



*Senderos de la ética.*

*Administradores en acciones de ayuda*



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY**

Hacemos constar que en la Ciudad de México, el día 5 de junio de 2009, el alumno:

**JUAN MARIO RAMOS MORALES**

sustentó el Examen de Grado en defensa de la Tesis titulada:

**SENDEROS DE LA ÉTICA. ADMINISTRADORES EN ACCIONES DE AYUDA.**

Presentada como requisito final para la obtención del Grado de:

**DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Ante la evidencia presentada en el trabajo de tesis y en este examen, el *Comité Examinador*, presidido por la **Dra. Imarú Josefina Arias Ramírez**, ha tomado la siguiente resolución:

APROBADO Este jurado recomienda la mención honorífica para el alumno.



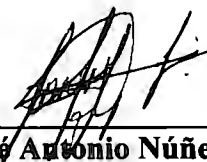
**Dr. Alberto Hernández Baqueiro**  
*Director de Tesis*



**Dra. Imarú Josefina Arias  
Ramírez**  
*Lectora*



**Dra. María Bertely Busquets**  
*Lectora*



**Dr. José Antonio Núñez Mora**  
*Director del Programa Doctoral*



TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY

**Biblioteca**  
Campus Ciudad de México

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

---

Campus Ciudad de México

*Senderos de la ética.*

*Administradores en acciones de ayuda*

Doctorado en Ciencias Administrativas

Tesis presentada por:

*Juan Mario Ramos Morales*

Director de Tesis

Dr. Alberto Hernández Baqueiro

Comité de Tesis

Dra. María Bertely Busquets

Dra. Imarú Josefina Arias Ramírez

Junio 5, 2009



TESIS  
HFS387  
235  
2009

CJV 317849698

## DEDICATORIA

*A*

*Mario, Azucena, Gaby y Marely*

*José Antonio Serrano Castañeda*

*Giovana, Ron-ron, Sr. Barragán*

ཨེམ་པི་ལྷོ་མོ་

## AGRADECIMIENTOS

“...Yo mismo soy otro  
al querer ser el mismo,  
me veo como otro  
al mirarme a mí mismo.

Sigo mi historia que es otra,  
continúan y permutan las esperanzas  
del ayer, del mañana”

José Antonio Serrano,  
(Fragmento de *Soy otro yo mismo*, 2007)

Del proceso de elaboración de esta tesis y el logro de los resultados finales soy plenamente responsable, aunque, como sujeto en constante interacción con los demás, esto no hubiera sido posible sin esos otros que forman parte de mi vida académica, profesional, personal e íntima. Ámbitos entrelazados y difíciles de separar. Ellos me acompañaron e hicieron posible que este trabajo pudiera forjarse. De forma directa o indirecta sostuvieron mi andar, me brindaron su tiempo, sus ideas, su guía, su atención y su amistad. Para no omitir a alguien, en este espacio quiero agradecerte a ti, por el apoyo recibido en este recorrido. Pese a ello, no quiero dejar de reconocer y expresar mi agradecimiento a las siguientes personas:

Al Dr. Alberto Hernández Baqueiro, quien accedió ser mi asesor y asumió la tarea de estar tras de mí y cuestionarme constantemente ¿cómo vas? Gracias por dejarme ser parte del Taller, por estas enseñanzas en la práctica y con ello ser involucrarme en diversos proyectos de docencia e investigación que me animaron a disfrutar estas

tareas, por “invitarme” a presentar mis avances, por tu tiempo, tu atención, tu compromiso. Por ayudarme a llevar una idea y transformarla. En los momentos en que había perdido el rumbo tu paciencia en mis desconciertos y tu énfasis en mis aciertos me devolvieron la confianza en lo que hacía. Gracias por contribuir al desarrollo de mis habilidades para la investigación, la docencia y la gestión de proyectos, pero sobretodo, gracias por brindarme tu amistad.

Tengo una deuda especial con tres personas. Sin ellas este trabajo no hubiese sido posible. Gracias por su tiempo, por su paciencia, por su disponibilidad, por su lectura y revisión de los borradores, pero más que nada, por confiarme sus historias. Trayectoria 1, Trayectoria 2 y Trayectoria 3 (Irma Rosado), gracias por dejarme entrar “hasta la cocina”.

También debo agradecer a los miembros de mi comité de tesis. Imarú, gracias por tus enseñanzas en la práctica. Por aceptar la tarea de leer este documento y por tu apoyo e impulso en este trayecto. Mary, a partir una idea que aún no tomaba forma, aceptaste ser lectora de la tesis de un sujeto al que no conocías. Apoyaste desde el inicio mis divagaciones y, además de revisar a fondo este legajo, buscaste tiempo para compartir conmigo tus reflexiones y me mostraste aspectos a cuestionar, a debatir, a integrar. Gracias por tu entusiasmo con mi trabajo, por tu amistad, por creer en mí desde el principio y no dejar de preguntar ¿y la tesis?

A los profesores de la Maestría-Doctorado en Ciencias Administrativas por compartir conmigo sus conocimientos, experiencias y amistad. A mis alumnos, pues en la interacción en el aula han nutrido mi quehacer profesional.

A todas y cada una de las personas y organizaciones que confiaron en este trabajo y que amablemente colaboraron y contribuyeron de manera desinteresada: Alejandra González, Ángeles Escalante, Armando Laborde, Ashoca, A. C., Benito Celorio, Carolina Herrera, Carolina Nieto, Cemefi, A. C., Compañeros del Seminario de Austin, Enrique Hernández, Francisco Mendoza, Francisco Villanueva, Gabriela Morales,

## *Agradecimientos*

Gloria Díaz, Gustavo de la Torre, Héctor González, Juana Inés Nieto, Karla Pola, Leticia Narváez, Lorena Guillé, Lucía Baraibar, Luis Montero, Marcos Cantero, Mónica Velasco, Patricia Gallegos, Sabás Hernández, Tadeo Olivarría y Víctor Manuel Álvarez.

No puedo dejar de agradecer el apoyo recibido de otro grupo de personas que estuvieron conmigo en este trayecto: Elizabeth Cotera, Marcelino Martínez, Hugo Martínez, Blanca Espinoza, Oscar González, Eleazar Lugo y Blanca Flor Trujillo. Gracias por su profesionalismo.

Reconozco que una charla de cigarro me hizo optar por formarme en un programa de reciente creación y me trajo hasta aquí. Tu experiencia, tu conocimiento, tu entrega y tu propio aprendizaje culminaron en el reconocimiento externo del programa doctoral que creaste, su aceptación en el Padrón Nacional de Posgrados (PNP) del CONACYT. Hay que admitir que “echando a perder se aprende”. Gracias Tere.

En este recorrido tuve la suerte de incorporarme al taller de investigación “Estructura ética y cultura organizacional” donde viví la experiencia práctica de la investigación, del trabajo colaborativo, del cuestionamiento, la discusión y la reflexión. Alberto, Michel, Ángeles, Cynthia, Mónica, Tadeo, Lëila, Froylan, Elvira, Lidia, Daniel. Gracias por esos momentos de aprendizaje constante.

Este andar también lo compartí con los compañeros y amigos de la Maestría-Doctorado, realmente hicieron que el camino fuera ameno. En particular a CozZza, Mr. Cuentero, Moniquina, Jilipo-Bombón. Desde China y sus alrededores, Pepe Grillo des da las gracias por esos momentos de discusión y reflexión profunda: ¿qué es la unidad?, la autopoiesis, las conclusiones van primero, la vida en Tampico, la probabilidad mayor a uno, el análisis de regresión, ¿llueve de arriba?, ¿qué es la luna?, el autosabotaje, la racionalidad limitada, la comida y su hora, ¿actor o modelo?, los números reales, la institucionalización y la pizza, el dilema de los locutores y tantos más. Y, por supuesto, gracias por las risas, el vino y el queso. Ustedes saben lo que significan para mí. Namaste.

Don Mario, Patrona, Flaca, Meca, Flaco, Mue, Marcia, M'nta, Liz, JMJM, MorCam, Barragán, Mariana Oropeza, Leonor Monroy, Amada Castañeda, ustedes son mi fortaleza, mi ejemplo, mi inspiración, mi familia de sangre y de corazón. En los momentos precisos siempre están. Gracias por su apoyo, cariño y amor incondicional.

Tu presencia en todas las dimensiones de mi vida comenzó hace seis años. Comenzamos nuestro andar y durante este trayecto has estado a mi lado: me escuchaste, me leíste, me impulsaste, me ayudaste, me aconsejaste, y, cuando parecía haberse acabado la gasolina, me diste “otra vuelta de tuerca” y me apoyaste a concluir este sueño. Gracias por compartir conmigo este tramo de nuestro recorrido. En lo profesional, en lo académico, y en lo personal: te admiro y te quiero. Nngro, gracias por ser y estar.

“... y comencé a caminar,  
sobre caminos que existen,  
sobre aquellos que construyo  
y sobre esos que sueño.

He aprendido a aprender,  
también a desaprender.  
He empezado a conocer  
y desconocer mi ser...”

Juan Mario (Ray-Mundo)  
(Fragmento de *Un día como hoy*, 2002)

# ÍNDICE

V	Dedicatoria
VII	Agradecimientos
XI	Índice
XV	Resumen
1	<b>Capítulo 1. El comienzo de mis cuestionamientos</b>
4	1.1. El producto final: la estructura del informe o las posiciones del yo indagador
7	1.2. El origen de mi interés sobre el objeto de estudio
12	1.3. Inicios inciertos: construcción y ejecución del proyecto
14	1.4. Definición del proyecto
16	El sujeto
17	El contexto
19	1.5. Presupuestos y preguntas rectoras
21	1.6. Objetivos
23	<b>Capítulo 2. El sujeto de la experiencia y la ética</b>
26	2.1. El referente de estudio: el individuo (sujeto) o la organización
29	2.2. La ética institucional
31	2.2.1. La ética que dicta el deber ser
32	2.2.2. La ética organizacional (empresarial)

36	2.2.3. La ética en la profesión del administrador
36	El trabajo profesional
39	La ética profesional
42	2.2.4. Clima ético: ambiente y contexto organizacional
45	2.2.5. Responsabilidad social, como atributo de la ética organizacional y de la ética profesional
47	2.2.6. Integridad
49	2.3. La experiencia de los sujetos
52	Reflexiones

### 55 **Capítulo 3. ¿Cómo estudiar la ética de los sujetos?**

#### **Propuesta metodológica**

57	3.1. Así se ha hecho: la investigación en las ciencias administrativas
62	3.2. La investigación desde un enfoque cualitativo
62	3.2.1. La opción interpretativa en el estudio de la ética
67	3.2.2. El investigador y el problema
70	3.2.3. Narrativa: la experiencia de los sujetos
72	3.2.4. Estrategias para la obtención de información
75	3.2.5. El análisis de la información
76	3.3. La selección de los informantes
77	3.3.1. El proceso de selección
81	3.3.2. Características y selección del referente
83	3.3.3. ¿Por qué estudiar las excepciones?
88	Reflexiones

### 89 **Capítulo 4. Sujetos y contexto: el discurso sobre la ética profesional de los administradores**

93	4.1. ¿Quiénes son? Datos generales de los administradores
100	4.2. La formación de los sujetos: el trabajo y la elección profesional



## *Índice*

105	4.3. Integración de significados a través de la experiencia
105	4.3.1. Significados de la ética
110	4.3.2. Origen del interés en ayudar
116	4.4. Ética en acción
117	4.4.1. Contexto de acción de las actividades de ayuda
131	4.4.2. Desarrollo de las actividades profesionales
137	4.5. Efectos de la ayuda en acción
137	4.5.1. La comunidad beneficiada (efectos objetivos) e impacto social
142	4.5.2. El yo que se moldea en la acción: efectos subjetivos
148	Reflexiones
151	<b>Capítulo 5. Reflexiones finales</b>
153	5.1. Presupuestos y metodología
157	La experiencia de los sujetos
160	5.2. La noción de ética: posiciones teóricas y la perspectiva de los sujetos
160	Ética institucional: los sujetos y los marcos conceptuales
161	El sujeto y el clima ético
163	El sujeto y la responsabilidad social
166	El sujeto y la integridad
168	5.3. La noción de transformación: del pasaje de la universidad a la acción práctica
172	5.4. Reflexiones en torno a mi trayectoria, la ética y acción profesional
172	Trayectoria
175	Significado de la noción de ética
175	Acción profesional
177	Nuevos retos y líneas de trabajo
179	<b>Referencias bibliográficas</b>

## RESUMEN

En *Senderos de la ética. Administradores en acciones de ayuda* el autor se propone indagar las diferentes rutas que los sujetos siguen en la configuración de la noción de ética profesional y la manera como esta noción es puesta en juego en la acción profesional de los administradores. El autor retoma las diferentes posiciones del yo en el trayecto de la investigación y con ello expone la estructura del documento: el yo profesional, el yo indagador, el yo teórico, el yo que hilvana, descose y tijeretea, y el yo que concluye (Serrano, 2007). Este trabajo hace un recorrido por la literatura para mostrar las diversas formas como la ética es abordada en los estudios organizacionales y las perspectivas metodológicas utilizadas para ello. El autor aborda el problema de indagar sobre *la configuración de los significados de ética de los administradores*, como un entrecruce de varias líneas de pensamiento. De ahí el autor emprende la tarea ahondar en la comprensión de la ética desde la perspectiva de los sujetos vía estudios en caso, llevados a cabo con administradores con acciones de ayuda a los otros que derivaron en la elaboración de entrevistas a profundidad, análisis de los relatos y construcción de trayectorias. Como resultado, la propuesta metodológica y el trabajo empírico efectuados desde un enfoque cualitativo contribuyen a los diversos esfuerzos por comprender no sólo el contexto y las percepciones en torno a la ética de los sujetos en las organizaciones, sino también en la constitución de su acción práctica y en la construcción de los entornos.

**PALABRAS CLAVE:** ética de los administradores, ética profesional, ética organizacional, ética e historias de vida, trayectorias, investigación cualitativa, estudios en caso.

## CAPÍTULO UNO

### **EL COMIENZO DE MIS CUESTIONAMIENTOS**

- 1.1. El producto final: la estructura del informe o las posiciones del yo indagador
- 1.2. El origen de mi interés sobre el objeto de estudio
- 1.3. Inicios inciertos: construcción y ejecución del proyecto
- 1.4. Definición del proyecto
- 1.5. Presupuestos y preguntas rectoras
- 1.6. Objetivos

## CAPÍTULO 1.

### EL COMIENZO DE MIS CUESTIONAMIENTOS

“El hombre es el más misterioso y el más desconcertante de los objetos descubiertos por la ciencia”.

Ángel Ganivet.

**L**os sujetos adquirimos, a través de experiencias y la interacción con nuestros contextos (familias, escuelas, religión y trabajos, entre otros medios de socialización), valores personales y creencias que generalmente nos dan un punto de vista en relación con los cuestionamientos morales que enfrentamos (Muñoz y Rubio, 2001; Mount, 1990; Treviño, 1986), tanto en la vida personal como profesional, en ámbitos sociales u organizacionales. Al respecto, Mount señala: “los seres humanos no solamente habitamos en mundos institucionales e imaginarios, habitamos en historias que formamos como personas y grupos” (1990, p. 131).

