

**ÉTICA Y FORMACIÓN PROFESIONAL.  
APLICACIÓN A LOS MBA'S.**

IX Congreso Internacional de Administración  
"Talento, Imaginación y Valores"  
La gestión y las personas en tiempos difíciles  
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

Eje temático:

Ética en los negocios. Valores personales y organizacionales

Autores:

- Mg. Lic. Gabriela F. Mollo Brisco.
- C.P. Estefanía Solari.

# Sumario

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.- INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2.- PRIMERA PARTE: DE LA ENSEÑANZA DE LA ÉTICA .....</b>                | <b>4</b>  |
| 2.1.- ¿QUÉ ES LA ÉTICA? .....  | 4         |
| 2.2.- ¿DEBE SER LA ÉTICA ENSEÑADA EN CURSOS DE POSTGRADO? .....            | 5         |
| 2.3.- ¿CUÁN PRESENTE ESTÁ LA ÉTICA EN LOS MBAS?.....                       | 8         |
| 2.4.- ¿QUÉ PIENSAN LOS ALUMNOS DE MBAS SOBRE NEGOCIOS Y SOCIEDAD?.....     | 10        |
| <b>3.- SEGUNDA PARTE: ¿COMO PUEDE ENSEÑARSE LA ÉTICA EN LOS MBAS?.....</b> | <b>16</b> |
| 3.1.- LA ÉTICA COMO CIENCIA EN SI MISMA.....                               | 16        |
| 3.2.- LA ÉTICA “DE” Y “EN” LA EMPRESA.....                                 | 17        |
| 3.3.-EL ÉTHOS OCULTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....                      | 20        |
| <b>4.- CONCLUSIONES.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>5.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>27</b> |

## ÉTICA Y FORMACIÓN PROFESIONAL. APLICACIÓN A LOS MBA'S.



### 1.- Introducción

La nueva crisis financiera/económica, que ha puesto en jaque al mundo entero, ha reavivado los debates sobre el comportamiento ético de los altos ejecutivos y el papel que la educación universitaria y post universitaria debería adoptar ante esta situación.

¿Por qué surge la ética ante una situación que en principio fue entendida como un ciclo económico más?

Sin ir más lejos, recientemente Bernardo Kliksberg (2009) indica que esta crisis tiene sus orígenes en tres fallas éticas: i) el abandono por parte del Estado de su misión de proteger el interés colectivo en campos estratégicos, ii) los sesgos de las agencias calificadoras de riesgos y, iii) la conducta de los altos ejecutivos financieros.

En el presente trabajo se pretende profundizar sobre esta última de las tres fallas éticas mencionadas. Ejemplos de este tipo conducta amoral por parte de los altos ejecutivos han abarrotado las páginas de los periódicos de todo el mundo.

Richard Fuld, presidente de Lehman Brothers, llevó a la quiebra a una empresa de 160 años de existencia. Había cobrado en los últimos años 500 millones de dólares. Además se había cubierto, por si lo despedían con un "paracaídas" de oro: una cláusula en su contrato que en ese caso obligaba a la empresa a pagarle 65 millones de dólares. En base a este caso el New York Time realizó una columna titulada "¿Es esto juego limpio?"

Por su parte, John Tayhn, Presidente de Merrill Lynch, anticipó el pago de bonos por 4.000 millones a los altos ejecutivos a sabiendas de que su empresa sería absorbida por otra, con dinero del Estado. Asimismo en plena crisis hizo redecorar su oficina por 1.200.000 dólares incluyendo una alfombra por 87.000 dólares y una cómoda de 35.000 dólares.

¿Qué relación existe entre esto último y los MBAs? Para dar respuesta a esta pregunta se tomaron las 100 primeras empresas del ranking Fortune 1000 (2009). Este ranking está integrado por las 1000 empresas americanas más grandes. De las mismas se analizaron si sus CEOs habían recibido formación ejecutiva (específicamente si habían asistido a MBAs). De este relevamiento se obtuvo que un 42% de los CEOs de las compañías más grandes de América son MBAs. Esta cifra concuerda con la emitida en 1998 por "The Economist Intelligence Unit" y con la investigación realizada por los especialistas en management Henry Mintzberg y Joseph Lampel, quienes realizaron un análisis sobre el desempeño de los CEOs más destacados de las últimas décadas. También es importante mencionar lo siguiente, en junio de 1999 Fortune publicó un artículo "Why CEOs Fail" (Por qué fracasan los CEOs), en este caso se analizaron 33 presidentes ejecutivos (de firmas estadounidenses) que habían tropezado con serias dificultades en algún momento de su carrera, surgieron alarmantes resultados: muchos de ellos tenían un MBA (13 de 33), un resultado preocupante sin lugar a dudas.

Estas cifras, conjuntamente con las razones indicadas por Kliksberg como origen de la crisis, nos llevan a reflexionar sobre el papel de los MBAs en la formación ética de los ejecutivos.

El propósito de este trabajo no es cuestionar un MBA en particular sino analizar el actual el paradigma educativo reinante.

## **2.- Primera parte: De la enseñanza de la ética**

### **2.1.- ¿Qué es la ética?**

La ética o filosofía moral es la disciplina que justamente se ocupa de aquello que es moralmente bueno o malo, correcto o incorrecto. Es la rama de la filosofía que evalúa el comportamiento humano y, en tal sentido, sistematiza, defiende y recomienda criterios referidos a comportamientos correctos e incorrectos.

La ética es la ciencia que trata de la conducta del hombre, con vistas a la consecución de su último fin (llámesele felicidad, autoperfección, santidad, realización, "vida buena", etc.). Es una ciencia, no un conjunto de opiniones o creencias. Es una ciencia práctica, porque interesa no tanto el conocimiento como el ejercicio (y también lo es por el modo de conocer: un ejercicio de la razón práctica). Y es una ciencia normativa: explica qué debe hacer el hombre. Es una ciencia del hombre, basada en la antropología. Y como el hombre es un ser social, tiene también una vertiente social, y se interrelaciona con todas las ciencias sociales.

Generalmente, los términos “Moral” y “Ética” suelen utilizarse como sinónimos, sin embargo existe una diferencia entre ellos. Savater en su libro “Ética para Amador”, nos ofrece una distinción muy sencilla de estos dos términos: “moral” es el conjunto de comportamientos y normas que se suelen aceptar como válidos, mientras que “ética” es la reflexión sobre por qué los consideramos válidos y la comparación con otras morales que tienen personas diferentes.

## 2.2.- ¿Debe ser la ética enseñada en cursos de postgrado?

Para contestar esta pregunta, primero es importante indicar si el comportamiento ético puede ser enseñado. Para dar respuesta a este interrogante se recurrió en ayuda de la psicología.

En este trabajo nos centraremos en la teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, principal exponente enfoque cognitivo-evolutivo (1).

En sus trabajos Kohlberg analizó como, desde la niñez, las personas se van formando en sus hábitos de pensamiento a través de sus experiencias y procesos de socialización que los van llevando a la comprensión de conceptos morales como la justicia, los derechos, los deberes, la igualdad, la amistad, la honestidad, el bienestar humano. Alcanzar la madurez moral es, de acuerdo con Kohlberg, un proceso prolongado que se va dando en forma gradual en etapas sucesivas.

En tal sentido, Kohlberg, distingue seis etapas de razonamiento moral agrupadas en tres grandes niveles de desarrollo moral, cada uno de los cuales se compone de dos estadios de desarrollo moral. Los niveles representan “tipos diferentes de relación entre el sujeto, las normas y las expectativas de la sociedad” (Vanerplas-Holper, 1982 en Barra Almagiá, 1987). En cada etapa se van produciendo cambios significativos en la forma de encarar decisiones que implican alguna problemática de índole ética. Los desarrollos de cada etapa se van edificando sobre los logros de las etapas anteriores y cada nivel corresponde a edades cronológicas distintas.

**A – Nivel preconvencional:** en este nivel se enfocan los problemas morales desde la perspectiva de los intereses concretos de los individuos implicados, y de las acciones concretas con que se enfrentaron los individuos al decidir sobre una acción particular. El niño responde a las normas culturales y/o sociales y las interpreta en términos de las derivaciones que las mismas pueden tener como consecuencia de su acción o respuesta (castigo, premio) o en términos del poder físico de la autoridad de quien emanan las normas. Se trata de una forma egocéntrica de razonamiento moral. Este nivel se alcanzaría entre los 5 y los 8 años.

