunto de síntomas de los que proviene cierta especie de síndrome como respuesta psicológica a la necesidad de seguridad que, tal como se comentó en párrafos precedentes, parece capaz de fundamentar el desempeño moral.

La aparición de este síndrome refleja la pérdida de la voluntad, pero al mismo tiempo, la aceptación de lo que ocurre y la satisfacción de la persona en el ámbito público, aunque suceda lo contrario en el pensamiento privado, pudiendo advertirse, en consecuencia, que aun disponiendo del poder legítimo para ello, la voluntad para la acción estaría condicionada por tres variables que interactúan en un mismo plano moral: 1) la fortaleza de las convicciones sobre lo necesario y lo conveniente, 2) la claridad que se tenga sobre los objetivos a largo plazo, y 3) el poder atribuido al contexto para impedirlo, luciendo las dos primeras variables como potenciadores de la voluntad, mientras que la percepción de poder que se le atribuya al contexto, representa un factor que la limita o restringe.

Las anteriores aseveraciones ratifican las tesis de James, Skinner y Durkheim, cuando manifestaron que la voluntad puede identificarse con el imperativo social (Arregui y Choza, 1991:360) y resultando clara, además, la vinculación inversamente proporcional entre la autoestima personal y la percepción del poder que se le atribuya al contexto para neutralizar los deseos. Se entiende así que en el acto moral, los factores emocionales dominan sobre aquellos de carácter puramente cognitivo-racional.

Con base en la tipología de Kohlberg (ob.cit), quien utilizó una escala de seis niveles para describir el desarrollo moral, tras analizar las intenciones que exhibieron los sujetos versionantes, se desprende que el nivel de desarrollo moral alcanzado en sus respectivas organizaciones oscila entre un sometimiento a las reglas que impone el entorno en función de sus propios intereses personales (Nivel 2 en la escala de Kohlberg), y el esfuerzo de mantener la organización bajo el imperativo de cumplir las obligaciones a las que se han comprometido (Nivel 4 de Kohlberg), siendo esta última la que predomina en los contextos sociales estudiados, evidenciándose, además, la existencia de un conflicto sincrónico entre lo individual (deseos personales) y lo colectivo (responsabilidades asumidas) que tiende a ser neutralizado mediante la búsqueda de la legitimación individual en el grupo social (capital relacional), el afecto recíproco (coherencia afectiva) y la adscripción consciente a los valores y finalidades que comparten los miembros de las coaliciones dominantes (visión compartida).

Ahora bien, tras aceptar que el término *seguridad* se antepone al de *duda* (desde la interpretación a Paukner), la orientación moral de la acción parece estar

subordinada al primero de dichos términos, lo cual revelaría la fragilidad de las convicciones proyectadas en el largo plazo (ante una suerte de desesperanza) y la consiguiente alineación de intereses que, en principio, lucen contradictorios. Este hallazgo permite resaltar el sentido utilitario de las acciones, la concentración en cuestiones inmediatistas y la enorme brecha entre los intereses (racionales) y las intenciones (morales) que ayudan a la profundización de la debilidad ética.

De este modo, al sobreponer la seguridad antes que la aceptación de la incertidumbre y la complejidad, se hacen evidentes los intentos de los sujetos para despojarse de sus dudas, incluso la incapacidad para internalizar nuevas dudas, con lo que pudiera advertirse que los gerentes están perdiendo las referencias acerca de su finalidad, sustrayéndose de su autenticidad al presentar solamente una parte de sí mismos y exhibiendo cualidades dramáticas que según el pensamiento de Habermas, (2002) “son en cierto modo parasitarias, (pues) van montadas sobre una estructura de acción teleológica” (131) que le obligan a autoescenificarse y a concentrarse en su propio mundo subjetivo.