Mi interés por estudiar la forma en que los sujetos conforman su ética profesional no es reciente ni proviene de una fuente concreta, tiene como antecedente mi experiencia en la implantación y evaluación de códigos de ética empresarial y profesional, y en el análisis de indagaciones sobre formación valoral y educación moral. A partir de estas tareas, observé las mudanzas en las concepciones éticas de los sujetos, motivados por el cambio de referencias, guías, o de los contextos en los que se desempeñan. Estos elementos me llevaron a proponerme como objetivo en este trabajo, mostrar cómo los sujetos, egresados de escuelas de negocios, configuran su ética; cómo mudan sus concepciones en el tránsito

del ámbito universitario al laboral; cómo la dialéctica de lo permitido/prohibido estructura al sujeto que inicia su vida profesional con la ética de la empresa, dónde adquiere sus emblemas laborales; qué tensión se crea entre la experiencia de los sujetos y los códigos de ética de las organizaciones, objetivados en las actividades cotidianas de las empresas.

Esta investigación tomó como base el enfoque hermenéutico-interpretativo para explicar cómo, en relación con el contexto, los actores producen determinados significados, “el estilo interpretativo es posterior al hecho y típicamente dependiente del contexto, y por lo tanto ‘histórico’” (Bruner, 1997, p.121). El tipo de investigación que realicé toma como base la metodología cualitativa, y es de carácter teórico con referente empírico. Este enfoque permite tanto la descripción de las características y cualidades, como la comprensión de los significados personales y compartidos sobre diversos aspectos de la ética profesional.

### **1.1. El producto final: la estructura del informe o las posiciones del yo indagador**

“En la vida social, las conversaciones más interesantes empiezan siempre cuando tienen que concluirse”

Enrique Jardiel Poncela.

El estilo de redacción en los capítulos es variado. Unos en primera persona, otros describiendo el objeto. En el proceso de redacción de la tesis hubo momentos altamente satisfactorios, y otros en los que consideré que armaba un rompecabezas. Ello motivó que no avanzara de manera uniforme en su escritura. Algunos apartados fluyeron, mientras que en otros me topaba con obstáculos que no me permitían avanzar. En estas circunstancias opté por trazar algunas notas, dejar los cimientos y levantar otras paredes, voltear la hoja por un rato. Intercalaba el trabajo. Ponía trabes y construía secciones que me permitían sostener la estructura. Esta tarea me brindaba satisfacción y regresaba con aquellas que se me dificultaban. Poco a poco tomaron forma y podía dar el acabado. Este trabajo de ida y vuelta, de fluidez y detención, de profundización y alejamiento, implicó una tarea de

indagación, revisión bibliográfica y reflexión constante. Me agradó experimentar este proceso, si bien se me dificultó fijar sus límites.

Aunque el proceso de investigación y la escritura del documento final se convirtieron en una actividad circular, en la estructura del informe final pretendo mostrar la secuencia tradicional de presentación de un informe académico. Para ello, retomo algunas ideas de Serrano (2007): el yo indagador, el yo teórico, el yo que hilvana, descose y tijeretea, el yo que analiza, une y diferencia, y el yo que da cierres, ideas con las que intento mostrar el contenido de los cinco capítulos.

De manera formal, en este primer capítulo, “El comienzo de mis cuestionamientos”, presento al yo indagador: una introducción general al tema de investigación. Aquí básicamente me ocupo de abordar el origen de mi interés sobre el objeto de estudio; la exposición del proceso de construcción, ejecución y definición del proyecto de investigación, así como la delimitación del alcance de la misma, al plantear los objetivos de este trabajo. Muestro los vericuetos por los que transité al intentar dar cuenta de un problema de investigación.

Posteriormente, presento al yo teórico, el que estudia y selecciona entre las diversas opciones teóricas y las formas de abordar un tema, que se mezcla en los capítulos dos y tres. En el capítulo dos, “El sujeto de la experiencia y la ética”, exhibo un panorama de la literatura relevante en relación con la noción de ética en la profesión de los administradores. Me ocupo de indicar tres aspectos básicos: en primer lugar, el referente de estudio de esta investigación; después, abordo los diversos acercamientos que la noción de ética ha tenido en el ámbito de los estudios organizacionales y de las ciencias administrativas para, finalmente, mostrar la experiencia de los sujetos en la construcción de significados.

En el capítulo tres, “¿Cómo estudiar la ética de los sujetos? Propuesta metodológica”, enfoco mi atención en revelar los motivos que me llevan a optar por un estudio orientado a comprender la experiencia de los sujetos y la forma como configuran su noción de ética. Asumo como posición teórico-metodológica la perspectiva del interaccionismo simbólico. Indico mi adhesión a las metodologías cualitativas, establezco los lineamientos que guiaron el trabajo, y algunos aspectos operativos vinculados con el trabajo de campo, para mostrar la perspectiva particular que asumí en la construcción y el análisis de trayectorias de los sujetos. Aquí también aparece el yo que hilvana, descose y tijeretea, al describir los procedimientos para obtener los datos requeridos para este estudio, así como la forma en que trabajé y analicé la información recabada.

El yo que analiza, une y diferencia está presente en el capítulo cuatro, titulado “Sujetos y contexto: el discurso sobre la ética en la acción profesional de los administradores”, donde muestro la relación sujeto-contexto. La forma en que los administradores configuran significados en torno a la noción de ética, está expuesta aquí, vía la información proporcionada en las entrevistas. Reconozco que los datos empíricos pueden admitir diversas lecturas, por ello no intenté interpretar la información proporcionada por los sujetos. Presento su historia no de manera cronológica, sino unida bajo algunos apartados que construí con el material empírico. En este proceso decidí definir el apartado y, posteriormente, integrar los datos recabados. En la elaboración de este capítulo también me percaté de diversos efectos que la interacción con los otros y con los contextos tiene en la acción profesional de los sujetos, en la comunidad, y en el propio sujeto.

Por último, el yo que da cierres se muestra en las reflexiones finales, que agrupé en cuatro apartados: en el primero las vinculadas con la metodología; en el segundo y tercero presento las que están relacionadas directamente con el tema de investigación que me propuse abordar; finalmente, les sigue una valoración general de la ética y acción profesional en mi propia trayectoria.

## **1.2. El origen de mi interés sobre el objeto de estudio**

“No hay mejor medida de lo que una persona es que lo que hace cuando tiene completa libertad de elegir”.

William M. Bulger

Mi inquietud por el tema de la responsabilidad, la ética y los valores en las organizaciones, brotó hace alrededor de quince años, cuando comencé mis actividades profesionales en compañías tanto nacionales como transnacionales. Al reflexionar sobre ello, me percaté de algunos hechos fundamentales que han contribuido a desarrollar mi interés en el tema, entre ellas mi entorno familiar, mi formación escolar y mis actividades laborales.

Considero que la formación valoral o ética en mi entorno familiar la recibí a través de las acciones de mis padres y abuelos. Puedo señalar que crecí en un entorno lleno de muestras de cariño, amor, responsabilidad y trabajo. Crecí en un hogar medio extendido. Una primera etapa la viví en casa, con mi familia directa. Somos tres hermanos, yo soy el sándwich, pero a casa llegaron a vivir tres primos-hermanos y, durante algún tiempo crecimos, jugamos y aprendimos juntos, como hermanos.

Otro acontecimiento significativo en mi vida fue mi separación del núcleo familiar al ingresar a la universidad. Este suceso me provocó, a temprana edad, hacer conscientes mis creencias, buscar la congruencia con mis acciones y mi responsabilidad ante ellas. A los diecisiete años salí de casa. Me mudé a Cholula, Puebla, para estudiar en la universidad. Durante esta etapa tuve dos familias extendidas más. La primera, mis tíos y primos a los que visitaba regularmente en la Ciudad de México. La segunda, la familia de un amigo de la universidad con quienes conviví muy de cerca no sólo durante mi época de estudiante.

En San Cristóbal, mis padres estaban cerca de nosotros expresándonos su cariño y orientándonos. Tengo en la memoria el compromiso y responsabilidad de ambos con su familia y trabajo. Mi padre realizó diversos estudios pero no terminó carrera alguna. Tuvo



diversos trabajos y en ocasiones fuera de San Cristóbal. No importaba el lugar en el que estuviera, todos los fines de semana lo teníamos en casa y, los domingos por la noche o los lunes en la madrugada, viajaba para estar a tiempo en su trabajo. Siempre hizo lo posible por estar cerca de nosotros, su familia. Mi madre, normalista de profesión, se integró al sistema educativo nacional desde antes de casarse. Trabajó como docente frente a grupo por veinte años. Después, y hasta la fecha, se involucró en las actividades directivas y de supervisión escolar. Aunque durante algún tiempo tuvo tres o cuatro trabajos, los dejó, se quedó con un solo empleo para estar con sus hijos y no llega a mi memoria momento alguno en el que no estuviera con nosotros. Tengo presente el esfuerzo, compromiso y responsabilidad de ambos tanto con su trabajo, con sus amistades, con los otros (sociedad) y, por supuesto, con nosotros, su familia. Si bien mis padres en algunos momentos tuvieron alguna dificultad laboral o económica, siempre se ocuparon por brindarnos una formación y educación plena, lo necesario para vivir y prepararnos para la vida. Siempre buscaron la forma de proporcionarnos herramientas para salir adelante, entre ellas recuerdo que, a pesar de que no nos gustaba, nos inscribieron a clases de mecanografía. Ello me ha sido de mucha utilidad tanto en mis estudios como en mis actividades profesionales. Trabajaron duro para darnos educación, ésta y un entorno lleno de amor, cariño y confianza es la herencia que nos otorgaron.

En el transcurso de mi trayecto como estudiante universitario se dio mi acercamiento con mis tíos en la Ciudad de México y con los Barragán. Al estar mis padres y hermanas en Chiapas, me acerqué a los Morales Cambronero, mis tíos y primos. Con ellos comencé a convivir, primero algunos fines de semana y, después, al mudarme a la ciudad de México, ellos me recibieron en su hogar, me han guiado y apoyado siempre. Por otro lado, también en esta época, conocí a los Barragán a través Gabriel, con quien compartí dormitorio en las residencias de la Universidad. Su familia lo visitaba cada fin de semana. Llegaban todos: la señora Lupita, el señor Barragán, Eric, Víctor, Liz y Marco. En muchas ocasiones nos les pegábamos Mariana, otra amiga-hermana y yo, y poco a poco formamos parte de ellos. Estas son mis familias extendidas. Me integré a ellos, viví con ellos, crecí con ellos,

aprendí de ellos, recibí orientaciones y guía, nos hermanamos y me considero un miembro más de sus familias. Además del amor y cariño recibido, el esfuerzo, compromiso, honestidad y responsabilidad de mis padres con su trabajo y por brindarnos una buena formación y educación, también lo viví reflejado en estos entornos familiares.

El primer acercamiento que tuve a la noción de ética fue durante mi educación media (nivel secundaria y preparatoria). Recuerdo que en los seis años que cubrió este periodo de mi formación, solamente en un semestre abordamos el tema de la ética. Cabe destacar que a lo largo de este semestre, no se hizo referencia alguna al tema de la ética; revisamos diversos textos de historia, pero en ningún momento abordamos la ética o los valores. Durante esos seis años no tuve ningún vínculo escolar que me acercara al estudio de la ética y me percaté de que no era el único, varios de mis compañeros crecieron con el mismo vacío en relación con el tema. Por otro lado, durante mis estudios profesionales, mi acercamiento al tema de la ética no fue más allá de la lectura de los estatutos del código de mi profesión. En ese espacio comencé a observar el compromiso y responsabilidad de los profesores de la carrera. Para algunos la docencia era un trabajo que realizar, una tarea que tenían que cumplir. Para otros, su actividad profesional era un compromiso con nosotros, sus alumnos, con nuestro aprendizaje y formación.

Durante mi vida laboral tuve acercamientos a diversas áreas desde donde se establecían, regulaban y vigilaban las actividades del personal, así como el cumplimiento de los códigos de ética y de conducta. En algunos espacios laborales existían lineamientos establecidos y, hasta cierto grado, formaban parte de los hábitos de los empleados, mientras que en otros no había nada formalizado. En algunos casos, en las empresas donde laboré, llegué a ser miembro de comités de evaluación y seguimiento de los códigos de conducta y ética; uno de los aspectos que llamó mi atención fue la adhesión que, en las entidades laborales, los individuos tenían hacia el cumplimiento de los mismos. Retroactivamente, valoraba mi experiencia en la Universidad donde cursé mis estudios de licenciatura; el ambiente contrastaba, pocos de los estudiantes conocíamos y por lo tanto actuábamos en

consecuencia con los códigos de ética y conducta de la profesión. Comencé a preguntarme cómo actuamos, qué guía nuestras acciones como profesionistas y, al responderme, venían a mi mente imágenes de aquellas personas o momentos que reflejaban algún hecho en torno a la honestidad, responsabilidad o compromiso.

En esta etapa de mi experiencia laboral tuve como tarea el establecimiento de políticas, procedimientos y normas de trabajo, así como la supervisión del cumplimiento de los códigos de ética y conducta. Hasta ese momento entendía la ética como aquellas conductas que el grupo requería de mí. El ejercicio de estas tareas me llevó al análisis del código de ética de mi profesión y a buscar su vinculación con los códigos empresariales y mis experiencias laborales. Dentro de mis actividades elaboré algunas políticas y procedimientos, vigilé las acciones de compañeros de trabajo y los sancioné en los momentos que violaban las normas o reglamentos. Existía un esfuerzo institucional por hacer cumplir los lineamientos. En este periodo me enfrenté a diversas situaciones en las que algunas acciones de los sujetos en las empresas iban en contra de los lineamientos establecidos y en mi caso, algunas acciones requeridas que iban en contra de mis propios valores, mi propia ética. Por un lado, los compañeros de trabajo se comportaban de una manera dentro de los espacios laborales y, al salir de ellos, sus acciones y responsabilidad respecto a los otros se olvidaban. Por otro lado, algunas acciones que los gerentes y directores de área o departamentos realizaban contradecían lo que la institución y ellos mismos promulgaban con tanto orgullo. Estos hechos comenzaron a inquietarme e hicieron que me preguntara sobre la validez de obligar a otros a hacer algo y no hacerlo uno, así como la adhesión de algunos a ciertos lineamientos: por qué lo hacen, qué los motiva.

Con la finalidad de actualizarme profesionalmente, a partir del año de 1998 ingresé a diversos cursos de especialización en administración, innovación en la empresa y capacitación. En este regreso al aula dos temáticas llamaron mi atención. En primer lugar, comencé a cuestionarme sobre los valores que guían las acciones de los individuos que trabajamos en las organizaciones: ¿son personales?, ¿están relacionados con los intereses

de la organización?, ¿están vinculados con una ética de máximos? En segundo lugar, me preguntaba sobre las tareas y responsabilidades de los administradores y directores con sus subordinados, con sus clientes, con la sociedad y con el medio ambiente: ¿cuáles son?, ¿están regidas por las políticas de las compañías?, ¿qué tanto influyen los valores de estos sujetos?