---

<sup>1</sup> Los otros enfoques que la psicología desarrolló a los fines de comprender los aspectos morales del comportamiento humano son el enfoque psicoanalítico y la teoría del aprendizaje social.

| Estadio   | Valores  | Razones  | Perspectiva social  |
|---|--|--|---|
| Estadio 1:<br>Moralidad heterónoma (Orientación de castigo y de obediencia)                                 | Someterse a las reglas apoyadas por el castigo; la obediencia por sí misma; evitar el daño físico a las personas y a la propiedad. | Evitar el castigo.   | Punto de vista egocéntrico. No considera los intereses de los otros ni reconoce que difieren de los propios.  |
| Estadio 2:<br>Individualismo, fines instrumentales e intercambio. (Orientación instrumental y relativista). | Actuar para satisfacer los propios intereses y necesidades y dejar que los otros hagan lo mismo.                                   | Satisfacer los propios intereses en un mundo donde se debe reconocer que los demás también tienen intereses. | Perspectiva individualista concreta. Distingue los intereses propios de los de la autoridad y de los otros. Es consciente de que todos tienen intereses y que estos pueden entrar en conflicto. Logra integrar estos intereses en conflicto por medio de un intercambio instrumental. |

**B – Nivel convencional:** En este nivel es importante actuar de acuerdo con las expectativas del grupo que uno integra (incluso la familia), teniendo en consideración lo que el grupo espera del individuo como miembro o representante de un rol. El nivel B convencional en el cual el razonamiento lógico formal llega a su equilibrio (etapas 4 y 5) se alcanza a partir de la preadolescencia hasta la adolescencia de 8 a 14 años.

| Estadio   | Valores  | Razones   | Perspectiva social  |
|---|--|---|---|
| Estadio 3:<br>Expectativas interpersonales mutuas y conformidad interpersonal. (Orientación del “niño bueno”) | Lo correcto es comportarse de acuerdo con lo que esperan los pares en la sociedad para obtener la aprobación dentro del “grupo”. | La necesidad de ser bueno los propios ojos y a los de los demás; preocuparse por los demás. | Perspectiva del individuo en relación con otros individuos. Relacionan puntos de vista poniéndose en el lugar del otro. Todavía no se considera el sistema social generalizado. |
| Estadio 4:<br>Sistema social y conciencia (Orientación de la ley y el orden).                                 | Hacer lo correcto es cumplir el propio deber como miembro de la sociedad, manteniendo el orden social y las                      | Existe un imperativo de conciencia para cumplir con las obligaciones                        | Diferencia el punto de vista de la sociedad, de acuerdo a motivos interpersonales. Se adopta el punto de vista del sistema que define roles y reglas                            |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | leyes, salvo en casos extremos en que entren en conflicto con otros deberes y derechos sociales establecidos |  |  |
|--|--|--|--|

**C – Nivel posconvencional y de principios:** En este nivel se trata de definir los principios y valores morales que están por encima de grupos y/o autoridades aunque los mismos los sostengan y apoyen. El sujeto se distancia de principios y valores ajenos y desarrolla otros que tiene validez más allá de la autoridad de personas, grupos o sociedades determinadas. El nivel C posconvencional (etapas 5 y 6) se podría alcanzar entre los 16 y los 18 años, aunque algunas personas siguen incorporando los correspondientes desarrollos hasta los 25 años y otras nunca llegan a la etapa 6 de los principios éticos universales.

| Estadio   | Valores  | Razones   | Perspectiva social   |
|---|--|---|--|
| Estadio 5:<br>Contrato social o utilidad y derechos individuales.<br>(Orientación del legalística “niño bueno”) | Lo correcto es sostener los valores, derechos básicos y contratos legales de la sociedad aunque ellos entren en conflicto con las reglas y leyes del grupo. Se toma conciencia de la variedad de valores y opiniones que tiene la gente, y del hecho de que la mayoría son relativos a su grupo de pertenencia. Existen derechos y valores no relativos (la libertad, la vida) que deben mantenerse siempre. | Sentido de obligación de ajustarse a las leyes por el bien de todos y la protección de los derechos de todos. | Perspectiva anterior a la sociedad. El individuo es consciente de los valores y derechos anteriores a los acuerdos y contratos sociales. Integra las perspectivas por medio de mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva. Reconoce que los intereses en conflicto a veces son de difícil integración. |
| Estadio 6:<br>Principios éticos universales.<br>(Orientación de la ley y el orden).                             | Guiarse por principios éticos auto-escogidos. Las leyes y acuerdos sociales suelen ser válidos porque se fundamentan en  | La creencia como persona racional en la validez de los principios morales                                     | Perspectiva de un punto de vista moral del que parten los acuerdos sociales. La perspectiva es la de un individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o la premisa   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | tales principios; cuando las leyes los violan, uno actúa de acuerdo a sus principios. Estos son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos humanos y el respeto por la dignidad de los seres humanos como individuos. | universales y un sentido de compromiso personal con ellos. | moral básica de que las personas son fines en sí mismas y como tales se las debe tratar. |
|--|--|--|--|

De esta primera aproximación al tema, se observa que desde un punto de vista psicológico el desarrollo moral en un individuo se produce durante su infancia y adolescencia. Entonces ¿puede un programa de posgrado modificar las conductas de un individuo formadas (o deformadas) durante su infancia y adolescencia?

En una primera instancia se podría decir que no. Sin embargo, los estudios de posgrado podrían contribuir a reforzar las conductas aprendidas en estadios previos a fin de ayudar al individuo a alcanzar los niveles de desarrollo moral más avanzados (niveles que como menciona Kohlberg son alcanzado por un porcentaje muy pequeño de los individuos adultos).

### **2.3.- ¿Cuán presente está la Ética en los MBAs?**

En este apartado se intentará dar cuenta en que medida están presentes los temas referidos a Ética, Responsabilidad Social y/o Filosofía como asignaturas del plan de estudios de las Maestrías en Administración de Empresas (MBAs) (cohorte 2009).

Para esta actividad, se procedió a identificar todas las instituciones educativas en la Argentina que tienen entre su oferta académica MBAs, lográndose así identificar 26 MBAs.

Las unidades de análisis son los planes de estudio de las distintas carreras. Los mismos fueron tomados de las páginas web de cada uno de los MBAs o solicitados por vía e-mail a sus correspondientes oficinas administrativas. De los 26 MBAs identificados, sólo se obtuvieron 20 programas completos. Los 6 MBAs restantes no tenían sus programas publicados (sólo publicitaban una breve descripción de ejes centrales).

De la lectura de estos programas de estudio, se busco identificar en cuáles de ellos estaban presentes materias y/o seminarios cuyos nombres incluyeran

alguna palabra que los vincularse con los tópicos de “Ética y/o Responsabilidad Social”, obteniéndose los siguientes resultados:

| Institución   | Materia obligatoria                           | Seminario/s optativo  |
|---|---|---|
| ESEADE Instituto Argentino  | Ética y Gobierno Corporativo                  |   |
| UAI Universidad Abierta Interamericana  | Responsabilidad Social de la Empresa          |   |
| UBA   | Filosófico y ético*                           |   |
| UCA Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires | Integración del saber y Ética en los negocios |   |
| Universidad Católica de Santiago del Estero                                   | Ética de los Negocios                         |   |
| Universidad de Palermo  |   | - Ética profesional y gestión de la responsabilidad social empresaria   |
| Universidad de San Andrés   |   | - Responsabilidad Social Empresaria I<br>- Responsabilidad Social II<br>- La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia de Internacionalización |
| Universidad del CEMA (UCEMA)  |   | Ética y Negocios  |
| Universidad Nacional de Córdoba   | Ética en los Negocios                         |   |
| Universidad Nacional de Cuyo  | Responsabilidad social empresaria.            |   |
| Universidad Nacional de Misiones  | Ética en los Negocios                         |   |
| Universidad Torcuato Di Tella   | Ética y Legislación Empresarial               |   |
| UNLP  | Estrategia, Ética e Impacto Ambiental         |   |

\* Lo ubican como uno de sus ejes temáticos

Siguiendo un análisis de tipo cuantitativo, se ve en el cuadro precedente que de las 20 instituciones bajo análisis, 13 (o sea el 65%) dictan alguna materia y/o seminario referidos a “Ética, responsabilidad y/o filosofía). Por otra parte podemos discriminar que de estas 13 instituciones, 10 (77%) incluyen el dictado de estas materias entre sus materias obligatorias, mientras que las restantes 3 (23%) sólo lo hacen en forma de seminario optativos.