Esto explicaría, en parte, la justificación que algunos sujetos versionantes manifestaron acerca de su pretensión de actuar conforme a la norma (inspira seguridad) aun cuando previamente revelaron sus intenciones de alcanzar el acuerdo y el consenso entre el grupo de colaboradores. También explicaría las razones esgrimidas por otros sujetos para adoptar una forma de crítica estética a su mundo de vida, evidenciadas mediante las contradicciones que arrojan las interpretaciones de sus relatos; por ejemplo: la inconformidad que dicen sentir por el contexto organizacional conjuntamente con la satisfacción laboral en el ejercicio de las funciones, o las referencias hechas al consenso como condición para la aceptación, cuando al mismo tiempo se aseveraba la inexistencia de una cultura participativa; incluso las referencias al compromiso y al entusiasmo, pero también al desentendimiento y al despotismo en un mismo espacio socio-contextual.

Otras contradicciones apuntan a la supremacía del respeto, la cordialidad y la colaboración, en contraste con el predominio de intereses personales; también, la satisfacción personal en contraposición al desequilibrio existente entre el ámbito laboral y el ámbito privado; el interés por la coherencia afectiva cuando al mismo tiempo se declara el predominio de intereses personales divergentes; la solidaridad junto al respeto Vs la baja capacidad de diálogo exhibida en la organización; por último, explicaría las razones por las cuales, de forma deliberada, algunos sujetos ocultaron sus vivencias, angustias y temores en el plano personal.

Al mismo tiempo, esta racionalidad dramática no solamente quedó de manifiesto tras el análisis e interpretación de los discursos, sino además en las propias prácticas cotidianas de gestión, por ejemplo: tras la aceptación del dominio de grupos de poder, la evasión de conflictos, la referencia hecha al nivel

profesional como determinante del respeto hacia la persona, la búsqueda del reconocimiento como principal interés, o mediante la percepción estética del mundo que exhibieron algunos sujetos.

3.3 La estética de la acción: una afronta al pensamiento inclusivo

Los relatos de los sujetos versionantes permitieron evidenciar la inmensa necesidad de seguridad que resulta tras considerar al mundo externo (social) como un ente capaz de oponerse al mundo interior (subjetivo), lo cual y aun sin que hayan emergido condiciones para la hostilidad o la discordia, denota la primacía egocentrista de los individuos, que tan solo es matizada por la necesidad de aceptación y pertenencia al grupo, no siendo de extrañar el predominio de un patrón de relaciones artificialmente sustentadas que atentan contra la oportunidad de innovación y el desarrollo moral en el mundo organizacional; tanto es así, que el valor de la confianza solamente fue acotado de forma tangencial por apenas un sujeto versionante, en contraposición a las múltiples referencias realizadas acerca de la satisfacción personal y al sentido de la acción que los individuos le otorgaban a sus funciones.

Es de ahí de donde deriva el interés por el afecto (coherencia afectiva), destacando la noción de afectividad como un aspecto clave en los procesos motivacionales al entender dicho término, según lo expresan Rovira y Carbonero (1993), como “concepto que engloba al estado de ánimo, a las emociones y a las evaluaciones afectivas” (134), afirmando que “cuando se hace frente a una tarea de resolución de problemas bajo un estado de ánimo positivo, los sujetos (...) están más seguros de sí sobre sus decisiones” (143), pero también de ahí deriva el interés por lo resultados (coherencia con resultados), no en cuanto a su sentido utilitario, sino más bien en cuanto a su capacidad para despejar las dudas subjetivas sobre la efectividad y eficacia de las acciones personales a la luz de las pretensiones que subyacen en el mundo social.

En consecuencia, alcanzar un resultado coincidente con el esperado se traduce en una señal de seguridad para el sujeto, lo cual le impulsa a acometer (aun de modo ficticio) nuevas acciones capaces de proveer las respuestas esperadas por el contexto en el que haga vida. Sobre este particular, interesa destacar los señalamientos de Castellanos y Sosa (2011) cuando afirman:

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento; sin sentimientos, las decisiones que se toman pueden no ser las que más convienen, aunque hayan sido tomadas por lógica. Cualquier noción que se establezca separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas. (103)

Al enlazar la anterior afirmación con la sensación de extravío e incertidumbre a la que se refería Paukner (ob.cit), conjuntamente con las debilidades de los esquemas organizativos referidos por Punset (ob.cit), se desprende que ante las eventualidades cotidianas, los individuos tienden a responder de forma ficticia (sin autenticidad) mediante las representaciones convencionales que ya estén provistas de validez social (Habermas lo aclara en términos de la “identidad del significado” la cual deriva siempre de regulaciones convencionales), aunque para ello deban abandonar primigenios intereses e intenciones que dejan de ser prioritarias ante las circunstancias particulares que impone el contexto.