En esa misma época, tuve el acercamiento con otras organizaciones en las que estuve vinculado a las actividades del área de recursos humanos, la dirección, la administración, así como al establecimiento y aplicación de diversas normas y políticas que mostraban interés por los individuos. Nuevamente, los documentos normativos de conducta, comportamiento y responsabilidades, mostraban preocupación y respeto por los empleados y su crecimiento, aunque mi tránsito por estas organizaciones me mostró la falta de aplicabilidad de algunas de las normas y políticas, así como la poca sensibilidad por parte de directivos y administradores.

Años después tuve la oportunidad de vivir en el extranjero y cavilar sobre mi trayecto, mi propia experiencia: a los 17 años viví un cambio de residencia, mi salida del entorno familiar y el encuentro con otros espacios familiares, mi integración a la universidad; de los 23 a los 30, otro cambio de residencia y entré a formar parte de la fuerza laboral del país en diferentes empresas con culturas, valores, normas y creencias diversas; a los 30, la experiencia de vivir en el extranjero y enfrentarme con grupos, empresas y sociedades diferentes, ¿valores diferentes?, ¿ética diferente? Esto me llevó a reflexionar y cuestionar los cambios que se han suscitado en mí para adaptar o mudar mis concepciones, contemplar nuevas reglas y normas sociales o laborales; esas regularidades e irregularidades que los sujetos tenemos para asumir comportamientos; cuáles eran mis supuestos acerca de la ética al egresar de la universidad, cómo mudaron esos supuestos en mi tránsito de la universidad a las empresas y de empresa a empresa, en los diversos entornos sociales con los que interactué, qué sucedió con mis supuestos éticos.

Posteriormente, al ingresar como estudiante de la Maestría-Doctorado en Ciencias Administrativas, comencé a tener acercamiento a trabajos relacionados con la cultura y el estudio de la ética: estudios transculturales, cultura organizacional, el comportamiento ético de los individuos, los códigos de ética en el servicio público, la generación de confianza a través de fomentar comportamientos, la ética en los negocios, la estructura ética en las organizaciones y la ética profesional. Este acercamiento me actualizó las preguntas anteriormente formuladas, pero ahora con un contenido novedoso, más complejo y con una pretensión menos causal, incluso me enseñó a ser tolerante con los otros y conmigo mismo.

Los hechos relatados me llevaron a particularizar la reflexión y, en este trabajo de investigación, me centré en indagar el proceso de configuración de significados de los sujetos en relación con su noción de ética en la acción profesional.

### **1.3. Inicios inciertos: construcción y ejecución del proyecto**

“Pueden prohibirme seguir mi camino, pueden intentar forzar mi voluntad. Pero no pueden impedirme que, en el fondo de mi alma, elija a una o a otra”.

Henrik Johan Ibsen

Al plantear el problema de investigación que abordo en este trabajo, no me percaté del berenjenal en el que me metía. Durante el proceso de construcción recorrí varias rutas. En principio, el desarrollo de la investigación. ¿Cómo presentar el proyecto?, ¿cómo hacer la investigación? Acudí a diversos libros y manuales de metodología. Aunque encontré diversas sugerencias y recomendaciones para la realización de esta actividad, su revisión me mostró los pasos a seguir, era una visión clara y lineal de esta actividad. Procedí a elaborar y presentar mi proyecto: el marco teórico, el problema a indagar, las fases a seguir y el cronograma de actividades. Asumí que mi formación y los seminarios y cursos de mis estudios doctorales me habían brindado los elementos para hacer la indagación. Mis

primeros pasos en la investigación me permitían vislumbrar diversas rutas y una maraña de información. Con una tarea por hacer me encontré a la deriva, desconcertado y angustiado.

¿Cuál ruta seguir? Acudí a los manuales de investigación en busca de una orientación. Los leí de diversas formas, les dí vuelta y no encontré las respuestas que requería. ¡¡¡Ups!!! Me percaté de que los manuales metodológicos, el reglamento de titulación y el plan curricular que seguí arrogan la idea de que “el investigador [doctorando en mi caso], es un sujeto racional en condiciones de elaborar conceptos, analizar datos y, al final, tener un producto que circulará, por lo menos entre los que en su turno lo juzgarán” (Serrano, 2007, p. 59). Me había asumido como ese sujeto racional.

En esta búsqueda de orientación y respuestas, revisé diversos trabajos de investigación, libros, artículos y ensayos. En este mar de letras tropecé con dos relatos de un doctorando. Los titulé “Un día en la biblioteca” y “Un día con un doctorando”. Estos espacios, dice, “intentan mostrar las formas, faenas y movimientos que están en juego en la producción escrita, es el escenario que permitió la producción, reflexión y acordonamiento de ideas [...] Son dos escenas de un día, del día a día, en la producción del texto que reporta el conjunto de cogitaciones sobre el [un] tema” (Serrano, 2007, p. 176). Su lectura calmó mis inquietudes y desconcierto. En estos relatos el autor aborda la reflexión y observación de su propio camino como doctorando, desde la lectura y elaboración de notas, su diálogo y recorrido con los autores, con las citas; su proceso de asimilación y comprensión; la mudanza de ideas, nociones y significados; la elaboración de notas y el tránsito al ‘ordenador’. Reconocí en ellos mi propio desconcierto y ello facilitó mi tarea. Este andar a la deriva me permitió ubicar el rumbo a seguir, arrojar aquellas ideas, concepciones y herramientas que podrían serme útiles y descartar lo que me llevaría por nuevos vericuetos. En este andar, el diálogo con mi director de tesis, con mis pares (doctorandos y profesores), con los diferentes autores en los libros y artículos que revisé, me brindaron la orientación que requería.

Asumí el desconcierto y la angustia como parte de mi marcha como doctorando. Aunque el cronograma y la asunción de un avance lineal quedaron de lado, el cambio de visión de la forma de concebir los vericuetos de la indagación, el desorden ordenado en que se convirtió, me permitieron abordar el tema, mudar ideas preconcebidas, y visualizar la relación permanente que existe entre teoría, método y objeto. Aunque para ello tuve que lidiar conmigo mismo, con nuevas interrogantes y dificultades, con los requerimientos de los otros, con los tiempos: ¿soy tesista o doctorando?, ¿quiero elaborar un trabajo de investigación que implique la reflexión y el análisis, o debo hacer una tesis para presentar un examen, cumplir los requisitos y ser un número más en las estadísticas? Inquietudes que hicieron más escabroso el camino que ya recorría.

Después, en la ejecución del proyecto, me toparía con otros cuestionamientos y dificultades prácticas de la investigación: ¿es posible vincular este trabajo con las ciencias administrativas, con los estudios organizacionales?, ¿es posible dar con administradores que tengan un comportamiento ético?, ¿dónde encontrarlos? Y, una vez que los localicé, ¿cómo seleccionarlos?, ¿cómo pasar de una lista amplia a elegir a tres de ellos? Todas estas preguntas y decisiones no podía considerarlas *a priori*. Tuve que iniciar el proceso de investigación para toparme con ellas. Las interrogantes aún no se detienen y aunque llegan a mi mente a cada momento, he procurado tomar nota de ellas y, por el momento, dejarlas en el cuaderno, para darle un cierre a este trabajo.

#### **1.4. Definición del proyecto**

“Algunas veces hay que decidirse entre una cosa a la que se está acostumbrado y otra que nos gustaría conocer”.

Paulo Coelho.

Desde mi adscripción a la Maestría-Doctorado en Ciencias Administrativas, sabía que uno de los requisitos para finalizar los estudios consistía en la elaboración de un trabajo de investigación. Durante el lapso de los cursos y seminarios de este programa presenté

versiones de un preproyecto de indagación. Las visitas a la biblioteca, el acercamiento al tema desde diversas perspectivas, la plática con mis pares, la discusión con los docentes, hicieron que alguna vez pensara en indagar sobre el tema de los valores de los estudiantes universitarios. Incluso, realicé los primeros pasos de la elaboración y validación de un instrumento de medición, con el objetivo de indagar los valores en estudiantes universitarios (Ramos, 2006). En este trabajo relaté el proceso de construcción, a partir de los elementos teóricos y la bibliografía existente, desde la perspectiva del diferencial semántico. Indiqué también el proceso de análisis y examiné los resultados con el uso de herramientas estadísticas y de análisis multivariado, con la finalidad de mostrar los criterios de redefinición del constructo y la reorganización del instrumento. Asimismo, di cuenta de la noción de valor que sirve de apoyo al instrumento, y pasé revista a la literatura existente sobre el tema. Me aparté de esta idea, pues, además de encontrarme con una gran cantidad de textos elaborados, consideré que no podría aportar mucho más. Desde esta perspectiva, hubiera obtenido una visión global que no daría cuenta de la particularidad para comprender el fenómeno que me interesaba, el proceso de configuración de la ética que guía a los sujetos en su acción profesional en el tránsito por lo institucional: familia, escuela, trabajo.

El trabajo presentado en este documento es un giro de la idea inicial. Como objeto de investigación me he propuesto la valoración de los significados de la ética en el ejercicio profesional, a partir de las relaciones entre el sujeto y su contexto, y la forma como estas creencias y valores se ponen en juego en acciones y tramas concretas. El vínculo define las acciones de los individuos en su vida profesional, acciones que tienen que ver con sus concepciones éticas. Los sujetos configuran su ética en interacción con los otros y en diferentes entramados y contextos: familiares, sociales, escolares y laborales. Estoy interesado en comprender el proceso de configuración de los significados de los individuos sobre la ética en el ejercicio profesional: cuáles son los principios y motivaciones personales que los llevaron a una elección de carrera y a una actuación profesional de ayuda a los otros. En este párrafo retomo dos palabras clave: sujeto y contexto. La noción



de sujeto me permitirá valorar el proceso de configuración de significados en torno a la ética, por parte de los actores. La idea de contexto, nos dará acceso a la comprensión de los significados de la ética en la acción profesional, y adentrarnos en las formas en que las creencias y valores de los sujetos se ponen en juego en las acciones concretas. Para caracterizar las ideas de sujeto y contexto, en los siguientes párrafos retomo algunos pensamientos de Serrano (2007).

SUJETO<sup>1</sup>. El hombre existe en tanto incluido en un grupo social y una cultura que le sirve de referencia para medir sus actos, el actuar con sus pares es su característica central. La acción misma está mediada por un conjunto de valores que miden su actuación. Es a través de la pluralidad humana como el hombre accede a lo genérico (Arendt, en Serrano, 2007, p. 110) y por ello, no puede ser considerado como una mónada.

La acción humana, parafraseando a Serrano, tiene efectos externos e internos. Los externos permiten la construcción de historias y, a través de los internos, da cuenta de la subjetividad y del imaginario que se instala en el sujeto. Ambos procesos permanentemente trasladan sus contenidos; así, no existe una línea divisoria entre estos dos procesos; la oscilación entre ellos permite la creación humana, que está en relación con valores históricamente producidos. De esta manera, el hombre puede dar cuenta, poner en tela de juicio sus actos, valorar la historia que produce con los otros que le dan plena existencia. En este movimiento constante de lo interno y de lo externo, el sujeto se constituye y configura sus referentes éticos.

Los grupos sociales, las empresas, las organizaciones y las instituciones están conformados por sujetos con experiencias particulares. La evolución de los estudios en el ámbito de las organizaciones ha incorporado variadas formas de acercamiento. Una ruta en la investigación de los problemas organizacionales toma como referente de estudio a los sujetos, sus acciones, su comportamiento y la cultura que se genera en la interacción de

---

<sup>1</sup> A lo largo del texto utilizo sujeto, individuo o actor como sinónimos.

unos con otros en contextos específicos. En la actualidad, los contextos laborales y profesionales establecen lineamientos de carácter ético que pretenden guiar las acciones de los individuos en las organizaciones. El proceso de configuración de creencias, valores y ética, es matizado no sólo por estas estructuras. El individuo es interpelado por las normas, por lo simbólico, por el medio ambiente en el que se desenvuelve, pero también está encadenado a valorarlos y a partir de ahí a crear, incorporar y mudar sus concepciones. En la práctica, dice Elliot, el sujeto está compelido a “la realización de un ideal de vida, a la actualización de ciertas cualidades éticas en la forma en que unas personas dirigen sus vidas en relación con las demás. La *praxis* consiste en actualizar nuestros ideales y valores en una forma adecuada de acción, y constituye siempre una empresa inacabada que requiere una reflexión y análisis continuos” (en Serrano, 2007, p. 357). El referente central para esta investigación, fueron administradores que en el ejercicio de su actividad profesional, realizan acciones de ayuda a los otros. Los sujetos incluidos en este trabajo fueron seleccionados después de un arduo proceso de búsqueda, disponibilidad de participación y riqueza de la información proporcionada. La indagación de la experiencia de los sujetos a través de la elaboración de trayectorias (ver capítulo 3 “¿Cómo estudiar la ética de los sujetos? Propuesta metodológica”) me permitirá valorar el proceso de construcción de significados en torno a la noción de ética por parte de administradores, y los cambios producidos en su acción profesional.

EL CONTEXTO<sup>2</sup>. La idea de contexto lleva a valorar el efecto que éste tiene en la configuración de la concepción de ética de los individuos. Las acciones éticas en la vida profesional de los sujetos están relacionadas con diversos procesos de influencia (formación, educación, aprendizaje, trabajo) que se dan al interior de los contextos de los que forma parte (familia, escuela, empresas, instituciones, organizaciones, gobierno, despachos). Esto implica una participación más activa del sujeto, ya que puede incorporar múltiples contenidos (principios, valores, códigos éticos, reglas, normas), pero selecciona,

---

<sup>2</sup> A lo largo del texto utilizo entorno, clima ético o ambiente laboral como sinónimos de contexto.

ordena y da forma a significados en relación con la ética en el ejercicio de su profesión, y a partir de ellos toma decisiones en contextos específicos.

En su vida profesional, los sujetos se encuentran con diferentes posiciones y perspectivas sobre la ética. Los entornos laborales (empresas, organizaciones, instituciones) son los contextos de acción de los administradores que los estudios organizacionales han abordado con formas argumentativas diversas: la ética organizacional, la ética empresarial, la ética profesional, la ética de los negocios. Cada organización o institución desarrolla sus propias reglas y prácticas<sup>3</sup> con el propósito de ofrecer lineamientos de comportamiento de los empleados. Estas reglas y prácticas han sido vertidas tanto en documentos formales (códigos de ética, códigos de conducta, normas o principios operativos) como prácticas informales (creencias, valores, cultura), no sólo para proporcionar lineamientos, sino también con la finalidad de limitar las responsabilidades o brindar herramientas para la administración y dirección de la empresa, o influir en el comportamiento moral de los empleados en el ejercicio de su profesión (Marnburg, 2000). En este sentido, Weaver y Agle indican que “las normas deben estar bien definidas en las organizaciones, pues normas y autoridades débiles no tendrán influencia alguna en el comportamiento de los miembros de la organización” (2002, p. 87). Desde esta perspectiva, la ética es un tramado racional en donde los sujetos, para ser éticos, tienen que asumir cognitivamente el dictado de la norma. Es una forma de reivindicar la acción pasiva de los sujetos frente a alguien que enuncia.