Si bien la cantidad de MBAs que dictan materias referidas a ética y responsabilidad dista de ser el ideal, se observa que es mucho más elevado que la cantidad de instituciones de grado que lo realizan. Una investigación

realizada por miembros del Instituto de Investigaciones administrativas de la UNLP, realizó una investigación similar pero para el ámbito de grado (Galán, et al; 2007). En esta investigación (que estaba circunscripta a las instituciones educativas que cuentan con aprobación del Ministerio Nacional de Cultura y Educación para otorgar título oficial de Licenciado en Administración), se detectó que de las 41 Instituciones que otorgan el título de Licenciado en Administración, únicamente 12 de ellas (es decir el 29%), dictan alguna materia referida a las cuestiones éticas y/o de responsabilidad social.

Como se puede apreciar, este número es muy inferior a lo relevado en el caso de los MBAs. Se podría decir que esto posee al menos dos aspectos negativos:

- i) En primer lugar, la matrícula de los MBAs es significativamente menor a la matrícula de las carreras de grado. Esto se debe a cuestiones regulatorias (para poder ejercer la profesión de forma regulada se requiere un título habilitante de grado y no de posgrado) así como a cuestiones varias (tiempo, dinero, gustos, etc.). Esto quiere decir que relegar la enseñanza en cuestiones de ética y responsabilidad social a los estadios de posgrado dejaría fuera a un importante número de profesionales.
- ii) En segundo lugar, la enseñanza de ética y moral en los cursos de posgrado y no en los de grado, no estaría condiciéndose con el análisis psicológico presentado más adelante, en el cual son en los estadios más tempranos de nuestra vida en los que desarrollamos este tipo de conductas.

Llegado a este punto del trabajo, vale realizar una aclaración metodológica: del análisis de los planes de estudio sólo es posible observar la enseñanza en ética que se desarrolla de forma directa (vs. el indirecto (2)) y disciplinar (vs. la transdisciplinar). Esta mirada dejaría fuera de análisis a aquellas instituciones educativas que utilizan metodologías de enseñanza indirecta o transdisciplinar. Sin embargo, a fin de reducir este sesgo en el análisis, se procedió a observar otro conjunto de datos referidos a los MBAs a fin de detectar si siguen o no estas otras metodologías. Con esta finalidad se analizó otra información suministrada en sus páginas web (3) (tales como los testimonios de egresados, objetivos del programa, perfil del egresado, palabras de sus directores, etc.).

De la lectura de este material cualitativo se puede deducir que los MBAs que no presentan en su currícula materias específicas referidas al tema de la ética y la responsabilidad social, no es debido a la utilización de metodologías de enseñanza distintas sino a una real carencia del tema en sus currículas.

#### **2.4.- ¿Qué piensan los alumnos de MBAs sobre negocios y sociedad?**

En el 2007, el “Aspen Institute Center for Business Education” (un programa del Aspen BSP), encuestó a estudiantes de 15 MBAs sobre cuestiones referidas a

---

<sup>2</sup> Para más información sobre este último método ver “El ethos oculto de la Universidad” de François Vallaey

<sup>3</sup> Para este análisis se utilizó la estrategia cualitativa de “análisis de contenido”.

la integración entre negocios y sociedad. Esta encuesta se adaptó para poder ser replicada en la Argentina y se realizó una prueba de la misma en estudiantes de un curso de MBA.

La encuesta se realizó en alumnos que se encuentran cursando el último año de su programa de maestría. Se realizó el sondeo por medio de una encuesta auto-administrada, de preguntas cerradas con elección de múltiples alternativas. Se obtuvieron 18 encuestas. En ningún momento se buscó la representación estadística, sino que se procedió al análisis de estos casos como medio de testeo del cuestionario.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- ¿Cuál considera usted que es el objetivo más importante de una empresa? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas  | Canti. |
|---|--------|
| Maximizar el valor de los accionistas.                        | 14     |
| Satisfacer las necesidades de los clientes.                   | 11     |
| Ofrecer productos/servicios de buena calidad.                 | 6      |
| Invertir en el crecimiento y buen desempeño de los empleados. | 3      |
| Cumplir con las leyes y regulaciones.                         | 3      |
| Crear valor en la comunidad en la que opera la empresa.       | 3      |
| Cuidar el medio ambiente.                                     | 1      |
| Ofrecer igualdad en las oportunidades de empleo.              | 0      |

- En su opinión ¿Cuáles de los siguientes aspectos son los más importantes en una empresa considerada de "buen funcionamiento"? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas   | Canti. |
|--|--------|
| Ofrecer productos/servicios de buena calidad.                    | 11     |
| Invertir en capacitación del personal y desarrollo profesional.  | 11     |
| Operar de acuerdo a los valores y código de ética de la empresa. | 7      |
| Tener una fuerte misión.   | 7      |
| Distribuir altos retornos a los accionistas.                     | 6      |
| Ofrecer productos o servicios que beneficien a la sociedad.      | 4      |
| Ofrecer sueldos competitivos.                                    | 3      |
| Llevar a cabo políticas medioambientales.                        | 0      |
| Ofrecer empleos estables.  | 0      |

- ¿Cuáles son las ventajas que usted considera que obtiene una empresa al cumplir con sus responsabilidades sociales? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas  | Canti. |
|---|--------|
| Obtiene una mejor imagen/reputación.                          | 13     |
| Genera mayor lealtad de los clientes.                         | 10     |
| Disminución de los problemas legales y de regulación.         | 8      |
| Mejora en la productividad y satisfacción de sus empleados.   | 7      |
| Contribuyen al desarrollo de una comunidad más fuerte y sana. | 4      |
| Alcance de viabilidad a largo plazo en el mercado.            | 2      |
| Aumento de las utilidades.                                    | 1      |
| Reducción de costos de operación.                             | 1      |

- Frente a una acción llevada adelante en su lugar de trabajo que le genera un conflicto de valores ¿Qué actitud cree usted que tomaría? (Marcar 1 alternativa).

| Alternativas  | Canti. |
|---|--------|
| Presentaría sus objeciones con respecto a esa actividad.  | 13     |
| Trataría de alejarse de esa actividad y concentrarse en otras que no le generen conflictos con sus valores. | 2      |
| La realizaría de todas maneras pero lo viviría como una experiencia estresante.                             | 1      |
| Trataría de buscar otro trabajo.  | 1      |
| No le daría demasiada importancia.  | 1      |

- Imagínese a un año de haber recibido su título de MBA ¿Qué aspectos considera serán importante para usted? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas   | Canti.q1 |
|--|----------|
| Desarrollarse en su carrera profesional.                       | 12       |
| Aumentar sus habilidades de negocio.                           | 12       |
| Comenzar o desarrollar un negocio propio.                      | 12       |
| Ganar altos ingresos.  | 8        |
| Ocuparse de intereses personales (arte, viajes, música, etc.). | 4        |
| Centrarse en su familia (casarse, tener hijos, etc.).          | 1        |
| Involucrarse más con su comunidad.                             | 1        |
| Generar un impacto positivo en la sociedad.                    | 0        |

- Al momento de evaluar a una candidato, ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son más importante para los reclutadores? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas   | Canti. |
|--|--------|
| Experiencia en el área funcional.  | 13     |
| Experiencia en el manejo de las relaciones interpersonales.                                      | 12     |
| Integridad personal.   | 11     |
| Experiencia en la toma de decisiones.  | 10     |
| Experiencia en la industria.   | 3      |
| Experiencia en organizaciones no corporativas (trabajo voluntario, trabajo en el gobierno etc.). | 0      |