Tales representaciones, en su carácter de mecanismos elegidos para neutralizar las dudas y aprehender cierta sensación de seguridad sobre la que se pretende transitar la cotidianidad, están dotadas de contenidos estéticos que, según parece, constituyen la esencia de las interacciones llevadas a cabo en las organizaciones estudiadas, resultando contradictorias con la idea del obrar auténtico y de la genuina identidad personal, la cual parece quedar relegada al estilo de pensamiento, pero sin correspondencia con el modo de actuar.

4. A modo de conclusión

A la luz de los resultados alcanzados se deprenden las siguientes conclusiones:

Las posibilidades de transición a un modelo de gerencia postconvencional, sustentador del pensamiento inclusivo, están supeditadas al grado de conciencia moral que se haya alcanzado en términos de coherencia entre pensamiento y acción, pero también a la perspectiva ética en la que se inscriban los procesos reflexivos del que derivan los intereses, los deseos y las decisiones.

En los contextos socio-culturales estudiados se evidenció que el interés gerencial predominante es el de mantener la organización bajo el imperativo de cumplir las obligaciones a las que se ha comprometido. Sin embargo, ante la imperiosa necesidad de seguridad y satisfacción personal en el corto plazo, los intereses de afiliación priman sobre las convicciones personales, potenciándose de este modo la racionalidad dramática, lo cual sería significativo de una débil conciencia moral.

Al ser el soporte de las convicciones personales, de la coherencia personal y de la cohesión social, el sometimiento a la tradición cultural y el respeto constituyen los elementos que desencadenan y configuran el sistema de normas morales de las organizaciones estudiadas, interpretándose que las bases de la satisfacción personal subyacen en la sensación de seguridad que se perciba. No obstante, tal necesidad de aceptación y seguridad que se produce tras

reconocerse como perteneciente a un grupo social, conduce a que los individuos tiendan a actuar de forma ficticia y sin autenticidad, pudiendo incluso dejar de lado sus propias convicciones sobre lo debido, lo útil y lo correcto.

De esta manera se entiende que la autenticidad no constituye un elemento primario del desempeño moral, sino que, por el contrario, parece estar amenazada por un repliegue hacia los convencionalismos que surgen de la tradición y el deseo de aceptación por sus pares sociales, surgiendo en consecuencia nuevas dudas sobre la forma de construir organizaciones post-convencionales forjadas a partir de las diferencias; es decir, desde la identidad de sus miembros en consonancia con sus particulares conciencias reflexivas derivadas del conocimiento y de la moralidad que les sean propios.

Por ello, partiendo del supuesto de que no existe conciencia moral sin conciencia cognitiva que le anteceda, parece claro que la adopción del pensamiento inclusivo en el contexto gerencial venezolano, sólo será posible en la medida en que se alcance un adecuado nivel de socialización en términos de equilibrio entre racionalidad y emocionalidad, que posibilite el consenso y la disensión entre los sujetos llamados a configurar los espacios socio-contextuales de las organizaciones. De este modo y al estar vinculado con las fuentes de la identidad, el actuar ético propio del pensamiento inclusivo, converge en la obligación moral de desarrollar una identidad propia, capaz de viabilizar la construcción de una nueva ciudadanía organizacional.