No obstante, “la ética de los círculos gerenciales emerge directamente del contexto social” (Jackall, 1988, p.101). Cada sujeto toma posición frente a las estructuras éticas. Los administradores, al incorporarse a las organizaciones/instituciones en las que ejercen su actividad profesional, llevan consigo las concepciones que han desarrollado a lo largo de su proceso de formación, en el ámbito familiar, social, escolar o laboral. A partir de la

---

<sup>3</sup> Plasmados en códigos de ética o de conducta, principios, reglamentos, normas, así como en las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización (cultura).

interacción con los otros, y con el contexto en el que se desenvuelven, los individuos producen determinados significados que dan pie a su comportamiento ético, a su concepción, a su perspectiva ética en contextos profesionales.

Dado que pretendo averiguar el proceso de construcción de significados en relación con la ética de los administradores en su acción profesional, valoraré, en relatos de los sujetos entrevistados, los efectos en ellos, de sus diferentes entornos (familiares, sociales, escolares, laborales); entornos a los que están incorporados, y que influyen en la configuración de su ética y acción profesional. En los relatos, los sujetos exponen sus historias, narran y reconocen, retrospectivamente, sus vivencias y reflexionan sobre ellas. Retomo la voz de los sujetos al construir su trayectoria. Develo el significado que tiene para ellos la vivencia con los otros efectuada en diversos espacios. La trayectoria muestra el proceso de construcción de significados del ser en el mundo.

### **1.5. Presupuestos y preguntas rectoras**

“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas”.  
Albert Einstein

Como ya indiqué, estoy interesado en analizar la ética de los administradores a partir de la forma como los sujetos configuran (perciben, estructuran, modifican, alteran, ponen en tela de juicio) los significados sobre la ética profesional. Al existir múltiples referentes con los cuales trabajar la problemática enunciada, mi trabajo se limitó a incorporar sujetos que reflejan una buena acción profesional, es decir, administradores que en el ejercicio de su acción profesional realizan acciones de ayuda a otros como parte sustantiva del ejercicio de su profesión. Asimismo, analizaré la trayectoria de administradores vinculados con empresas socialmente responsables, miembros de asociaciones profesionales o de organizaciones no gubernamentales, considerados como ejemplos de actuaciones cargadas de eticidad positiva, o como formas de realización de lo ético.

Del lado del tema del sujeto, quisiera explorar los referentes personales que permiten configurar significados en torno a la ética profesional, y cómo les conduce a realizar acciones concretas, en las que ponen en juego sus creencias y valores en un contexto y actividad específica: el ámbito laboral y las acciones de ayuda. Del lado del contexto, indagaré cómo la dialéctica de lo permitido/prohibido estructura al sujeto que se incorpora a diversas organizaciones donde adquiere sus emblemas laborales, y qué tensión se crea entre la experiencia de los sujetos y los códigos de ética de las organizaciones, objetivados en las actividades cotidianas de las empresas.

El trabajo que deseo emprender partirá de algunos *presupuestos*. La idea de presupuestos es sostenida por Weiss (1983, 1979, 1977), como una forma de emprender la investigación en el campo de las disciplinas sociales y humanas. En este caso, se desprenden de los referentes genéricos elaborados desde la hermenéutica; son anticipaciones de sentido ante la empresa de análisis, condición que permitiría la interpretación del material recabado. Los presupuestos me permitirán contar historias, las personales e institucionales, historias que develan a los sujetos, sus significados en relación con la ética profesional, puestos en juego en acciones y contextos concretos.

Los presupuestos básicos con los que inicié la investigación (que se derivan de la revisión de la literatura) son los siguientes:

- A.- La incorporación de los individuos a nuevas organizaciones tiende a crear tensión entre los sujetos y las organizaciones en lo que concierne a acciones de carácter ético, pues interviene su historia personal, sus significaciones, los códigos de ética institucionales objetivados en las actividades cotidianas de las empresas.
  
- B.- Los sujetos se adhieren a marcos conceptuales que tienden a orientar su actuación ética en las empresas, instituciones u organizaciones. La orientación de su actuación se realiza de forma contradictoria (permitido/prohibido), frente a las

demandas de la institución, y ante la demanda de los sujetos con los que interactúa. El trabajo en las organizaciones estructura, modifica, altera y pone en tela de juicio sus creencias y valores, que son guías de acción para los sujetos en esos contextos específicos.

De estos presupuestos se derivan las preguntas rectoras que pretendo responder a lo largo de este trabajo de investigación:

¿Cómo configuran los sujetos su ética profesional?

¿Cómo se desarrollan y cambian las definiciones y perspectivas de la gente en relación con la ética profesional?

¿Qué hace que los sujetos actúen profesionalmente vinculados con actividades de ayuda a los otros?

¿Cuál es la influencia del contexto en la configuración de la ética profesional de los sujetos: entorno familiar, escolar, laboral?

¿Cómo lo permitido/prohibido muda las concepciones de ética profesional de los individuos?

## **1.6. Objetivos**

“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a que puerto se dirige”.

Artur Schopenhauer.

Como arriba indiqué, me he propuesto como objeto de investigación *la valoración de las relaciones entre el sujeto y su contexto en el proceso de configuración de significados en relación con la ética profesional, y la forma como estas creencias y valores se ponen en juego en acciones y contextos concretos.*

Los siguientes objetivos pretenden orientar en la profundización, el desarrollo y la exposición de la temática seleccionada. Me propongo en esta investigación:

Generar conocimiento sobre la relación entre los sujetos y sus contextos, en relación con los significados de la ética en la acción profesional, y la forma como estas creencias se ponen en juego en acciones y ámbitos laborales concretos.

Caracterizar los mecanismos que influyen en la configuración de la ética en la acción profesional de los sujetos incorporados en las organizaciones.

Aportar conocimiento que a futuro, alimente hipótesis de trabajo tendientes a continuar estudios sobre la configuración de significados, en relación con la ética en la acción profesional en México.

Mostrar una estrategia metodológica para el estudio del proceso de configuración de significados de la ética en la acción profesional de los sujetos.

En este capítulo he mostrado los antecedentes que han orientado mi trabajo de investigación. En primer lugar, la estructura que tiene organicé este reporte final de mi trabajo de investigación. Después revelé el origen de mi interés sobre el tema de la ética y la forma como ha estado presente en mi trayecto familiar, escolar y laboral. Más adelante relaté mi trayecto sinuoso en la construcción y ejecución de mi proyecto de indagación. En la última parte hice énfasis en cómo mis cuestionamientos en torno a la ética de los administradores toman forma y se organizan en la definición, los presupuestos y objetivos que orientan la profundización, el desarrollo y la exposición de mi trabajo de tesis.

En el siguiente capítulo abordo algunos puntos de vista sobre el tema de la ética. En términos metodológicos equivale a mostrar el marco teórico de este trabajo (Capítulo 2). Después, en el capítulo 3, muestro los aspectos metodológicos para indagar este tema: la configuración de la noción de ética de los sujetos. En el capítulo cuatro expongo los principales resultados obtenidos en esta indagación: categorías, vinculación de las trayectorias de los administradores entrevistados, articulación de los presupuestos con los que inicié y los datos empíricos. En el último capítulo exteriorizo mis reflexiones y conclusiones en relación con esta indagación.

## CAPÍTULO DOS

### **EL SUJETO DE LA EXPERIENCIA Y LA ÉTICA**

- 2.1. El referente de estudio:  
el individuo (sujeto) o la organización
  - 2.2. La ética institucional
  - 2.3. La experiencia de los sujetos
- Reflexiones



## CAPÍTULO 2.

### EL SUJETO DE LA EXPERIENCIA Y LA ÉTICA

“La gente sólo puede afirmarse en la vida tratando de hacer algo bien por el simple hecho de hacerlo bien, el triunfo de la superficialidad en el trabajo, en las escuelas y en la política me parece frágil”.

Richard Sennett.

*La cultura del nuevo capitalismo (2008).*

**D**os son los presupuestos que me orientan en la elaboración de este capítulo. El primero, la institución tiene efectos en el ejercicio de la labor que realizamos en ella (adecuación del planteamiento de que nuestra acción está enlazada al contexto). El segundo, la actividad humana se realiza en constante interacción con los otros. Con base en dichos presupuestos, en el presente capítulo doy cuenta de las nociones básicas y los niveles de análisis para comprender la trayectoria de los sujetos que participan en los proyectos de ayuda a otros.

He dividido el capítulo en tres apartados. En el primero, colijo aspectos referidos al sujeto. Después paso visado a los enfoques que estudian el campo de la ética institucional: la ética organizacional, la ética profesional, las nociones de clima ético, responsabilidad social y de integridad, que han orientado diversos tipos de investigaciones. En el tercer apartado, me centro en la noción de experiencia en tanto

sustrato que remite a los saberes (y conocimientos) que se ponen en práctica en la actuación de los sujetos en contextos concretos: organizaciones e iniciativas ligadas a la ayuda a los otros.

### **2.1. El referente de estudio: el individuo (sujeto) o la organización**

En la actualidad, es materia común que los campos de conocimiento mantengan cierta vecindad con algunas de las disciplinas, o que el campo reciba enfoques, perspectivas o puntos de vista provenientes de algunas otras. Los estudios organizacionales en México no han escapado a tal dinámica. Es posible reconocer la participación de diversas disciplinas sociales: sociología, historia, ciencia política, antropología, administración pública, economía, entre otras, y de las tradiciones que ellas albergan en los estudios organizacionales (Montaño, 2004). A pesar de la vastedad de reflexiones o de investigaciones, Naime (2004) asevera que los estudios organizacionales en América Latina, se han elaborado a partir de perspectivas que nos alejan de nuestra propia realidad. Otro aspecto que caracteriza al campo de estudio, es el referente, tema, asunto a tratar: la empresa. La literatura expone diversas aristas: la naturaleza, la organización, la estructura, la institucionalización, la cultura, la adaptabilidad al mercado, la identidad, el contexto, la forma de gobierno, la toma de decisiones y las estrategias corporativas.

Un rasgo más del campo es el paradigma metodológico en boga. La mayor parte de los estudios en relación con la ética y los valores en las áreas de los negocios, el tema de los valores en las organizaciones desde la psicología y los referidos a la indagación sobre ética y educación, expresan la tradición cuantitativa, heredera de enfoques empírico analíticos. La estrategia metodológica preferida son los cuestionarios y las encuestas<sup>1</sup>, y los modelos de explicación privilegian la exposición de variables. Los objetos a los que hacen referencia son múltiples. Los investigadores dan cuenta de la percepción, preferencias, descripción de la identidad, comparaciones, la congruencia entre los

---

<sup>1</sup> Primordialmente, se observa el uso del Rockeach Values Survey (RVS) de Milton Rockeach; el Personal Values Questionnaire (PVQ) de David McClelland; el Schwarts Values Survey (SVS); las tipologías de clima ético de Victor y Cullen; o bien algunos desarrollados por los propios investigadores.

valores personales y la actuación de los sujetos, la estructura ética de las organizaciones, o bien el impacto en la formación o en la toma de decisiones. Aunque también se advierte el uso de instrumentos cualitativos en las indagaciones sobre el tema<sup>2</sup>, la información recabada con estas herramientas ha sido utilizada en la triangulación de los hallazgos para obtener información que confirme los resultados y relaciones generadas por medio de las herramientas cuantitativas, o bien para el desarrollo de modelos o instrumentos cuantitativos.

Un aspecto más es la juventud del campo. A partir de los trabajos de Barnard (1938), Maslow (1956<sup>3</sup>), Simon (1957) y McGregor (1957<sup>4</sup>), los estudiosos comenzaron a tomar como referente al individuo, y se han desarrollado líneas de investigación que se preocupan por indagar acerca del comportamiento de los sujetos en las organizaciones. En su conjunto, han iniciado una perspectiva que articula ética, moral y los valores de los individuos, dado que *las empresas están formadas por seres humanos y sus procesos de socialización* (Barnard, 1938; Simon, 1957)<sup>5</sup>. Ya Bowie advertía que los estudios sobre ética en el campo de la administración tenían importancia: “la ética es una disciplina que tiene una contribución crucial en las personas de negocios” (1991a, p.41).

Los estudios sobre la ética en las empresas intentan romper el dualismo del campo: el individuo o la organización. Sostengo que los estudios sobre la ética en las organizaciones, permiten desarrollar conocimiento tanto sobre la realidad de las organizaciones, como de los efectos que ellas tienen en la vida de las personas y las comunidades. El paso por las organizaciones tiene efectos para los individuos, y los individuos afectan a las organizaciones. Los seres humanos actuamos desde instituciones, a través de instituciones y dentro de instituciones. En palabras de Yentel, “los individuos llegamos a un mundo regulado por instituciones (por normas, valores,

---

<sup>2</sup> Butterfield, Treviño, Ball, 1996; Erakovich, 2005; Fox, 1999; Treviño, 1986.

<sup>3</sup> La edición consultada de esta obra es de 1987.

<sup>4</sup> La edición consultada de esta obra es de 1994.

<sup>5</sup> Ellos son los que inician el proceso de comprensión de los efectos de la socialización en las organizaciones.

significados y organizaciones concretas y singulares) y transitamos la totalidad de nuestra vida dentro de esos marcos que pautan nuestras formas de percibir la realidad interna y externa, de ser y de estar en el mundo” (2006, p. 24). En este sentido, el análisis de las acciones de las organizaciones no puede ser abordado sin considerar las acciones de los actores, y mucho menos sobre lo que las orienta.

Los estudios que abordan a los individuos en las organizaciones reconocen la complejidad del comportamiento de sus miembros (tratan el tema de la ética, p. e. los trabajos de Gardner, Csikszentmihalyi y Damon, 2003 y Jackall, 1998). Cada actor es un ser humano complejo. Según Chanlat (1990, en Santos, 2004) el hombre es un ser genérico y singular, activo y reflexivo, de palabra, de deseo y pulsión, simbólico, que da respuesta en un espacio y en un momento histórico específico.

De acuerdo con Kaës, “las instituciones nos preexisten” (en Yentel, 2006). “Nuestra llegada al mundo se inscribe en una trama de relaciones” (Bárcena, 2006 p. 185) en donde el presente es un momento producto de una multiplicidad de relaciones que nos hace ver, percibir y cogitar el mundo. En esta indagación, me interesa poner en el centro el discurso de los agentes sociales: mostrar el significado que para los sujetos tiene el actuar en contextos institucionales, dar cuenta de la forma en que los agentes definen su situación, las transformaciones o derivaciones que hacen de las normas; de la constitución de la realidad en ellos. Friedberg indica que “es necesario reconocer la administración [...] como producto de las acciones de sus actores, las cuales, además, están determinadas por reglas formales e informales y las aspiraciones, necesidades y experiencias personales de los participantes en interacción constante con el entorno” (Friedberg, 1993, en Santos, p. 145).

Con base en lo expuesto, es de mi interés mostrar el significado que los sujetos han construido en su paso por las organizaciones, y en el desarrollo de acciones de ayuda a otros. Me centro en el significado que orienta sus acciones y que tiene como eje la ética en su ejercicio profesional, producto del contexto específico edificado en el día a día que

marca, de diversas maneras (aceptación, rechazo, alteración, poner en tela de juicio), a los sujetos. A continuación muestro las versiones en las que se ha estudiado la ética. Mapeo los estilos, modalidades, objetos y referentes de la ética en las organizaciones.