- Al momento de decidir aceptar un empleo, ¿Cuál de los siguientes factores referidos a sus futuros empleadores, considera usted de mayor importancia? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas  | Canti. |
|---|--------|
| Buenas condiciones de empleo.   | 18     |
| Gobierno corporativo responsable y prácticas empresariales transparentes.   | 9      |
| Productos de alta calidad y seguros.  | 5      |
| Prácticas responsables de producción (incluyendo la cadena de suministros). | 4      |
| Responsabilidad social empresarial.   | 4      |
| Relaciones abiertas y seguras con la comunidad.                             | 2      |
| Diversidad de la fuerza de trabajo.   | 1      |

- ¿Qué factores son para usted los más importantes al momento de seleccionar un determinado puesto de trabajo? (Marcar como máximo 3 alternativas).

| Alternativas  | Canti. |
|---|--------|
| Aspectos remunerativos.   | 14     |
| Puestos que presenten oportunidades de desarrollo y capacitación. | 13     |
| Puestos que impliquen desafíos y responsabilidad.                 | 12     |
| Puestos que mantengan un equilibrio entre empleo y familia.       | 12     |
| Puestos que presenten oportunidad de ascensos rápidos.            | 1      |
| Puestos que presenten oportunidades de viajes de negocios.        | 1      |
| Puestos que presenten altos estándares de ética.                  | 1      |
| Puestos con capacidad para contribuir con la sociedad.            | 0      |

Del análisis de los datos relevados, se puede observar una marcada tendencia a pensar los negocios siguiendo una visión clásica de los mismos, esto es haciendo principal hincapié en los accionistas y los clientes.

Esta es una visión que se corresponde con un modelo de Estado de tipo neoliberal. Este modelo se da en la década del '80 y, fundamentalmente, en la década del '90 y en el cual el centro no es el trabajador sino el consumidor. Esto significa que el desarrollo no sólo se plantea en aspectos es meramente económico, sino que además se pone el acento en la última parte de la cadena productiva (el intercambio) sin prestar atención a los aspectos productivos propiamente dichos y post-intercambio (transformación de residuos).

El modelo neoliberal, necesita de un Estado que actúe como garante de reglas de juego y del equilibrio macroeconómico. El Estado posee una marcada orientación al mercado externo (Estado subsidiario). Existe una diferenciación entre Estado y sociedad civil.

Así, se observa que el objetivo que prima por excelencia en una organización es el de maximizar el valor para los accionistas, seguido por el de satisfacer las necesidades de los clientes. Si bien desde la teoría esta visión lleva varios años en decadencia, se observa que el discurso clásico sigue en vigencia sin haber perdido fuerza.

Con respecto a las ventajas de desarrollar acciones de responsabilidad social, los encuestados han primado las alternativas que están vinculadas con una visión utilitarista de la RSE y que remite a beneficios para ella en primer lugar y luego para la comunidad. Así, ponen en primer lugar la reputación de la empresa y la lealtad de los clientes.

Sin embargo es curioso que, siguiendo esta visión utilitarista de la RSE, los encuestados no reparen en la RSE como un instrumento capaz de generar utilidades, ni de generar mejora en los costos. Esto podría significar que la RSE se entiende como un gasto, no como una inversión.

Para profundizar en este tema es necesario planear las distintas estrategias que se pueden adoptar en términos de RSE.

Para asimilar las razones de los diferentes tipos de estrategia que pueden perfilarse en materia social, se precisa que previamente se acepte que son varias las fuentes de motivación que impulsan las acciones sociales.

En primer lugar, puede actuarse por **deber social**, es decir, por el acatamiento de las leyes, reglamentos, ordenanzas y costumbres sociales que regulan el comportamiento de las organizaciones que funcionan en un determinado contexto.

En segundo lugar, aparece la **solidaridad** como posible razón de la acción, con lo cual se decide a partir de un cierto grado de altruismo que busca hacer el bien como consecuencia de entender la causa del otro.

Luego, en un tercer plano, aparece la **responsabilidad** que se afina como respuesta reactiva ante realidades existentes o como iniciativa proactiva que impide el surgimiento de desajustes visualizados.

Finalmente, se encuentra el sentido de **corresponsabilidad** que revela la integración de cada decisión con la decisión que asumen los otros con quienes se comparte un mismo propósito. La corresponsabilidad sugiere que no sólo se es responsable de lo que se hace, sino también se comparte con quienes se tiene un tácito o explícito compromiso.

El cuadro que sigue esclarece los alcances de estas explicaciones.

| Fuente             | Exigencia   | Pregunta                                     | Estrategia RSE     |
|--------------------|-------------|--|--------------------|
| Deber Social       | Adaptativa  | ¿Cuánto damos?                               | Filantropía        |
| Solidaridad        | Caritativa  |  |                    |
| Responsabilidad    | Proactiva   | ¿Cuál es el compromiso y cuál es el impacto? | Inversión social   |
| Corresponsabilidad | Interactiva | ¿Cómo crecer juntos?                         | Integración social |

Fuente: Programa de formación de formadores en Responsabilidad Social Empresaria. Red Iberoamericana de Universidades por la RSE. Material de clase (2009)

Siguiendo este esquema, y sin perder de vista los resultados obtenidos del sondeo, se observa que los encuestados, en materia social, sólo tienen incorporadas las fuentes de “Deber Social” y “Solidaridad” (¿Cuanto damos?). La adopción de estas fuentes de motivación social, dan espacio a que se piense en la RSE sólo como generadora de gastos.

Para graficar aún más estos tres tipos de estrategias, se recurre al siguiente cuadro explicativo.

| Estrategia RSE     | Imagen             | Participantes | Alcance Social  |
|--------------------|--------------------|---------------|---|
| Filantropía        | “Dar un pescado”   | Yo sin otros  | Que los pobres sean menos pobres.   |
| Inversión Social   | “Enseñar a pescar” | Yo y tú       | Que los pobres dejen de ser pobres.   |
| Integración social | “Pesquemos juntos” | Nosotros      | Que los pobres asuman la dignidad de ser más y añadan valor a su familia y la sociedad. |

Fuente: Programa de formación de formadores en Responsabilidad Social Empresaria. Red Iberoamericana de Universidades por la RSE. Material de clase (2009).

Otra conclusión a la que se arriba del sondeo realizado es que los últimos niveles de la cadena de Maslow, siguen siendo muy significativos como elementos motivadores de las personas. También se podría decir que la noción de “hombre económico” no está tan dejada de lado como la teoría pregona. Ejemplo de esto es que en varias de las preguntas realizadas en el cuestionario las alternativas de mayor elección son las referidas a cuestiones personales e individuales.

Así, en lo que respecta a las expectativas de los encuestados una vez finalizado su MBA, se seleccionaron las alternativas referidas a “desarrollarse en su carrera profesional”, “aumentar sus habilidades de negocio”, “comenzar o desarrollar un negocio propio” y “ganar altos ingresos”. En lo referente a factores referidos a sus empleadores, se consideran de importancia los relacionaos con “buenas condiciones de empleo”. Y por último, entre factores más importantes al momento de seleccionar un determinado puesta de trabajo se indicó los aspectos remunerativos.

Lo anteriormente expuesto, debería llevarnos a reflexionar sobre los discursos en materia de enseñanza. Se debería analizar la concordancia entre las cuestiones teóricas enseñadas y los conceptos que se esconden en las herramientas que se enseñan en el marco de esas cuestiones teóricas. *“La búsqueda de coherencia moral entre el discurso (las declaraciones de principios) y la práctica nos exige hacer un diagnóstico integral del Ethos oculto de la institución educativa”* (François Vallaey).

Apple define al ethos oculto como *“el conjunto de normas y valores que son implícitamente pero eficazmente enseñados en las instituciones escolares y de las que no se acostumbra a hablar en las declaraciones de fines y objetivos de los profesores”* (Apple, 1986 en Vallaey). Este concepto parte del convencimiento de que todo discurso educativo se basa en supuestos implícitos que a menudo el propio discurso ignora. Por ello, el currículo oculto se revela sobretodo en las ausencias, las omisiones, las jerarquizaciones, las contradicciones y los desconocimientos que presenta el mismo currículo oficial y la práctica diaria docente que, se supone, lo realiza; al igual que los deseos inconscientes de una persona se revelan ante todo en los actos fallidos cotidianos.