5. Referencias bibliográficas

ARIAS, Adolfo (1980) *Las bases ontológicas del conflicto intersubjetivo*. Universidad Complutense de Madrid. España (11-54)

ARREGUI, J. y CHOZA, J. (1991) *Filosofía del hombre: una antropología de la intimidad*. 3ª edición. Ediciones Rialp S.A., Madrid, España

BARRET, Richard (2001) *Liberando el alma de las empresas*. Service Management Systems S.A. Buenos Aires, Argentina

CASTELLANOS, M. y SOSA, O. (2011) Inteligencia y conocimiento: binomio esencial en la dimensión onto-epistémica de nuevos aprendizajes. *En revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Año 2, N° 1 (98-113) Barquisimeto, Venezuela. Documento en línea recuperado el 15 de Agosto, 2011. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/217%20\(98113\)%20castellanos%20sosa%20rcieg%20agosto%2011_articulo_id65.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/217%20(98113)%20castellanos%20sosa%20rcieg%20agosto%2011_articulo_id65.pdf)

CORTINA, Adela (2000) *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Editorial Tecnos. Madrid

GÓMEZ, Carlos (1994) *Conciencia moral. En Cortina, Adela (Directora) 10 Palabras Claves en Ética. 2ª edición.* Editorial Verbo Divino, Navarra, España

GUARDIÁN-Fernández, Alicia (2007) *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa.* Colección Investigación y Desarrollo Ejecutivo Regional (IDER). Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). San José, Costa Rica

HABERMAS, Jürgen (2002) *Teoría de la acción comunicativa*, I. Ed. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de C.V. México

HERREJÓN, Carlos (s.f) *Tradición. Esbozo de algunos conceptos. En Revista Relaciones N° 59.* Colegio de Michoacán. México

JIMÉNEZ, María J. (2002) *La conciencia moral social y la individual. Su relación.* Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba (148 – 150). Documento en línea, recuperado en Febrero, 6, 2009. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14502422/642>

KHOLBERG (1992) *Psicología del desarrollo moral.* Desclée de Brouwer, Bilbao

LANZ, Rigoberto (1998) *La deriva postmoderna del sujeto. Para una semiótica del poder. Colección Monografías.* Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad Central de Venezuela, Caracas

LÓPEZ, Enrique (1996) *Paradojas del desarrollo moral. En revista Educación en Valores. Asociación para la Investigación y Desarrollo Educativo en Extremadura, España.*

MARTÍNEZ, Miguel, (2006) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa. 2ª edición.* Editorial Trillas, México

MENDOZA, LADRÓN y MARTÍNEZ (2008) *Comparación del perfil de valores organizacionales de empresas de distintos sectores industriales en México. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional,* Nuevo Vallarta, Nayarit, México. Documento en línea, recuperado en Abril, 26, 2011. Disponible en http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/1_cultura/1_2.pdf

MONTUSCHI, Luisa (2002) *Ética y razonamiento moral. Dilemas morales y comportamiento ético en las organizaciones.* Documento en línea, recuperado en Noviembre, 18, 2010. Disponible en: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/219.pdf>

MORIN (2006) *El Método 6. Ética.* Ediciones Cátedra, Madrid, España

PAUKNER, Fraño (s.f) *La realización humana en la filosofía de Ortega y Gasset. En revista A Parte Rei, N° 27.* Documento en línea, recuperado en Febrero 11, 2009. Disponible en: <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/gasset.pdf>

PUNSET, Eduardo (2011) *Viaje al optimismo: las claves del futuro*. Ediciones Destino. Grupo Planeta. Barcelona, España

ROVIRA, D. y Carbonero, A. (1993) Afectividad, Cognición y Conducta Social. *En Revista Psicothema, Vol. 5 (133-150)*. Documento en línea. Recuperado en Febrero, 22, 2009. Disponible en: <http://www.psycothema.com/pdf/1134.pdf>

RUSQUE, Ana María (2003) *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Vadell Hnos. Editores C.A. Valencia, Venezuela

SCOLA (1999) *Qué es la vida*. Ediciones Encuentro. Madrid

VALLES, Miguel (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Editorial Síntesis. Madrid.