## **2.2. La ética institucional**

Los investigadores inmersos en el campo de las ciencias administrativas han abordado, desde diferentes perspectivas, el tema de la ética institucional. Mi revisión bibliográfica en la literatura revela que las indagaciones en relación con la ética, moral y valores en los negocios se han orientado desde dos perspectivas. La primera a la formación ética y valores, la enseñanza y el comportamiento moral, y la segunda enfocada a desarrollar estudios de ética en los negocios.

La primera perspectiva proviene de la pedagogía y la psicología. Los investigadores han centrado sus indagaciones en torno a la enseñanza, la formación cívica, moral y valoral de los individuos y han construido diversos instrumentos para medir tales aspectos<sup>6</sup>. La segunda, ha desplegado trabajos orientados al fortalecimiento de la ética de los negocios; el desarrollo de principios, reglas y normas, y la influencia de los códigos de ética en el comportamiento de los individuos<sup>7</sup>. Dentro de la segunda perspectiva, encontramos dos formas de indagación: las centradas en la organización y las que toman como foco al individuo. Las vinculadas a la organización resaltan investigaciones en ética empresarial

---

<sup>6</sup> Barba, 1997; Barba y Romo, 2005; Bertely, 2003; Bolívar, 2005; Borkowski y Ugras, 1998, 1992; Bruhn, Zajac, Al Kasemi, 2002; Cañas-Quirós, 1998; Chávez, 2002; Chávez, Charles, Benavides, 2003; Díaz, 2002; Cortina, 2000; Cue, 1988; Davis y Welton, 1991; De la Isla, 2000; Delgado, 2001; García y Vanilla, 1992; González, 2006; Hernández, 1999; Hirsch, 2006, 2003, 2002a, 2002b, 2001; Hirsch, Alcántara, Gómez, et al., 2003; Hitlin, 2003; Kepowicz, 2003; Latapí, 2003; López, 2003; Lozano, J. M., 1998; Mahoney, 1990; Marnburg, 2003; Mazadiego, 2005; Maggi, Hirsch, Tapia, et al., 2003; Ortega y Mínguez, 2001; Pérez, 1999; Polo, 2003; Prado, 2002; Quintana, 1998; Ryckman y Houston, 2003; Saucedo, 2001; Spence, 2000; Tse, A. y Au, A, 1997; Van Manen, 2000; Webster, 2006; Wüestner, 2003; Yuren, 2003, Yurén, Barba, Barona, et al., 2003.

<sup>7</sup> Cragg, 1997; Marnburg, 2003; Rossouw, 2002; Reiss y Mitra, 1998; Sharp Paine, 1991; Treviño, Weaver, Reynolds, 2006; Treviño y Weaver, 1999; Treviño y Weaver, 2001; Spence, 2000; Stablein, 2003; Weaver, 2004; White, 2002.

o ética de los negocios<sup>8</sup>; la elaboración, impacto, funcionamiento y fortalecimiento de los códigos de ética<sup>9</sup>; la institucionalización de la ética<sup>10</sup> donde toman como referente de estudio a las organizaciones. Por otro lado, las ligadas a los individuos se han enfocado a asuntos relativos al desarrollo moral<sup>11</sup>, la cultura y los valores<sup>12</sup>.

En su conjunto, los estudios desarrollados abordan el tema como ética organizacional (ética empresarial o de negocios), ética profesional y, algunos otros se han ocupado de tratar el asunto del clima ético (ambiente o contexto), la integridad y la responsabilidad social. Más adelante se dan mayores detalles de estas nociones. Con la finalidad de integrar estos estudios, los agrupo bajo el rubro de ética institucional.

Con base en las investigaciones revisadas, asumo el tema de la ética institucional. Considero a la ética institucional constituida por los efectos de la articulación del objetivo, las normas y los procedimientos que tienden a orientar las acciones de los individuos (Hardin, 2003). El estudio de la ética institucional, se relaciona con los siguientes temas: la ética del deber ser, la ética organizacional-empresarial; el clima ético, ambiente y contexto organizacional; la ética profesional y la noción de integridad (para el caso del administrador); y las nociones de responsabilidad social como atributo de la ética organizacional y de la ética profesional.

---

<sup>8</sup> Bouckaert y Vandenhove, 1998; Bowie, 1991a, 1991b, 1992, 2000; Cortina, (C) 2003, 2000; Donaldson y Freeman (C), 1994; Enderle, 1996, 1998; Enderle, Almond, Argandaña, 1998; Francés, Borrego y Velayos, 2003; Freeman (C), 1991; García-Marzá, 2004; Harvey, 2000; Lozano, J. F. 2004, 2001; Lozano, J. M., 2000, 1999; Mahoney, 1994; McDonald, 2000; Nickols y Belliston, 2001; Solomon, 1994; Schwartz, 1998, 1995, 1994, 1992; Weaver, 1999; Weaver, Treviño, Cochran, 1999b.

<sup>9</sup> Clark y Leonard, 1998; Farrell, Cobbin, y Farrell, 2005; Göran, Wood y Callahan, 2004; Jose y Thibodeaux, 1999; Marnburg, 2000; Persson, 2004; Romal y Hibscheiler, 2004; Sacconi, 1999; Schwartz, 2001; Weaver, Treviño, Cochran, 1999a; Weller, 1988.

<sup>10</sup> Sims, 1991; Weaver, Treviño, Cochran, 1999a, 1999b.

<sup>11</sup> Brinkmann, 2002; Butterfield, Treviño, Weaver, 2000; Kholberg, Power, Higgins, 2002; Marnburg, 2003, 2001; Mudrack, 2003; Mulhia, 2006; Rest, J. R., 1986; Soule, 2002; Treviño, 1992; Rossouw y van Vuuren, 2003; Wimbush, 1999. De acuerdo a Laczniak y Murphy (1991), los modelos más desarrollados son: 1. the moral development model, 2. the contingency model, y 3. the reasoned action model.

<sup>12</sup> Agle y Caldwell, 1999; Dolan y García, 2002; Fernández y Salom, 2005; López Zavala, 2002; Rockeach, 1972; Schein, 2004; Weaver, 2001.

### 2.2.1. La ética que dicta el deber ser

Los grupos sociales establecen las orientaciones que sus miembros deben seguir para la consecución de las finalidades del grupo. Al mismo tiempo, el grupo plantea normas, procedimientos de aceptación de sus miembros, define mecanismos de incorporación. Las orientaciones son normas establecidas que cada sujeto debe tomar en cuenta para integrarse a un grupo u organización. En el marco de la ética, las normas son reglas y orientaciones de conducta de los sujetos que fundan la legitimidad de la acción vía derechos y deberes (Suárez, 2001). En este sentido, Suárez señala que “el carácter ético de la acción depende del cumplimiento del deber por el deber, pues es la manera en la que el sujeto corresponde a su razón y logra ser auténticamente autónomo y respetuoso de la dignidad humana” (Suárez, 2001, p. 35). Los deberes funcionan como conciencia normativa que dicta el comportamiento de los sujetos en sus relaciones con los otros.

Con base en valores y principios sociales de las instituciones (organizaciones o empresas), los directivos son quienes establecen los lineamientos. Por su parte, los colegios establecen el conjunto de normas que regulan la actividad profesional en los diferentes entornos en que los sujetos se desarrollan en el ámbito de su competencia profesional. Para las organizaciones la ética es rentable, principalmente por dos motivos<sup>13</sup>: porque es capaz de generar confianza y reducir costos y porque permite predecir cuáles van a ser los posibles comportamientos de los sujetos. Pero el sujeto, en el día a día, no sólo se adscribe a lo estipulado por los organismos; configura sus acciones con base en la libertad de elección que tiene en tanto sujeto social. Libertad contextualizada al mundo cultural y al pequeño mundo en donde se inscribe. En oposición a la ética dictada por los dirigentes, parto de las ideas de Suárez (2001) y sostengo que es el sujeto, el que a partir de su libertad individual y de su razón al actuar, 1) ve al otro no como un simple medio, sino como un fin en sí mismo y 2) respeta el ejercicio de la autonomía de cada uno para que decida por sí mismo sobre su comportamiento.

---

<sup>13</sup> Cf. en Cortina, 2000, pp. 296ss

Del valor que la sociedad otorga a los actos de sus miembros es posible deducir que cuando la persona cumple con la regla o norma establecida, realizará un acto valioso para el grupo, y cuando actúe en forma contraria a lo establecido, realizará un acto no valioso para el grupo. Los derechos y deberes son establecidos y validados por el grupo de sujetos adscritos a un grupo social en el desarrollo de una actividad específica (profesión) en un contexto determinado (instituciones escolares, administración pública, organizaciones empresariales, organizaciones sociales y culturales, asociaciones de profesionistas). En este sentido, la ética que dicta el deber ser está vinculada a una profesión, organización o grupo de personas que establecen las reglas de conducta esperadas por sus miembros. Los miembros de estas asociaciones u organizaciones esperan que los sujetos que se desenvuelven en ámbitos tanto profesionales como laborales, incorporen en sus referentes éticos las normas, valores, conductas y comportamientos esperados por su contexto. Por consiguiente, estos derechos y deberes condicionan al sujeto individual. Se puede decir que la ética del deber ser, percibe al sujeto en tanto ha asimilado las normas que el grupo social al que se adscribe, postula como principio de realidad, y a partir del cual se tazan las acciones de sus miembros.

### 2.2.2. Ética organizacional (empresarial)

Las actividades en las organizaciones que demandan una atención de la ética organizacional son de diferente naturaleza. De acuerdo con lo señalado por Brooks (1989, en Lozano, 2000, p.13), la ética organizacional toma en cuenta asuntos como la desconfianza de la sociedad en las actividades de la organización; la demanda por una mejor calidad de vida laboral; la demanda de que los gerentes no limiten sus acciones sólo a la búsqueda de utilidades; el reconocimiento del poder corporativo y el aseguramiento de la regulación, generación de redes en conjunto con diferentes grupos de interés en la sociedad; la preocupación de la comunidad en los asuntos que la afectan, la necesidad de regular y publicitar lazos. Para realizar un trabajo de reflexión sobre estos aspectos, retomo lo señalado por Sacconi: es posible comprender la ética en



relación con el sistema económico, la ética en relación con las compañías y organizaciones, y aplicadas a las acciones de los individuos en sus roles profesionales y sus funciones institucionales (en Lozano, 2000, p. 23).

El logro de los fines de una organización depende de las conductas, preocupaciones y valores de un grupo humano amplio e inclusivo: trabajadores, directivos, miembros de sindicatos, clientes, proveedores. Si bien las acciones de la organización (Friedberg, 1993, en Santos, 2004) están determinadas por las aspiraciones, necesidades y experiencias personales de sus participantes, “la moralidad interna de un acto en el marco de una institución no se compone simplemente de la moralidad normal de los individuos” (Hardin, 2003, p. 195), la realidad organizada está regida por reglas formales e informales que se adaptan al contexto y que funcionan mediante procedimientos establecidos en su interior.

La ética organizacional incorpora además de las reglas formales (políticas, normas, códigos de ética o de conducta), aquellos aspectos informales (creencias, valores, cultura) que los grupos, empresas, instituciones y asociaciones generan a su interior. Con ello, las organizaciones pretenden, como lo señala Cortina (2000, pp. 17-21), incorporar orientaciones para la acción, de modo que los sujetos que forman parte de ella, actúen racionalmente en la consecución de los fines que se persiguen. Al seguir estas orientaciones, los sujetos se pueden acostumbrar “a elegir en relación con ellos y tener la habilidad suficiente como para optar por los medios más adecuados para alcanzarlos” (p. 20). Mediante estas orientaciones, las organizaciones intentan brindar elementos a sus miembros con la finalidad de desarrollar su propio criterio y habilidades prácticas que los lleven a elegir bien, es decir, habituarse a tomar decisiones justas y buenas.

Los códigos de ética organizacional descansan en el principio de garantizar un conjunto de conocimientos comunes, de conductas esperadas y, en algunos casos, obligatorias, de los sujetos que están incorporados a las organizaciones. Sin embargo, los sujetos consideran, además de los códigos señalados, su ética personal (experiencia, formación,

integridad, responsabilidad social) al momento de efectuar su trabajo profesional en las acciones y toma de decisiones en la organización. En este sentido, la organización no actúa como un individuo por sí mismo, sino a través de los sujetos que laboran dentro de la organización.

En la acción institucional es posible proponer que el grupo de factores que constituyen las condiciones que aporta la organización para su acción moral reciba el nombre de estructura ética (Agarwal y Malloy, 1999; Hernández, 2005; Schwartz, 2002; Schminke, 2001; Morris, 2002; Zadek, 1995). Entre esos elementos se encuentran algunos de carácter formal e intencionado: la existencia de un marco normativo, de unas estructuras de gestión y vigilancia y de unas políticas y procedimientos explícitos para manejar situaciones morales. También existen elementos no formalizados de carácter más espontáneo: los valores compartidos, las costumbres y narraciones compartidas, y otros componentes de carácter cultural. La forma particular de ensamble que tiene el indicador de integridad del individuo y las condiciones de la estructura ética, son el antecedente de la acción moral desde el punto de vista del agente moral institucional (Hardin, 2003). Institución e individuo coinciden en la realización moral institucional.

La estructura ética interviene en la gestión de los múltiples asuntos del campo de la ética institucional (organizacional, empresarial, profesional). Sin embargo, como lo señala Hardin (2003), en ocasiones no se le presta la atención adecuada a la estructura y puede estar subdesarrollada o corrompida. En este caso la estructura no va a favorecer la conducta ética de sus integrantes. Por el contrario, mediante el diseño adecuado de la estructura, es posible contribuir a que los sujetos tengan más estímulos y encuentren un ambiente más favorable para actuar de manera éticamente correcta.

No obstante, en algunas ocasiones las organizaciones plantean un ideal de institución independientemente de los sujetos que la integren. En este tipo de planteamientos, las instituciones toman como punto de partida la idea de que las personas son egoístas y

oportunistas<sup>14</sup>, por lo que consideran indispensable implantar controles, reglamentos y procedimientos, mecanismos tecnológicos y administrativos de vigilancia y de castigo, suficientemente respaldados, de manera que sea imposible para los individuos comportarse fuera de los lineamientos establecidos. Sin embargo, el precio a pagar en este tipo de diseños institucionales puede resultar excesivamente alto, pues restringen e inhiben la libertad de acción de los sujetos, y conlleva una pérdida en la capacidad de la organización para responder a cambios imprevistos del entorno, reduce la capacidad de innovación y la capacidad para asumir riesgos por parte de sus integrantes. Más control no significa, necesariamente, mayor efectividad ni mayor bondad.

Es pertinente señalar que en la acción institucional, o acción organizada, coinciden las acciones de los individuos, y lo que está más allá de éstos condicionándolos: principios, normas, valores. “Las soluciones y acciones de los actores son producto de su margen de libertad, de la forma de definir el problema, del análisis de las dificultades en la aplicación de las soluciones encontradas así como del uso de las normas de la organización y de una imposición negociada de una visión de la realidad social organizada” (Santos, 2004, p. 149).