### **3.- Segunda parte: ¿Como puede enseñarse la ética en los MBAs?**

Para dar respuesta a esta pregunta han de tenerse en cuenta tres puntos claves:

#### **3.1.- La ética como ciencia en si misma.**

La ética es una ciencia, con sus propios principios, teoremas y corolarios, y con una metodología propia. Esto nos genera el interrogante de si se debe ofrecer al menos un curso de ética propiamente dicho. En este punto, Argandoña (1994) plantea que es recomendable ofrecer un curso en los estadios más pronto del programa, en el cual se desarrollen los principios, contenidos y métodos de la ética.

*“...debe haber también un cuerpo teórico dedicado a la ética, enseñado en algún curso o seminario, porque la ética es un ciencia con reglas propias, cuyos principios, criterios y razonamientos hay que entender”* (Argandoña, 1994).

Al respecto de este tema, surge otro interrogante ¿Qué tipo de textos se deben utilizar en estos cursos? Algunos autores recomiendan el estudio de algún texto básico de ética general o de ética de la empresa, sin la necesidad de caer en la lectura de los grandes referentes filosóficos del tema. Así, el propio Savater decía en un discurso dado en la Universidad de Simon Bolívar (Caracas, Venezuela):

*“Hablando con algunos amigos sobre este asunto [de la enseñanza de la ética en las escuelas], me comentaron: «Es que es imposible, ¿cómo vas a explicar ética a personas que no han leído a Kant, Spinoza, que no conocen a Nietzsche ni a ninguno de los autores indispensables? Es imposible que a un joven de 15 años se le empiece a explicar todos esos autores que serían imprescindibles para hablar de ética». Me parecía una noticia muy alarmante, porque la ética es una cosa que se supone todos vamos a necesitar, no solamente como algo propio, sino que necesitamos que los demás la necesiten. Es algo muy útil garantizar que los demás tengan ética, y si para tener la idea de una vida recta, de una convivencia justa, solidaria y digna, hace falta leer a tantos autores importantes, estudiar tantísimo, entonces estamos perdidos, porque solamente algún erudito nos brindará el adecuado apoyo ético, y el resto del mundo viviremos como fieras feroces, lo cual, insisto, por puro egoísmo, me parecía una perspectiva alarmante.”(Savater, 1998)*

### **3.2.- La ética “de” y “en” la empresa.**

La ética es una ciencia práctica, porque interesa no tanto el conocimiento como el ejercicio, por ende los programas de educación ejecutiva deberían además contar con un curso de “ética de la empresa”, en tramos más avanzado del programa. En estos cursos, la ética debería enlazarse con las disciplinas funcionales y de síntesis que se imparten en la escuela a través de su papel en el proceso básico de toma de decisiones. Recordamos que la toma de decisiones es un eje central en la formación de los ejecutivos. Al respecto, cursos enteros son destinados a este tema, así como también la atención de los autores más prestigiosos de las Cs. Administrativas. Entre estos autores encontramos a Henry Mintzberg, y su desarrollo sobre los roles gerenciales; a Federico Frishknecht y el proceso decisorio así como a Pedro Pavesi con igual tema. Sin embargo, es necesario que en tal sentido no sólo se instruya al alumno en el proceso de toma de decisiones sino fundamentalmente en el reconocer a la ética como criterio fundamental a tener en cuenta en todo el proceso decisorio.

El curso de ética de la empresa debe presentarse como un curso unitivo, en el que se armonicen los derechos y deberes de las personas con los de la empresa, los intereses personales con los de la institución, el fin individual con los objetivos de la empresa, los beneficios y la eficiencia económica con la buena conducta y los criterios morales, el bien de la empresa con el bien común. En este tipo de cursos los problemas éticos deben venir determinados por la actividad específica de la empresa: su organización, si dinámica y los roles que las personas tienen dentro de la misma.

¿Cuál es la metodología más acorde a este tipo de cursos? Kohlberg no compartía el punto de vista de que los maestros debían jugar el papel de formadores del carácter moral. Esta actitud se debía su convicción de que no existía consenso respecto de las virtudes que deberían ser “enseñadas” y que, por otra parte, frente a cuestiones éticas similares, no parecería existir uniformidad de comportamiento a pesar de que puedan compartirse valores y virtudes. Entonces, ¿cómo enseñamos ética en un curso de posgrado?

Kohlberg sostenía que ese papel debía desempeñarse por medio de ejemplos, enseñanzas y comunicación directa con los niños con premios a la práctica activa de las mismas. El desarrollo moral se produciría más bien a través del **proceso que debe enfrentar el niño para hacer frente a las contradicciones que puedan darse en cursos de acción referidos a cuestiones éticas** en la etapa en la cual se encuentra y buscarle solución en una etapa superior.

En función de esto, se puede decir que los métodos de enseñanza que se deben utilizar son los que estén relacionados con involucrar al alumno en el proceso de aprendizaje y que lo coloque en una posición de constructor del conocimiento.

Lo más importante en el curso de ética de la empresa es el desarrollo de capacidades y actitudes. Esto exige el ejercicio frecuente de la prudencia, aplicando los principios al caso concreto, de modo que se desarrolle el juicio, que en definitiva, caracteriza a la decisión ética.

Entre las herramientas pedagógicas clásicas que más se ajustan a este perfil se encuentran la enseñanza por medio del “método del caso”.

Sin embargo, Argandoña (1999) realiza ciertas observaciones al respecto de este método. En primer lugar menciona las ventajas que el caso presenta, siendo particularmente útil cuando se trata de desarrollar capacidades para la resolución de problemas no operativos (característica de la mayoría de las situaciones a las que se enfrenta un manager). Bajo el método del caso, en cada situación es necesario realizar un análisis de los hechos, una valoración del problema o problemas, el establecimiento de unos criterios de decisión, el planteamiento de alternativas y el estudio de las mismas y de sus consecuencias previsibles; luego vendrá la toma de la decisión y la elaboración y ejecución del plan de acción.

Argandoña hace hincapié en que los principios y reglas éticos son necesarios en ese proceso: hay que identificar el problema ético, valorarlo, analizar sus causas, establecer los criterios éticos que deben presidir la decisión, estudiar las implicaciones éticas de las alternativas,... Y para todo esto hace falta la ciencia ética así como los principios contables, los teoremas de las finanzas, las recomendaciones de la psicología, etc.

¿Que quiere decir esto? Básicamente que no hay "problemas éticos", hay problemas de dirección, con facetas técnico-económicas, socio-políticas y éticas. Por ende el método del caso es tan ventajoso para la enseñanza de la

ética como para cualquier otro conocimiento que haga a los problemas de dirección. Lo que el método del caso no puede conseguir, aun siendo muy útil para desarrollar facultades racionales de solución de problemas complejos, es el desarrollo de facultades morales o virtudes (Pérez López *et al.* 1993 en Arganoña, 1999).

A su vez, el método del caso tiende a centrar la atención en grandes dilemas. La enseñanza de la ética a través de los grandes conflictos o dilemas da una idea distorsionada de la realidad y se presta a la adopción de criterios insuficientes: ante el dilema de cometer un soborno o tener que despedir a mil trabajadores se tenderá siempre a empequeñecer el criterio moral, sin darse cuenta de la cadena de abdicaciones que han llevado a esa situación.

¿Entonces debemos limitarnos a la utilización de estas metodologías? No necesariamente. Desde hace unos años, se está implementado lo que se conoce como el **“Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales”**. Este es un tipo de aprendizaje que utiliza el “método de proyectos” para la conducción didáctica de un proyecto social con diferentes actores, con el fin de participar en la promoción del Desarrollo Humano Sostenible. Consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje que involucran a los estudiantes, sus profesores y personas de la comunidad en la solución de algún problema de orden social.

El Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales, no es una técnica específica ni un método acabado a proponer a la comunidad docente. Al contrario, queremos dejar en claro la gran libertad de formas que, por definición, puede y debe tomar un tipo de aprendizaje que depende de la acción conjunta de actores diferentes queriendo trabajar en común. Lo importa es que este método se entienda sobre el espíritu de la Responsabilidad Social Universitaria y el contexto en el cual se concibe esta pedagogía.

Es importante remarcar que la flexibilidad que presenta este método no debe ser utilizada para que se haga cualquier tipo de proyecto de cualquier modo. Es importante que el método no derive en aspectos meramente asistencialistas. La base de este método es que por medio de la realización de un proyecto de base social se aprendan las cuestiones intrínsecas de la disciplina que se debe enseñar.

Obviamente que este tipo de metodología se inscribe en un paradigma pedagógico diferente. Este es el Paradigma pedagógico de la transformación (que no está en contraposición al paradigma de la información, sino que lo complementa).

Este paradigma posee las siguientes características:

- 1- Está basado en el autoaprendizaje del alumno,
- 2- Implica muchos procesos heurísticos e intersubjetivos (a través de los diálogos y negociaciones colectivas que van a dar a luz al proyecto social),
- 3- Implica la investigación-acción para inventar conocimientos nuevos,

- 4- Implica el asombro, la autocrítica, el autoconocimiento de sus fuerzas y debilidades personales, el desaprender patrones de comportamiento anteriores, el aprender nuevos,
- 5- Implica involucrarse emocionalmente: pasión por el proceso,
- 6- Implica una trans-formación personal,

El Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales necesita de la relación cara a cara con los interlocutores externos en un proyecto de desarrollo social emprendido desde la institución educativa. Sobre todo cuando el otro es una persona víctima de la marginación económica o cultural. Hay que ponerle un rostro a la pobreza y no quedarse en una relación meramente conceptual con ella. Sólo el contacto directo interpersonal es realmente capaz de transformar rápidamente las personas y les asegura toda la riqueza y complejidad de la que el Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales es capaz.

### 3.3.-El Ethos oculto de la institución educativa.

El comportamiento ético no sólo puede lograrse por medio de la enseñanza directa. Una buena enseñanza en ética logra en el alumno el convencimiento de la necesidad de actuar siempre éticamente. Esto es muy difícil de conseguir únicamente por medio del dictado de determinados cursos, pero sí puede lograrse si se complementa con el ejemplo. Estos ejemplos deben provenir no sólo del docente, sino también de personas o situaciones que se estudien y de todo el personal de la institución. Ejemplo de esto sería que todos los profesores dispusiesen de un esquema conceptual sencillo para tratar los problemas éticos que aparezcan en las clases.

Este espíritu reinante en toda la institución es lo que François Vallaey's denomina el **Ethos oculto** de la institución académica, "*...es decir los aspectos de la vida cotidiana, tanto administrativa como pedagógica, que no están abiertamente formulados y explicitados, pero que sí existen y tienen efectos actitudinales y valorativos que condicionan el normal proceso de aprendizaje de los estudiantes. Así, se trata de develar una especie de **pedagogía invisible** estrechamente relacionada con la ejecución de rutinas en la institución, rutinas intersubjetivas que legitiman, de manera sutil y no tan sutil, prejuicios, valores poco defendibles, discriminaciones solapadas, etc*". (Vallaey's).

Esto significa que el emprender un compromiso con la enseñanza ética no se reduce a la incorporación de dos o más cursos referidos a la temática, sino que implica un diagnóstico sobre el ethos oculto de la institución que se debería ver reflejado en todo su accionar.

Vallaey's indica cuatro ámbitos que son decisivos, desde el punto de vista de la pedagogía invisible para determinar la calidad de los valores efectivamente promovidos por la institución educativa:

- Estudiar la malla curricular, analizar qué saber se transmite,
- Estudiar los métodos de enseñanza y la cultura docente,

- Analizar en qué medida la comunidad universitaria se vive a sí misma como una pequeña democracia o al contrario como una sociedad jerarquizada, autoritaria, sin transparencia ni diálogo, y
- Analizar, la autorrepresentación producida por la universidad.

Con respecto a este último punto, vale aclarar que **la autorrepresentación producida por la universidad** es visible tanto en sus campañas publicitarias, su estrategia de marketing, como en los símbolos que sus integrantes imaginan e instituyen, como para identificarse y distinguirse de las demás universidades del entorno. *“...Hay que entender que esta especie de "clausura simbólica" organizacional que instituye una universidad como ésta y no otra, y con un determinado "afecto" para sus miembros, es de suma importancia para la cultura y los hábitos de la "morada" institucional (el Ethos) que sus integrantes asumen y reproducen, porque determina el tipo de reconocimiento social que van a valorar y buscar en el futuro. [...] La pregunta es: ¿Nuestra universidad, a través de sus campañas publicitarias, su autorrepresentación y valores, promueve una visión de la sociedad como "casa común" donde todos dependen de todos, y una visión del significado de la vida y formación humana desde la participación solidaria del ser humano como agente de desarrollo social o más bien promueve la representación de la sociedad y del otro en términos darwinianos de lucha y competencia y entiende el sentido de la vida del ser humano como la persecución individual del éxito personal a todo costo?” (Vallaes,)*

Con respecto a esto último, ya hemos mencionado que se realizó un análisis de contenido respecto a la información suministrada por los programas de MBA en sus páginas web. Con respecto a este análisis se puede mencionar que más allá de los cursos que se dictan en los programas, este compromiso con la conducta ética no se manifiesta en su autorepresentación.

En este caso se analizaron los contenidos de las páginas web de los 15 MBAs mejor rankeados por una Revista reconocida en el ámbito de los negocios y de tira nacional (4).

A continuación se mencionan los aspectos referidos al compromiso de los MBAs con el comportamiento ético.

Del Análisis de los **testimonios de los alumnos** publicados en las páginas web se observa que los elementos que más valoran los alumnos de los MBAs, y que son tomados por la institución como mensaje para exponer en sus páginas, están referidos a:

- Interdisciplinidad
- Visión integral de la organización
- Balance entre teoría práctica.
- Visión global de los negocios.

---

<sup>4</sup> Dado que el objetivo de este trabajo no es el análisis particular de un MBA, sino el cuestionamiento de un determinado paradigma educativo reinante en la actualidad, no se hará mención del nombre de la revista utilizada, ni el de los MBAs analizados.

- Red de contactos.

En ninguno de los casos se mencionó la formación ética como un aspecto importante de los programas, ni como un valor que se lleven del mismo.

En lo referentes a los **objetivos**, solo uno de los MBAs analizados menciona como uno de sus objetivos (vale mencionar que es el último) aspectos referidos a lo social:

*“...la vocación de aplicar conocimiento científico a la resolución de los problemas de la sociedad”.*

Por otro lado se menciona el objetivo de otro de los MBA en el que se plasma claramente el paradigma educativo imperante:

*“...Las metas aquí son claras: obtener mayores ingresos, mejorar la reputación profesional diplomándose en una escuela de negocios de renombre, internacionalizarse —esencial en un mundo cada vez más globalizado— y poder acceder a oportunidades laborales cada vez más gratificantes y llenas de sentido, ya que de poco vale hacer mucho dinero si no se tiene el tiempo y disposición para disfrutarlo.*

*Como administrador de recursos, usted requiere una especialización sólida en las disciplinas técnicas de los negocios: cómo diseñar una estructura organizativa ágil, cómo contratar a los mejores, cómo aumentar la eficiencia sin minar la moral del equipo de trabajo. Esto se obtiene exponiéndose a un aprendizaje bien surtido de los últimos avances provenientes del mundo académico, empresario y de la consultoría en gran escala. Usted pretende también realismo: los cursos del MBA deberían ser útiles, bien aplicables a la realidad empresarial y muy actualizados.”*

Sólo uno de los MBAs expone en el **mensaje de su director** aspectos referidos a los valores y la ética:

*“El MBA está orientado a la formación de líderes con valores, que se distingan en el ámbito de los negocios - local e internacional - no sólo por sus habilidades y conocimientos técnicos, sino por el desarrollo de formas de pensamiento novedosas que permitan captar la complejidad del entorno e interactuar en él con éxito, sin olvidar el marco ético que debe regir su actuación. [...] (5) Un factor clave de diferenciación de nuestro programa es la capacitación en Integración del Saber y Ética en los Negocios, tema muy valorado por nuestros alumnos, y que fue especialmente resaltado por el Board del AMBA al otorgar la acreditación”.*

En lo que respecta a los **perfiles de los egresados** se observan dos MBA que hacen mención de estos temas:

---

<sup>5</sup> A fin de preservar la identidad de cada uno de los MBAs relevados, se sustrajeron algunas frases que denotaban la misma.