En lugar de esa respuesta de carácter tecnológico-administrativa de control, Hernández propone el desarrollo de la alternativa moral y aceptar el riesgo de la libertad de los individuos. “La disminución de los riesgos se puede lograr creando las condiciones para que florezca cierto tipo de persona virtuosa, dentro de límites prudenciales. [...] el diseño institucional debe hacer que las acciones deseables y congruentes de carácter moral sean valoradas y apreciadas, de suerte que el sujeto pueda tener confianza en que la acción moral es conveniente, mientras que la acción inmoral es menos conveniente, o insegura” (2008, p. 27). La intervención de la mentalidad ética de los sujetos en aquellas áreas que no están reguladas (la elaboración de políticas, procedimientos y normas de trabajo así como la definición de objetivos y estrategias) puede contribuir

---

<sup>14</sup> Este supuesto es desarrollado en la teoría clásica de la economía (Adam Smith) y retomado por la teoría de los costos de transacción (Oliver Williamson, Milton Friedman, Olson Mancur).

poderosamente al cumplimiento de los fines de cualquier organización.

### 2.2.3. La ética en la profesión del administrador

En el ámbito del trabajo, las acciones de los administradores se encuentran sujetas a los lineamientos establecidos por su profesión. El propósito de este apartado es precisar dos aspectos para comprender la noción y los valores y normas de la ética profesional. Inicio con la noción de trabajo profesional para, después, a partir de la comprensión del trabajo profesional, abordar la noción de ética profesional; aquello que guía el desempeño de las acciones de los sujetos, administradores, en torno al desarrollo de actividades de ayuda a otros en su ámbito laboral.

**EL TRABAJO PROFESIONAL.** Al escuchar la palabra profesión suele suceder que se le relacione con una forma de trabajo. Si bien la profesión es una forma de trabajo, ¿cuál es la distinción entre ambos conceptos?, y ¿cuál es la distinción del trabajo profesional?

En un sentido amplio, la palabra trabajo<sup>15</sup> es aplicada a todo lo que implica el desarrollo de algún tipo de esfuerzo. No obstante, en esta investigación considero relevante enfocarlo a las actividades orientadas a fines conscientes en las que intervienen aspectos intelectuales y materiales (González, 2008, 2006). En estas acciones, la identidad de los sujetos “se construye y va transformando por medio de procesos simbólicos relacionales e institucionales” (2008, p. 228). Es decir, los sujetos nos relacionamos laboralmente para ejercer nuestra profesión, mediante la producción de bienes o servicios y buscamos conservar y mejorar nuestra vida y la de nuestra comunidad.

---

<sup>15</sup> González (2008, 2006) revisa las diversas formas en que esta noción es concebida a lo largo de la historia: griegos, tradición judeocristiana, época medieval, protestantes, siglos XVIII y XIX hasta la conformación de la identidad en el trabajo moderno. De la misma manera, Rifkin (1997) aborda tanto la historia como el devenir del trabajo en el siglo XXI.

En este orden de ideas, Ibargüengoitia (1995) indica que “el trabajo humano tiene dos finalidades fundamentales: una es sentirse elemento útil a la sociedad en la que vive, y la otra, es obtener la satisfacción decorosa de sus necesidades por medio de una compensación por los servicios prestados” (p. 34). En este sentido, considero pertinente señalar que el trabajo, visto desde esta perspectiva, implica básicamente el desarrollo de una actividad que conlleva una remuneración económica, pero el trabajo profesional tiene que ver con la realización de acciones que implican el ejercicio de una vocación y brindar una identidad al sujeto (González, 2008, 2006; Alexandra y Seumas, 2003; Suárez, 2001; Puig, 1996).

Ibargüengoitia también refiere que el trabajo profesional “debe responder a [las] expectativas [de los sujetos], en relación a lo que ha recibido en su preparación profesional o técnica, [y] debe lograr su realización de manera que lo satisfaga” (p. 35). El trabajo es el desarrollo de una actividad mediante la cual los seres humanos, sujetos, desarrollamos una actividad que nos satisface para producir bienes o servicios requeridos por la sociedad y a la vez obtener un medio de subsistencia.

En relación con la profesión y lo profesional existen diversas concepciones. Por un lado, el término profesión ha sido relacionado con aspectos religiosos, la creencia de una misión impuesta por Dios. En un sentido diferente, Max Weber (1977, p. 111) la entiende como “la actividad especializada y permanente de un hombre que normalmente constituye para él una fuente de ingresos y, por tanto, un fundamento económico seguro de su existencia”. Por otro lado, otros autores conciben la profesión como el “empleo, facultad u oficio que cada individuo tiene y ejerce públicamente” (Gemelli, Nell-Breunning, y Suavet, citados en Menéndez, 1962, p.18); como “una capacidad cualificada, requerida por el bien común, con peculiares posibilidades económico-sociales” (Menéndez, 1962, p. 20); o bien como “un grupo de personas organizadas para brindar un conjunto de conocimiento especializado para satisfacer el interés de la sociedad” (Appelbaum y Verone, 1990, p.4). En este último sentido, Cooper, D. E. (2004), señala que una profesión es una forma de trabajo avalada por una organización

que establece los estándares para: educación (conjunto de conocimientos requeridos), ingreso, códigos de ética (valores, normas, responsabilidades con la profesión, con la sociedad).

Gardner, Csikszentmihalyi y Damon (2003) indican que “las profesiones surgen cuando [en relación con alguna actividad] un grupo de profesionales individuales definen los conocimientos, las destrezas, las prácticas, las normas y los valores específicos que les diferencian del resto” (p. 41). Hughes y González hacen algunas precisiones al tema. El primero señala que la esencia de la idea del profesional radica en que profesan conocer mejor que los demás la naturaleza de los asuntos concernientes a un campo de estudio, por lo que ayuda mejor a sus clientes en aquello que les preocupa, concerniente a su área de especialización (Hughes, 1988); mientras que González (1994, p. 25), refiere que el profesional es “la persona que posee un amplio conocimiento teórico aplicable a la solución de problemas vitales, recurrentes pero no estandarizables”.

Si bien no existe una concepción generalmente aceptada del término, desde mi perspectiva, estas definiciones abordan cuestiones relevantes y complementarias. Conuerdo con Cooper (2004), Suárez (2001), Bayles (1988) y Hughes acerca de que el profesional, en nuestro mundo moderno y altamente escolarizado, requiere contar con ciertas características: un amplio entrenamiento en el campo de estudio (conocimientos sistemáticos, especializados y generalizados); una orientación hacia las necesidades e intereses de la comunidad; la habilidad para proveer un servicio importante para la sociedad; y una organización/colegio de profesionales. No obstante, no puede decirse que cualquier ocupación es una profesión, ni que cualquier persona que se dedica a ella es un profesional. Hace falta el profesionalismo, que consiste en una manera particular de ejercer una profesión.

Como se observa, las nociones de trabajo y profesión van de la mano. El profesionalismo de un individuo se observa en el desarrollo del trabajo y en el ejercicio de la profesión. El sujeto obtiene un medio de subsistencia, busca alcanzar su realización

personal y laboral, y está orientado a desarrollar actividades en beneficio de la comunidad. En este orden de ideas, retomo lo señalado por Cocina: “el profesionalista es el que tiene maestría en el trabajo técnico. [Es el sujeto que utiliza el conocimiento adquirido] en un campo concreto del hacer. Es el deber hacer lo correcto, y lo correcto es lo que se hace conforme lo dicta la razón, pero una razón educada y entrenada por largos períodos en una rama particular de necesidades” (1995, p. 24). La profesión es, entonces, un compromiso consciente y voluntario de servicio a la comunidad, para el que se requiere un nivel especializado de conocimiento y consciencia que se adquiere con el dominio sobre su disciplina, tanto en el campo teórico y como en el práctico; además, está regulada por un conjunto de normas y valores específicos.

*Retomo algunas de las ideas señaladas y asumo el trabajo profesional como el ejercicio consciente de una práctica orientada hacia las necesidades e intereses de la comunidad que requiere el dominio de conocimientos especializados de una disciplina; en donde el sujeto cuenta con un medio de sustento, se realiza en el ámbito personal y laboral, y los conocimientos y la práctica son avalados por el conjunto de sujetos adscritos a la misma actividad.*

LA ÉTICA PROFESIONAL. Un sujeto profesional, administrador, cuenta con algo más que conocimientos y técnicas para que los demás grupos y organizaciones sociales lo reconozcan como tal: una dimensión ética que asegure a las personas que las técnicas no se van a emplear en contra del interés común ni en beneficio de sus practicantes. En este sentido, considero pertinente señalar que esta dimensión ética o ética profesional “no es una ética diferente de la ética general, sino la aplicación de la ética a las circunstancias concretas de una profesión particular” (González y Hernández, 2008, p. 60).

La ética profesional pretende ofrecer un marco de referentes sobre el saber y el quehacer profesional que oriente las conductas de los sujetos profesionales: “el sujeto debe considerar que sus actos son tan importantes que constituyen al propio tiempo una carta de identidad de cualquier otro que ejerce la misma actividad” (Suárez, 2001, p. 58). Este

marco de referentes es un entrenamiento de la razón del profesional y está ligado a la concepción que un grupo de sujetos, adscritos a una profesión, tienen acerca de los conocimientos, prácticas, actividades, compromisos, normas y valores que regulan el ejercicio del trabajo de un sujeto, el profesional. En tal orden de ideas, retomo las palabras de Ballesteros (2007, p. 121), “para todas las estructuras profesionales es menester considerar: 1) la articulación estamental<sup>16</sup>; 2) las oportunidades estamentales; y 3) las formas de educación creadas para determinadas profesiones que requieren preparación intelectual superior”.

La revisión de la literatura acerca de la noción de ética profesional, me lleva a plantear que existen formas de argumentación variada. La ética profesional vista como condición de realización del bien social y la justicia, relacionada con el proyecto de vida del individuo (Hirsch, 2003); como normas, reglas, políticas de los grupos colegiados (Fuentes, 2006; Kepowicz, 2003; Franca-Tarragó en Pérez 1999; Canas-Quirós, 1998); como el área de estudio y reflexión de los deberes, derechos y normas que regulan el comportamiento de los profesionistas, producto del análisis y la reflexión de los miembros de un colegio de profesionistas (Durkheim, 1957; Canas-Quirós, 1998; Fernández y Hortal, 1994 en Hirsch, 2002a; Polo-Santillán, 2003); como un compromiso ineludible del individuo con lo que hace: hacer bien lo que se hace (Silva-Camarena, 2002); como una tarea de las universidades en la formación de las personas (Hirsch, 2002a); o bien, como las representaciones de los actores en torno a valores y pautas de valor, códigos de conducta y derechos y obligaciones de los profesionales (Yurén, 2003).

Como se percibe, en general el término ética profesional tiene vecindad con reglas, normas, deberes, tareas que regulan al sujeto en el ejercicio de su actividad. No obstante, la ética es “una forma de racionalidad que tiene su aplicación en el ámbito de la libertad humana” (González, 2008, p. 263) y “a la vez que mira hacia dentro de la persona, debe

---

<sup>16</sup> Se le denomina estamento, a un conjunto de hombres que, dentro de una asociación, reclaman de un modo efectivo una consideración estamental exclusiva y un monopolio exclusivo de carácter estamental (Weber, en Ballesteros, 2007, p. 121)



hacerlo hacia su entorno [...] El hombre no sólo no se puede separar de su realidad, sino que tampoco se puede separar de aquella otra realidad humana que es la comunidad” (Suárez, 2001, p. 107). Pensar en esta ética implica el ejercicio de la libertad y el reconocimiento de una realidad compartida con los otros.

En este orden de ideas, la ética no consiste solamente en poner reglas que nos permitan vivir o trabajar unos junto a otros sin hacernos daño, “un método de racionalidad” (Suárez, 2001, p. 108), sino también en el descubrimiento o, incluso, en la creación de metas, valores y convicciones que podemos compartir o disfrutar en compañía de los demás, “un sentido de lo que significa una vida buena” (p. 108). La ética es reflexión, además, se construye en la interacción con los otros, como tal no es posible que sea estática, ni mecánica, mucho menos inamovible.

En el ámbito laboral, cuando la idea de ética se aplica a la profesión, consiste en el develamiento de las reglas mínimas de convivencia que permiten, tanto que estemos juntos sin hacernos daño, como la creación de significados o contenidos morales compartidos (González y Hernández, 2008). Por ello, retomo la idea de trabajo profesional y las definiciones de Hirsch (2002a, 2002b) y Yurén (2003), y asumo la ética profesional como condición de realización del bien social y la justicia, relacionada con el proyecto de vida del individuo, caracterizada por el conjunto de significados compartidos de los sujetos en torno a valores y pautas de valor, códigos de conducta y derechos y obligaciones de los sujetos que desempeñan una profesión. Entiendo como sujetos profesionales a aquellos individuos, con la educación y capacitación requerida, que realizan una actividad especializada. El profesional desempeña una tarea que conlleva el bien común, por lo que debe ejercerla de forma excelente: hacer bien lo que hace.

#### 2.2.4. Clima ético: ambiente y contexto organizacional

La noción de clima ético tiene su origen en la teoría social y en su aplicación al contexto organizacional<sup>17</sup>. Los estudios organizacionales revelan diversos términos que los investigadores utilizan para referirse a esta noción, entre ellas: atmósfera moral, comunidad, ambiente laboral, clima organizacional, clima ético o contexto ético<sup>18</sup>. Con ellas describen el espacio en el que los sujetos se desenvuelven y las prácticas que llevan a cabo en las organizaciones y en los grupos a los que pertenecen dentro de ellas. Estos estudios revelan los tipos de clima ético desde la configuración hasta la relación entre los agentes y la estructura, para el caso, las formas en que las acciones individuales crean el contexto social en el que desarrollan sus actividades, así como la influencia y efectos que este contexto tiene en las acciones de los sujetos: percepción, compromiso, toma de decisiones, comportamiento y creencias éticas<sup>19</sup>.

Desde la lógica administrativa, las organizaciones y los grupos dentro de ellas desarrollan diferentes marcos normativos que, aunque no son completamente homogéneos, son conocidos por los miembros de la organización y percibidos como el clima ético laboral (Victor y Cullen) que moldea las acciones de los sujetos. En este sentido, los autores (1988, 1987) exponen tres formas básicas de clima ético: el clima egoísta, en el que las normas de la organización apoyan la satisfacción del interés propio; el clima de benevolencia, donde la organización promueve la maximización del interés de un grupo social; y el clima de principios, en el cual la organización fomenta el

---

<sup>17</sup>P.E., los trabajos de Robert K. Merton en torno a la teoría y estructuras sociales y los de Alvin W. Gouldner, en relación con los roles sociales y la burocracia organizacional.

<sup>18</sup> Baldwin, 2007; Barley, 1986; Bourne y Snead, 1999; Cullen, Parboteeah y Hoegl, 2004; Cullen y Victor, 1989; Furman, 2004; Giddens, 1984; Higgins, Power y Kohlberg, 1984; Laverty, 1989; Martin y Cullen, 2006; Rothwell y Baldwin, 2007; Schneider, 1983, 1975; Victor y Cullen, 1988, 1987; Weaver y Gioia, 1994.