*“El graduado es reconocido por su escala de valores, [...], para resolver dilemas éticos en los negocios”*

*“Profesional altamente capacitado para gerenciar Organización con una formación integral en “management”, una visión global del mundo de los negocios. Al mismo tiempo, embebido de una ética profesional y de una sólida formación en valores.”*

Con respecto a la **Misión**, se observa un solo MBA que incluye temas referidos a la ética y los valores en la misma.

*"Formar los más aptos directivos, proporcionándoles habilidades esenciales y conocimientos suficientes para desarrollar sus tareas con responsabilidad y efectividad"*

Sin embargo en este caso la mención es muy vaga, ya que cabría analizar que se entiende por responsabilidad y ante quien se es responsable.

Entre los **desafíos** que mencionan los MBA como propios, solo uno explicita:

*“Atender simultáneamente a los diversos accionistas de los balances económico-financieros, sociales y ecológicos”.*

A su vez, también es uno sólo de los MBAs el que menciona explícitamente el tener un **“Código de ética”** y le destina una parte significativa del espacio de la página al mismo. Vale la pena analizar algunas de las cuestiones que en él se mencionan.

*“El Código de Ética que preside la relación docente-alumno-personal es parte integral de nuestro modo de concebir una vida universitaria que promueva el desarrollo de las personas. Nuestra tarea, como docentes y estudiantes universitarios, es avanzar juntos en el conocimiento de la verdad y, en ese esfuerzo común, cada uno ejercer su tarea con idoneidad y con un recto sentido de sus deberes hacia la sociedad. Es precisamente por eso que la ética ha de estar intrínsecamente unida a todas nuestras acciones y quienes se incorporan a nuestra vida universitaria han de estar dispuestos a asumir los valores que presiden esta comunidad educativa y han de comprometerse a velar por su difusión y vigencia, porque todos nos sentimos personalmente interpelados en esta tarea de ser y hacer la Universidad.*

*El presente Código de Ética encierra nuestro compromiso basado en cinco valores fundamentales que orientan las responsabilidades de los profesores y alumnos. Tiene como objetivo ayudar a comprender y aplicar los valores éticos a nuestro diario quehacer educativo. Además, se trata de explicitar los compromisos que se derivan de esos valores y que tanto los docentes como los alumnos hemos de asumir porque somos responsables solidariamente de la marcha de la universidad, cada uno desde su rol.*

*Este documento está necesariamente vinculado con el Estatuto de la Universidad, con las normativas vigentes, con el Código de Conducta y con el perfil de los graduados que se pretende alcanzar y cuenta con que tanto los*

docentes como los alumnos se esforzarán para asegurar su cumplimiento. Como es imposible anticiparse a todas las situaciones, el contenido de este Código de Ética es necesariamente de naturaleza amplia y general.

### **Compromisos**

Los valores enunciados se concretan en los siguientes compromisos que asumimos los docentes, los alumnos y el personal de [...], como pautas de nuestro comportamiento:

- *Crear un clima de confianza y sana convivencia, basado en el respeto mutuo, en un trato cordial y afable.*
- *Evitar todo tipo de discriminación u hostigamiento originado en prejuicios de raza, color, religión, sexo, edad, nacionalidad, discapacidad o cualquier otro factor.*
- *Respetar la libertad personal, fomentando el diálogo, la participación, la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo.*
- *Manifiestar con el propio ejemplo las conductas a seguir manteniendo la palabra empeñada y las propias convicciones.*
- *Fomentar un ambiente de estudio serio, basado en el esfuerzo constante y responsable.*
- *Reconocer los propios errores, con el propósito de enmienda.*
- *Evitar todo exceso en las funciones y en el ejercicio de la autoridad.*
- *Colaborar para que predomine la lealtad, el espíritu de servicio y el optimismo en las relaciones interpersonales.*
- *Reconocer el mérito de cada persona, confiar en los demás y fomentar la igualdad de acceso a las posibilidades de desarrollo, evitando todo tipo de favoritismo y discriminación.*
- *No ocultar la verdad mediante la mentira o la imposición de silencio.*
- *Propiciar el desarrollo de las capacidades individuales con iniciativa y creatividad, fomentando también el espíritu crítico y constructivo.*
- *Respetar la propiedad intelectual en las investigaciones, los trabajos prácticos y proyectos.*
- *Evaluar los logros y trabajos con justicia y equidad, de modo tal que responda a reglas claras, explicables y entendibles por todos.*
- *Cuidar y proteger los bienes y recursos del patrimonio común de [...], respetando sus instalaciones, equipos y materiales y evitando daños y derroches.*
- *Respetar el tiempo de los demás, cuidar la puntualidad y evitar toda acción que perturbe la actividad diaria.*
- *Fomentar la vinculación de [...] con la sociedad mediante acciones solidarias.*
- *Actuar leal y honestamente en el cumplimiento de los requisitos de pruebas académicas.”*

Para finalizar con este análisis de la autorrepresentación de los MBAs, es necesario aclarar que un único MBA presenta aspectos referidos a cuestiones éticas, morales, de valores y/o de responsabilidad Social en más de dos áreas de la información suministrada. Es resto de los programas, en caso de hacer alguna mención, lo hacen de manera unitaria (es decir un solo comentario en alguno de los apartaos).

#### 4.- Conclusiones

En la vida cotidiana, en las relaciones sociales y personales, en la vida política, en las relaciones laborales, en los negocios y en prácticamente todas las facetas de la actividad humana encontramos frecuentes referencias a hechos o cuestiones que son calificados como “buenos”, “correctos”, “malos”, “incorrectos” o que mencionan los “deberes”, las “obligaciones”, los “derechos” o las “virtudes”. Los enunciados que contienen estas expresiones son enunciados valorativos que corresponden al campo de la ética.

Hemos visto como la actual crisis económica-financiera, que afecta al globo en su totalidad, ha sido planteada por vario de los académicos más reconocidos como una crisis de carácter ético. Esto ha puesto nuevamente (luego del famoso caso Enron) a las empresas y sus ejecutivos en la línea de fuego.

Es una pena que sea necesario que los “trapitos sucios salgan al sol” para hablar de ética en la educación de nuestros ejecutivos. Esto ya nos da una primera aproximación a como está el tema de la ética en las instituciones educativas.

También es una pena que solo se este hablando de la educación ética en la última etapa del proceso de enseñanza: los posgrados (en este caso particular los MBAs). Hemos visto, por medio de la psicología, que el desarrollo moral se da básicamente hasta finales de nuestra adolescencia. Entonces ¿porque cargamos las espaldas de los MBAs como si de ellos dependiera el comportamiento ético de nuestros ejecutivos? Esto no implica que los MBAs no deban internalizar estos temas en sus currículas (eso sería fatal), pero a fin de que sea más real la educación que se “dice” impartir es necesario que la misma se inicie en estadios más tempranos de aprendizaje. Y esto lleva a que miremos que pasa en la formación de grado.

Otro punto que me gustaría remarcar, es la fuerte presencia que todavía tiene la visión tradicional de los negocios en el discurso educativo. Si bien, nos jactamos de estar en presencia de un nuevo paradigma (como nos gusta hacer uso y abuso de este término) educativo, el mismo no se ve plasmado en los conocimientos aprehendidos por nuestros profesional. Aquí les cuento una pequeña anécdota:

Mientras realizaba la encuesta a los alumnos del MBA, me quede esperando en una salita contigua a donde ellos se encontraban, y desde la cual se escuchaban los comentarios que realizaban. Escuche que uno de ellos le preguntaba a su compañero *“¿...porque marcaste la de crear valor en la comunidad?”* (haciendo alusión a una de las alternativas a la primera pregunta del cuestionario). Su compañero le contesto *“porque si está entre las alternativas hay que marcarla”*. Y aquí, me tomo la libertad para tomar ese “hay”, ya que da una pauta de que los alumnos sabe que el tema existe, no es nuevo para ellos, también sabe que es importante. Pero una cosa es “saber” y otra muy distinta es estar “convencidos”. “Hay” nos remite a una idea de obligación, de acatamiento, no de compromiso.

Mucho se habla sobre ética, sin embargo ¿nos hemos planteado alguna vez que es lo que es lo que queremos formar como valores fundamentales de ciudadanía? Aquí algunas valores en los que coinciden varios autores.

En primer lugar, hay que formar la **capacidad de autonomía**. Vivimos en un mundo muy complejo y no se puede crear personas que van a vivir, constantemente, dependientes de autoridades, técnicos, curanderos, que los van a acompañar toda la vida y les van decir: «No comas esto, vete por aquí, no te arriesgues»; hay que crear personas capaces de autonomía, de iniciativa propia, de responsabilizarse para bien o para mal de lo que hacen; esto me parece imprescindible y tiene que ser transmitido en el momento en que aún se puede transmitir.

En segundo lugar, formar personas **capaces de cooperar** con los demás. Junto a la autonomía, la capacidad de cooperación es imprescindible, sobre todo en momentos en que los trabajos van a ser cada vez más aleatorios, en que las personas van a tener que trabajar en siete u ocho trabajos a lo largo de su vida; en todos ellos van a necesitar la capacidad de saber cooperar con los demás. Quien es incapaz porque no entiende lo que le dicen, porque no entiende las tareas, porque no sabe lo que es dividirse unas obligaciones con otros, y no entiende que hay que colaborar, cooperar, dividir el trabajo con los otros, está totalmente negado para lo que la vida contemporánea va a exigir.

Además de autonomía y cooperación, hace falta **despertar la capacidad o la vocación de participar en la vida pública**. La diferencia entre una democracia y un autoritarismo es que en la democracia somos políticos todos. Lo fastidioso de las democracias es que nos obligan a tener que preocuparnos siempre por la cuestión política, y para eso hay que aprender a participar en la gestión pública de las cosas; no a dejarlas en las manos de los sabios, los técnicos, de los que vienen de fuera a resolver las cuestiones.

Los valores de autonomía, de cooperación y de participación son los que hay que suscitar como valores de los ciudadanos que queremos; y esto de alguna manera recae sobre los educadores.

Para finalizar, dejo al lector las palabras de Savater (1998), que con respecto a la ética dice:

*“...la ética es una actitud que siempre tiene algo de irreverente. Quiero decir, muchas actitudes éticas han sido irreverentes, porque han roto rutinas. Los valores, cuando se establecen normalmente, tienden a esclerotizarse y tienden a cubrirse con un manto de hipocresía, hay una serie de valores que se instituyen, se van recubriendo de un manto de hipocresía que convierte a las formas en más importantes que los contenidos, que convierte a la apariencia en más relevante que la sustancia. Las personas éticas, los grandes maestros de la moral han sido bastante rupturistas respecto a las formas de vida establecidas, han sido personajes incómodos, a veces atrabiliarios, que no admitían la reverencia a lo establecido. No creo que sea obligatorio que la ética lo obligue a uno a estar constantemente diciendo impertinencias, pero es casi*

*seguro que si eres moral, antes o después vas a resultar impertinente, por lo menos ésa es la experiencia que he tenido”.*

Siguiendo estas palabras, nuestro deber como docentes no debería preocuparnos en diseñar una currícula que se parezca a una receta de cocina: dos materias de finanzas, dos de marketing, una de recursos humanos, todo mezclado con estrategia y por último, se presenta junto con un poco de ética. Deberíamos buscar el convencimiento de que el actuar ético merece sacrificios, no viene sólo y que por sobre todo, muchas veces no se verá como una tarea agradable de realizar, aunque luego nos demos cuenta de que hemos hecho lo correcto.

## **5.- Bibliografía**

ARGANDOÑA, Antonio (1994); *La enseñanza de la ética de la empresa*, Barcelona, IESE, Universidad de Navarra.

ARGANDOÑA, Antonio (1999); “La enseñanza de la ética por el método del caso”, *Europa: ¿mercado o comunidad? De la Escuelade Salamanca a la Europa del Futuro*. Salamanca, Publicaciones Universidad Pontífica.

BARRA ALMAGIÁ, Enrique (1987); “El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, año/vol. 19, número 001. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia. Pp 7-18.

ETZIONI, Amitai (2002); “When It Comes to Ethics, B-Schools Get an F”, *The Washington Post*, 4 de Agosto de 2002. <http://www2.iadb.org/Etica/SP4321-i/DocHit-i.cfm?DocIndex=345>

KLIKSBURG, Bernardo (2009); “Una agenda renovada de Responsabilidad Social Empresarial para América Latina en la era de la crisis”. Inédito. En Publicación. Material de clase del programa de Formación de formadores en RSE.

RUBBINI, Nora I.; Mora E. Elias y Liliana Galán. “El rol de las instituciones educativas en la formación ética del Licenciado en administración. El caso argentino”

SAVATER, Fernando (1999). Discurso en el Acto de conferimiento del Doctorado Honoris Causa. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela. Octubre 1998. En *Ética y Ciudadanía*, Caracas: Monte Ávila, 1999.

VALLAEYS, François; “El aprendizaje basado en proyectos sociales”. [www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco\\_conceptual/EIAprendizajeBasadoenProectosSociales.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/EIAprendizajeBasadoenProectosSociales.pdf)

VALLAEYS, François; “Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria.” [www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco\\_conceptual/BreveMarcoTeori  
codeResponsabilidadSocialUniversitaria.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/marco_conceptual/BreveMarcoTeori<br/>codeResponsabilidadSocialUniversitaria.pdf)

VALLAEYS, François; “El ethos oculto de la universidad”.  
[www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas/EIEthosOcultodelaUniversiad.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas/EIEthosOcultodelaUniversiad.pdf)

## ÉTICA Y FORMACIÓN PROFESIONAL. APLICACIÓN A LOS MBAS.

### Resumen

La nueva crisis financiera/económica que ha puesto en jaque al mundo entero, ha reavivado los debates sobre el comportamiento ético de los altos ejecutivos y el papel que la educación universitaria y post universitaria debería adaptar ante esta situación.

¿Qué relación existe entre esto último y los MBAs? Para dar respuesta a esta pregunta se tomaron las 100 primeras empresas del ranking Fortune 1000 (2009). Este ranking está integrado por las 1000 empresas americanas más grandes. Del mismo se analizó si sus CEOs habían recibido formación ejecutiva (específicamente si habían asistido a MBAs). De este relevamiento se obtuvo que un 42% de los CEOs de las compañías más grandes de América poseen estudios en MBAs.

El propósito de este trabajo no es cuestionar al MBA en particular sino analizar el actual el paradigma educativo reinante. Para esto se planteó el trabajo de la siguiente manera.

En la primer parte se hará mención de la enseñanza de la ética en general. Para poner en tema al lector, se comenzará haciendo una breve descripción de que es la ética para luego preguntarnos si se puede enseñar ética en los MBA. Para dar respuesta a este interrogante se recurrirá en ayuda de la psicología. En este trabajo nos centraremos en la teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, principal exponente enfoque cognitivo-evolutivo.

Luego, observaremos por medio del trabajo de campo los aspectos:

- 1) Cuan presente está en los MBA la enseñanza de la ética, medido esto a través de las materias referidas a la temática que se observan en sus programas de estudios.
- 2) Que piensan los alumnos de un MBA en particular sobre la relación entre sociedad y negocios.

Ya finalizando el trabajo, se planteará como puede enseñarse la ética en los MBA, habiendo hincapié en tres aspectos sobresalientes: La enseñanza de la ética como ciencia en si misma, la enseñanza de la ética de la empresa y el Ethos oculto de la institución educativa.

Entre algunos de los resultados que se obtienen del trabajo, encontramos el hecho de que los programas de MBA poseen considerablemente más presencia de materias referidas a la temática que las carreras de grado. También se puede mencionar como otro elemento de considerable importancia la fuerte presencia que aún tiene la visión clásica de los negocios en el discurso educativo imperante. Esto último no sólo se observa de las opiniones suministradas por los propios alumnos del MBA sino también, del análisis del

ethos oculto de los MBA (estudio que se realizó por medio del análisis de contenido de las comunicaciones oficiales en las páginas web de los MBAs).