<sup>19</sup> Agnew, 1998; Agarwal y Malloy, 1999; Appelbaum, Deguire, Lay, 2005; Cullen, Parboteeah, Victor, 2003; Cullen, Victor y Bronson, 2004; Deshpande, George, Joseph, 2000; Elci y Alpkan, 2009; Forte, 2004; Fritzsche, 2000; Kim y Miller, 2007; Laverty, 1989; Lemmergaard y Lauridsen, 2007; Morris, et al., 2002; Mulki, Jaramillo, Locander, 2008; Neubaum, Mitchell, Schminke, 2004; Parboteeah, Cullen, Victor y Sakano, 2005; Parboteeah y Kapp, 2007; Robertson, Crittenden, Brady, Hoffmn., 2002; Robertson, Schegelmilch, 1993; Stainer, 2004; Treviño, Weaver, Reynolds, 2006; Tsai y Huang, 2007; Valentine, Godkin y Lucero, 2002; Valentine y Fleischman, 2004; Vardi, 2001; Williams, 1998.

seguimiento de principios abstractos independientemente de los resultados. Asimismo, Fletcher (en Laverty, 1989, 376-381) indica que los tipos de clima ético están relacionados con la ética individual, organizacional y social, y son análogos al tipo de organización<sup>20</sup> que se tenga. Vale decir, derivado del tipo de clima ético de las organizaciones, se producen ciertos efectos en los sujetos que las conforman y en sus acciones.

Por su parte, Santos (2004) afirma que si bien los actores “actúan en función del campo de su competencia, por lo que sus acciones responden, en parte, a las normas formales de la agencia a la que pertenecen” (p. 142), “también contribuyen a las transformaciones de las organizaciones” (p. 151). Esto es, el tipo de organización que vincula su estructura, la experiencia de los sujetos y los requerimientos de la comunidad. Con ello se determina el clima ético en el que los sujetos se desenvuelven; asimismo, se definen las acciones de los individuos vinculados con los otros, con sus actividades y con la organización: lo que los sujetos pueden hacer, lo que están obligados a hacer, y aquello que no está permitido hacer.

Diversos trabajos de investigación dan cuenta de lo expresado. Por un lado, al pertenecer a estos grupos, los sujetos son partícipes de la elaboración de normas, políticas y procedimientos, pero más que nada, influyen en los otros y por lo tanto en el clima ético (ambiente laboral, contexto social) en el que se realizan sus actividades (Agarwal, 1999; Weaver y Agle, 2002). Por otro lado, los resultados de las indagaciones de Agnew (1998), Brower y Shrader (2000), Flynn (2001), Wilde (2002), y Peterson (2002a, 2002b), revelan que existen diferencias en las percepciones, identidades y actitudes éticas de los sujetos, al provenir de diferentes profesiones o al estar incorporados en diferentes instituciones u organizaciones. En la configuración del clima ético los sujetos

---

<sup>20</sup> Los tipos de organización que Fletcher (en Laverty, 1989, p. 4) considera son: universalista, de participación y plural. La organización universalista o legalista es definida y sancionada directamente por la ley; las normas, procedimientos, tareas, actividades, están claramente definidos. En una organización participativa, el involucramiento de todos los miembros es importante, pretende que la equidad social y la eficacia individual involucren a los individuos en la toma de decisiones. La organización pluralista se caracteriza por la negociación con los diversos tipos de interés para facilitar el logro de los objetivos.

participan a través del desarrollo de sus actividades y de su relación con los otros. Del mismo modo, al pertenecer a un grupo u organización, el clima ético de la misma, influye en las acciones del sujeto y en la configuración de significados en torno a su concepción del trabajo y de la ética.

Desde este orden de ideas, me interesa retomar dos estudios que consideran la perspectiva de los sujetos y dan cuenta de la vinculación del individuo con el contexto en que despliega sus actividades. El primero, se dedica a indagar si el trabajo arduo lleva a los directivos de las organizaciones al éxito. En este estudio, Jackall (1988) muestra cómo la estructura organizacional configura la consciencia moral a través de la percepción del trabajo, la toma de decisiones y el análisis de la ética ocupacional de los directivos. En relación con la ética y el clima ético, expone cuatro aspectos: 1) “la ética de los círculos gerenciales proviene de los contextos sociales en los que el sujeto se desenvuelve” (p. 101); 2) los directivos generan una ética ocupacional: las reglas para la sobrevivencia y el éxito; 3) la ética ocupacional influye en los individuos y confronta sus principios individuales con los de la organización; y 4) la ética de la organización se conforma con las reglas y acciones que los sujetos aplican día a día.

En síntesis, en su estudio Jackall revela, desde la perspectiva de los directivos, la forma como el contexto influye en el sujeto y el sujeto en el contexto: la configuración de una noción de ética, la transformación de la ética y la puesta en juego de la ética en las acciones de los sujetos en las organizaciones.

El segundo estudio considera la percepción de profesionales en torno a las condiciones que favorecen o dificultan un buen trabajo. En esta investigación, Gardner, Csikszentmihalyi y Damon (2003), conciben el buen trabajo no sólo desde el punto de vista de la pericia técnica, lo vinculan además con la integridad personal y la responsabilidad social. Los autores exponen tres cuestiones básicas que los profesionales deben considerar en el ejercicio de su actividad: la misión, las características definitorias de la profesión a la que se dedican; los estándares, las mejores prácticas establecidas en

una profesión; y la identidad, su integridad y valores personales. Con ello, muestran cómo los sujetos, profesionales de la genética y el periodismo, en el transcurso de su vida profesional, se enfrentan a situaciones que ponen a prueba su sentido de lo que debe ser un comportamiento adecuado, y los llevan a reflexionar sobre los principios que guían sus acciones. Las situaciones, señalan, están vinculadas con el ambiente en el que los individuos efectúan sus actividades: influencias externas -organizaciones, instituciones, mercado, tecnología-, modificaciones en la estructura de la organización, la relación con los otros -colegas, clientes, autoridades, proveedores, informantes.

En resumen, es claro el lazo de unión entre el contexto y los sujetos: el reconocimiento del otro y su influencia. Por un lado, las acciones y la experiencia de los individuos contribuyen al clima ético en el que se desenvuelven y, por otro lado, el clima ético influye en los individuos en la forma en que sus creencias se configuran, mudan o se ponen en juego al encontrarse en diversas situaciones en el desarrollo de sus actividades.

#### 2.2.5. Responsabilidad social, como atributo de la ética organizacional y de la ética profesional

Las actividades que tanto las organizaciones como los sujetos llevan a cabo, no se circunscriben únicamente al ámbito económico mediante la venta de sus productos, bienes o servicios, sino que tienen efectos distintos en el entorno<sup>21</sup> y en los actores: empleados, empleadores, proveedores y ciudadanos (Bowen, en Carroll, 1979). De acuerdo a Enderle (1998) y Weiss (1994), las organizaciones requieren de una reflexión ética en torno a la responsabilidad de sus políticas, el valor del trabajo, de las desigualdades y del entorno, es decir, la responsabilidad de las empresas ante la sociedad.

---

<sup>21</sup> Los trabajos de Ferrete (2005) y Esquivel (2006) apuntan a la importancia del entorno. Las autoras se enfocan a la responsabilidad de los sujetos con el medio ambiente. Hacen un recorrido por la historia de la ética ambiental-ecológica y trazan las líneas de acción con fundamentos morales de respeto, responsabilidad y justicia.

La responsabilidad social en las organizaciones ha sido concebida de diferentes maneras. Por un lado, se encuentra la postura de Friedman, quien atiende a la maximización de beneficios económicos para los accionistas. El autor sostiene que “la aceptación por los funcionarios de los corporativos de una responsabilidad social puede minar los cimientos de una sociedad libre” (en Carroll, 1979). Emplear recursos de la propia organización para el bienestar común va en contra de la propia empresa al disminuir su rentabilidad, además, los directivos no tienen legitimidad para emplear el dinero de los accionistas en beneficio de objetivos sociales.

Sin embargo, la postura de Friedman, enfocada en los beneficios de los accionistas (*stockholders*), tropieza con la de aquellos que sostienen que las organizaciones, corporaciones y empresas, así como los hombres de negocios y directivos, tienen responsabilidades hacia la sociedad, más allá de las obligaciones económicas y legales (Bowen<sup>22</sup> en Carroll, 1979; Carroll, 1991, 1999; Maguire<sup>23</sup>, en Carroll, 1979; Walton<sup>24</sup>, en Carroll, 1979). En este sentido, Carroll define la responsabilidad social como “la obligación de la empresa de emplear los recursos de manera que beneficien a la sociedad, mediante la participación comprometida como un miembro más de la sociedad, teniendo en cuenta a la sociedad en su conjunto y mejorando el bienestar de la sociedad en su conjunto, independientemente de las ganancias directas de la compañía” (1979, p. 272).

Desde esta perspectiva, Freeman propone una teoría que considera a los diferentes actores que tienen relación con las organizaciones, la teoría de los *stakeholder*<sup>25</sup>:

---

<sup>22</sup> Responsabilidad social es la “obligación de los hombres de negocios para sacar adelante y delinear aquellas políticas, realizar aquellas tomas de decisiones o seguir líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, en Carroll, 1979, p. 497).

<sup>23</sup> “La idea de las responsabilidades sociales supone que la corporación no solamente tiene obligaciones económicas y legales, sino que también tiene ciertas responsabilidades hacia la sociedad, mas allá de estas obligaciones (McGuire, en Carroll, 1979, p. 497).

<sup>24</sup> La responsabilidad social debe “reconocer la estrecha relación entre corporación y sociedad y darse cuenta de que ésta se debe mantener tanto en la cabeza de los ejecutivos, como en la de la propia empresa para lograr llevar a cabo sus metas” (Walton, en Carroll, 1979).

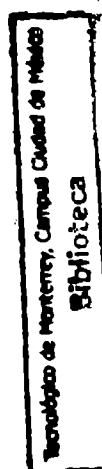
<sup>25</sup> A diferencia de la noción de *stockholder* (accionistas), la noción de *stakeholder* (interesados) considera a todos los individuos, grupos e instituciones que tienen algún tipo de relación con una organización.

inversionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad, entre otros. Freeman advierte que la empresa es parte integral del tejido social en donde ésta debería operarse para el beneficio de todos aquellos a los que se puede considerar que tienen un interés en su operación (Evan y Freeman, 1979, pp. 76-84). La teoría brinda a los administradores de empresas e instituciones, herramientas para justificar la elaboración de análisis y proyectos de acciones sociales que tienen efectos en los diferentes actores, grupos o individuos con los que la organización interactúa o tiene interdependencias: *stakeholders* (empleadores, empleados, proveedores, consumidores, sociedad).

La forma en que la organización se inserta en la sociedad, afecta a todos actores dentro y fuera de su entorno, lo cual contradice a Freeman y muestra que la responsabilidad social sí tiene un lugar en la ética de los administradores. Es pertinente que la ética (empresarial, organizacional, profesional) se centre en “la identificación, reconocimiento e implementación, conjuntamente con otros miembros de la organización, de sus responsabilidades corporativas hacia todos los grupos de interés” (Mahoney, 1990, p. 178). La responsabilidad se vive en el mundo y día a día de cada sujeto en el ejercicio de una actividad; la actuación profesional como responsabilidad social. Ningún conjunto de normas éticas o valores puede cubrir todas las acciones que un individuo puede o no hacer, es el sentido de responsabilidad el que intenta brindarnos elementos para la acción nos lleva a darnos cuenta de los efectos de nuestros actos en el mundo que nos rodea: en los otros y en nuestra comunidad.

#### 2.2.6. Integridad

Como he señalado, las organizaciones influyen a los sujetos mediante sus normas, políticas, códigos y el contexto en el que desarrollan sus actividades. Sin embargo, aunque para algunos autores las nociones de integridad y ética son sinónimos (Paine, 1994; Michaelson, 2006), considero pertinente distinguir la noción de integridad, pues así como es un concepto que está vinculado con la fidelidad a los principios individuales (Petrick y Quinn, 2000), también implica la consistencia entre los valores personales,



profesionales y los promovidos por la organización (Shahinpoor y Matt, 2007; Walton, 2001).

En el lenguaje tradicional, Petrick y Quinn (2000) apuntan que la integridad implica la atención a la complejidad moral del respeto y la responsabilidad. Retoman la noción de integridad de Werhane y Freeman (1997, en Petrick y Quinn) y la conciben como “la calidad de la autorregulación moral a niveles tanto individual como colectivo”. Por su lado, Koehn (2005), señala que la integridad es un asunto de compasión y el encuentro crítico con el verdadero yo, mientras se experimenta simultáneamente la empatía por los otros. Estos autores, asumen la integridad como sinónimo de bondad y como un comportamiento consistente y de acuerdo con normas morales.

La noción de integridad está ligada a la de responsabilidad personal. El ideal de la integridad personal, dice Dobel (1990), describe una condición en donde los sujetos se esfuerzan por alcanzar una responsabilidad personal en empatía por los otros y pueden sostener múltiples intereses en tensión y mantienen una coherencia en sus acciones y vidas. El individuo establece sus criterios de responsabilidad personal a través de su relación con la familia, la comunidad y sus pares, así como el respeto a sí mismo y con sus compromisos religiosos, fraternales, profesionales, cívicos e ideológicos. En el día a día, estos criterios encauzan los juicios y acciones de los individuos.

En el ámbito de los negocios, la integridad aparece como el trabajo compasivo y receptivo de hacer las cosas de manera duradera y mantenerse separado del falso ego (Koehn, 2005). Koehn afirma que cuando un individuo es íntegro, mantiene una visión estable sobre su mundo, tanto a corto como a largo plazo; mantiene relaciones saludables con todos los actores involucrados en la organización; actúa con cuidado y prudencia; se convierte en un mejor vendedor, pues cree profundamente en lo que vende; toma decisiones más prudentes, ya que se preocupa y conoce las diversas perspectivas de la comunidad.



Al incorporarse a un entorno laboral, los individuos llevan consigo sus criterios de responsabilidad personal y asumen aquellos de la estructura ética de las organizaciones. Con base en estos elementos, los sujetos orientan y justifican su actuación, su responsabilidad profesional y laboral, así como su compromiso con los otros: pares, usuarios-clientes, sociedad.

Considero que la noción de integridad implica una disposición ética del sujeto, sus convicciones personales, así como su rol y compromiso dentro de la sociedad. En el ámbito laboral, implica la fidelidad a esas convicciones o principios individuales, la consistencia entre éstos, los valores profesionales, y los promovidos por la organización.

### **2.3. La experiencia de los sujetos**

En este estudio considero la noción de ética de los sujetos, administradores, configurada a través de su experiencia. Si bien a través de la formación universitaria los administradores adquieren los conocimientos técnicos que les permiten desempeñarse en su profesión, es a través de la experiencia vivida (antes, durante, y después de la vida universitaria) en ámbitos sociales e institucionalizados, que los sujetos adquieren los saberes que les permiten situarse y reflexionar sobre un asunto determinado.

Serrano indica que “toda actividad humana (el lenguaje, la reflexión, el trabajo o el inconsciente) se realiza en constante relación con otros. Afirmación válida para las acciones que, incluso, efectúo en solitario” (2007, p. 71). Las acciones realizadas en la interacción con los otros generan el conjunto de vivencias que conforman la experiencia de los sujetos.

Posicionarme en torno a esta noción me lleva a revisar algunas ideas. “La teoría de la indagación de Dewey [hace] énfasis en lo situacional, transaccional, abierto y social” (en Schön, 1992). Enlazada a ella se encuentra la experiencia, definida por “aquellas situaciones y episodios que espontáneamente llamamos experiencias reales” (Dewey,

2008). La experiencia produce significados y los significados llaman a la creación de experiencias, “las cosas son como son experimentadas”, dice Dewey (en Torres, 2004). Tenemos una experiencia a partir de lo que observamos, lo que deseamos y lo que tomamos.

Las vivencias de los sujetos existen en dos niveles: el superficial y el profundo (Denzin, 1989). En el primero, el sujeto está en lo que hace, en las rutinas diarias, en la faena diaria<sup>26</sup>. En el segundo, la persona es sentimiento, moral, y es donde se involucra el acto de la reflexión, que implica reconocer la experiencia vivida a través de la extracción de significado e interpretación. Para los sujetos, cada vivencia es diferente, forma parte de nuestro bagaje y es plenamente reflexiva cuando, después de suceder, volvemos a ella, la repasamos y obtenemos las consecuencias.

Vinculados con estos argumentos se encuentran los planteamientos de Gadamer. Para él, la experiencia tiene un significado profundo, es individual e intensa y lleva a buen juicio: “si algo se llama experiencia, su significado lo envuelve en la unidad de un todo significativo”. La experiencia “tiene que ser adquirida y a nadie le puede ser ahorrada, [...] es dolorosa y desagradable y lleva al buen juicio, retornar desde la posición que uno había adoptado por ceguera [...] aprender del padecer” (Gadamer, 1988, p. 432).

En este orden de ideas, Van Manen advierte que “la experiencia vivida implica una conciencia de vida inmediata y prerreflexiva: un conocimiento reflejo o dado por uno mismo que no es, en tanto que conocimiento, conciente de sí mismo. [...] La importancia y relación de las experiencias se da en el reconocimiento retrospectivo y cuando, al reflexionar sobre ellas, las unimos al recordarlas” (Van Manen, 2003, p. 56-57).

---

<sup>26</sup> En el acto mismo del recuerdo se encuentra implícita la conciencia de las acciones: conciencia de hablar, de manejar un auto, de investigar, de ejercer como profesor: “representa el hecho de ser consciente del mundo de una forma no temática” (Dewey, en Torres, 2004).

Cuando los sujetos contamos nuestras vivencias no sólo mostramos lo que nos ha sucedido como individuos, incluimos además, lo que es el relato social de la época y del entorno en que lo hemos vivido. Serrano (2007, p. 72) lo ejemplifica: “[Cuando] trato de seguir las interpretaciones de un mapa para llegar a determinado punto, y así culminar la travesía planeada, requiero interpretar símbolos (alto, prohibido, vuelta a la izquierda, velocidad mínima, etcétera) o colores (verde, tierra; azul, mar) y abstraerme del lugar para verlo como si estuviera sobre el camino”. Estas interpretaciones las realizo a partir de los conocimientos previos y saberes adquiridos en la interacción con los otros en la vida social e institucional.

En la vida cotidiana, los sujetos “transitan en la maraña de las instituciones y los grupos, en las relaciones con los ‘otros’ y con los ‘nosotros’ bajo la tensión entre el ser y sus relaciones” (Torres, 2004, p. 135). En este espacio, en el ámbito institucional<sup>27</sup> y en la interacción con los otros los sujetos, incorporan o modifican saberes y conocimientos que constituyen su propia identidad y configuran diferentes nociones que guían sus acciones, entre ellas los valores, principios y ética en el ejercicio profesional. El sujeto y la institución mantienen lazos que influyen de manera recíproca en su comportamiento y acciones.

No obstante, el método científico ha primado los estudios elaborados desde las ciencias administrativas, por lo que dar cuenta de la experiencia de los sujetos expresada a través de relatos no sería “el material realista de la ciencia y debe ser evitado o convertido en proposiciones comprobables” (White, 1992, p. 149). Sin embargo, es a través de la experiencia vivida en la interacción con los otros y con nosotros mismos, que los sujetos configuramos nuestra forma de ver y vivir el mundo.

La forma como los sujetos experimentamos nuestra travesía por el mundo, en los disímiles contextos (familiar, social, laboral) en que nos desenvolvemos, se sujeta a las

---

<sup>27</sup> El ámbito institucional comprendido como un “sistema cultural, simbólico e imaginario que regula las prácticas de sujetos y es constituyente de su propia identidad” (Coria, 2004, p. 196).

diversas historias y relatos que contamos. La literatura, la historia y la ciencia se construyen con relatos que nos permiten conocer la realidad (White, 1992; Bruner, 2003, 1997). No creamos historias a partir de cero, las contamos a otros para que nos conozcan y se vinculen con nosotros o bien para comprendernos: “hablar de nosotros mismos [...] es como inventar un relato acerca de quién somos y qué somos, qué sucedió y por qué hacemos lo que estamos haciendo” (Bruner, 2003, p. 93). En resumen, las convicciones morales requieren un esfuerzo complejo de construcción, (Davis, 2003) elaboración y reelaboración en cada situación en que los profesionistas deban aplicar sus principios éticos. La ética de los sujetos se configura con las normas, reglas y acciones que los sujetos aplican día a día hasta convertirse en hábito. Existen diversas formas de acercarse a los sujetos y con ello a sus experiencias. La metodología usada en esta indagación la expongo en el capítulo siguiente.

## **Reflexiones**

En este capítulo he mostrado los elementos teóricos que me han servido de base para indagar cómo los sujetos configuran (estructuran, modifican, alteran, ponen en tela de juicio) los significados en relación con la ética en su acción profesional. En primer lugar, argumenté las razones por las que el sujeto es la unidad de análisis de este estudio. Después, presenté una descripción general de la literatura en torno al campo de estudio de la ética institucional, a partir de la ética organizacional, la ética profesional, las nociones de clima ético, responsabilidad social y de integridad.

Finalmente, abordé la experiencia como una forma de adquisición de saberes y conocimientos que se ponen en práctica en las acciones, en el proceso de reflexión y reconocimiento retrospectivo, que nos permite la configuración de nociones en la interacción con el contexto y con los otros.

Pero, ¿por qué abordar la ética institucional y mostrar la experiencia de los sujetos para comprender la acción del administrador? Vislumbrar la ética a partir de los

planteamientos presentados en este capítulo, me permiten señalar que la ética institucional (organizacional y profesional) se estructura a partir de principios, valores y normas aceptados y considerados valiosos por un conjunto de personas agrupadas en colegios profesionales, empresas u organizaciones que conforman los ambientes éticos (contextos) en los que los sujetos, administradores, se desenvuelven e interactúan. En su interacción con los otros y con su contexto, los sujetos configuran un conjunto experiencias y significados que “actúan en su interioridad ordenando la percepción y la adjudicación de sentido y significado respecto de la realidad, según lo que el grupo social considere normal y deseable” (Yentel, 2006, p. 22).

Como sujetos, en este caso administradores, en su relación con los otros (familiares, colegas, sociedad) en los diversos contextos (familiar, social, laboral) en los que se mueven, en la ejecución de sus deberes (individuales o de grupo), están en una permanente interacción con los otros, con los significados “normales y deseables”, con las creencias, valores, normas, nociones de responsabilidad e integridad y por tanto, en constante configuración y reconfiguración de los significados que guían sus acciones, realizadas además desde nuestra libertad individual, en el plano laboral. En el relato de sus experiencias, los administradores dan cuenta de sus acciones, y de aquello que las guía en el ámbito profesional.

Después de mostrar los antecedentes (Capítulo 1) y los referentes teóricos (Capítulo 2) de este trabajo de investigación, en los capítulos subsecuentes expongo los aspectos metodológicos y los principales resultados obtenidos en esta indagación. En el Capítulo 3 presento la propuesta metodológica para abordar este tema: la configuración de la noción de ética de los sujetos. En el Capítulo 4, mostraré las categorías que me permiten vincular las trayectorias de los administradores entrevistados. Utilizo estas categorías con la finalidad de articular los presupuestos con los que inicié y los datos empíricos obtenidos en su construcción. En el último capítulo expondré mis reflexiones y conclusiones finales en relación con esta indagación.

## CAPÍTULO TRES

# **¿CÓMO ESTUDIAR LA ÉTICA DE LOS SUJETOS? PROPUESTA METODOLÓGICA**

3.1. Así se ha hecho: la investigación en las ciencias administrativas

3.2. La investigación desde un enfoque cualitativo

3.3. La selección de los informantes

Reflexiones

## CAPÍTULO 3.

# ¿CÓMO ESTUDIAR LA ÉTICA DE LOS SUJETOS? PROPUESTA METODOLÓGICA.

“La formulación de un problema es más importante que su solución”.

Albert Einstein

**H**eller (1991) advierte que la imaginación tiene un lugar para que el científico social abra horizontes teóricos al desarrollar nuevos marcos explicativos, recomponer ideas previas y tradiciones culturales para encontrar una finalidad diferente. En este sentido, en el presente capítulo, describo tanto la perspectiva como la estrategia metodológica que he asumido en mi trabajo de investigación. Muestro los supuestos con los que me adhiero a los trabajos cualitativos. Ellos me asistieron en la concreción de las herramientas que me han permitido acceder a trozos de realidad: la perspectiva de los sujetos en posición de administradores y los destellos de la noción de ética que los acompaña en su hacer.

### **3.1. Así se ha hecho: la investigación en las ciencias administrativas**

El tema de la ética en los negocios está ligado al campo de la administración (ciencia o disciplina para unos). Recientemente se ha visto influenciado por los cambios, transformaciones y desarrollos metodológicos de los campos de conocimiento próximos (sociología, psicología, historia, ciencia política, antropología, administración pública,

economía, educación). En una primera fase, la administración aplicó los conocimientos, técnicas y herramientas elaboradas para el estudio de las organizaciones y percibió a éstas, como referente de estudio en tanto tenían que ver con los negocios. De ahí, la teoría administrativa derivó objetos de reflexión ligados a la ética, a la productividad, al manejo de personal, siempre enlazados a la comprensión eficaz de la institución en tanto lugar de producción de bienes o servicios. Los asuntos de la ética, estuvieron sujetos a esta visión.

Ligado al espíritu de la época, la indagación en torno a la ética, tanto organizacional como profesional, abanderó un modelo cientificista que tomó el modo de explicación causal que “aspira a elucidar las condiciones necesarias y/o suficientes” (Bruner, 1997, 120), y apetece al control de los procesos para explicar cómo las causas producen determinados efectos. Además, las herramientas han sido, principalmente cuantitativas, que se validan con el uso de hipótesis. En el corazón de esta visión se sostiene que el investigador asume una posición neutral y ansía, con sus resultados, la generalización de los datos. Bajo esta tradición, los temas de la ética oscilaban entre la identidad y los valores de un grupo, las comparaciones de valores en las organizaciones, los valores personales y de grupo. Todos ellos visualizados en términos de congruencia, de adecuación. Modo de explicación que no dejaba de ser prescriptivo y con cierta dosis de valoración implícita, para resaltar el ajuste del individuo al grupo. De ahí se postuló la identidad normativa en términos éticos, del sujeto frente a la organización. ¿Cómo superar la perspectiva?

Al iniciar la definición de mi problema de investigación, pretendía realizar un estudio ligado a la tradición empírico-analítica que, con el uso de una encuesta, me permitiera conocer los valores de los egresados de escuelas de negocios y vincularlos con los valores que promueven, en los códigos de ética y de conducta, tanto las instituciones educativas como las empresas. Este interés surgió de la problemática de los sujetos al enfrentarse al ambiente laboral, en el que aparece como constante la discrepancia de valores entre la organización y el empleado. Sin embargo, aunque podría contar con un



instrumento que fuese válido, replicable y generalizable, me percaté que limitarme a los resultados de una encuesta, y al estudio únicamente de los códigos, era insuficiente para explicar los valores de hecho. Asimismo, percibí que la información que recabaría no daría cuenta de cómo, en tanto sujetos, configuramos nuestros valores al encontrarnos en interacción constante con los otros, en los diferentes contextos en los que nos movemos.

Por otro lado, y con menos frecuencia, en diversos estudios en el campo de las ciencias administrativas, las organizaciones y la ética, advertí el uso de entrevistas y estudios de caso como instrumentos cualitativos. Encontré que la información recabada con estas herramientas ha sido utilizada en la triangulación de los hallazgos para obtener información que confirme los resultados y las relaciones generadas por medio de las herramientas cuantitativas, o bien, para el desarrollo de modelos o instrumentos cuantitativos. Con tal forma de utilización, el uso de algunos instrumentos cualitativos no aleja estos estudios de cierta visión científicista ni de la tradición empírica analítica. El paradigma positivista ha dominado la investigación en ética en las organizaciones, y las preocupaciones “se han centrado en los resultados en lugar de los mecanismos por los cuales esos resultados se han alcanzado o los contextos en los que ocurren” (Brand, 2009, p. 431).

Aunque no se le ha prestado mucha atención a los diversos llamados de atención a incorporar otras perspectivas de acercamiento a los problemas de la ética (Brand, 2009; Perlo, 2006; Crane, 1999; Robertson, 1999; Randall y Gibson, 1990, Wicks y Freeman, 1998, Kuhn y Jackson, 2008), me percaté que los resultados de algunas indagaciones<sup>1</sup> intentan ubicar la ética en nuestro contexto social y toman en cuenta a los sujetos como referente de estudio. Los resultados revelan divergencias en las percepciones, identidades y actitudes éticas de los sujetos al provenir de disímiles profesiones o al estar incorporados en diferentes instituciones u organizaciones.

Cabe señalar que me parece poco comprensible pretender que la investigación elaborada con una perspectiva cualitativa cumpla con los requerimientos del paradigma de cierta perspectiva positivista. Dicho de otra manera, los estudios cualitativos no anhelan la generalidad, ni buscan a rajatabla la objetividad, ni atienden al objeto a partir de variables, ni confunden el referente con el objeto de estudio. Además, “toda investigación empírica se refiere a las cualidades. Incluso indagar en la más cuantitativa de las ciencias tiene como resultado estimaciones cualitativas” (Eisner, 1998, p. 43). Este cuestionamiento me llevó por las tradiciones cualitativas. No tan solo por el énfasis que en ellas se hace de la construcción de los datos como labor concreta del indagador, sino también por las ideas que la tradición cualitativa refiere sobre la posición del investigador: la subjetividad está presente desde el planteamiento del problema, el diseño de variables e hipótesis, y los modos de relatar y organizar la información.

En este sentido, durante las revisiones bibliográficas percibí varios asuntos. En primer lugar, la investigación cuantitativa enfatiza la objetividad del análisis y la recopilación de datos a través de la validez (interna y externa) y confiabilidad de los instrumentos, así como la representatividad de la muestra y replicabilidad del estudio. En segundo lugar, los investigadores sumados a las causas de este enfoque, el empírico analítico, objetan las tradiciones cualitativas con variados argumentos: la falta de precisión, la imposibilidad de replicar los estudios, el problema de la representatividad de la muestra, la imposibilidad de generalización de los resultados y los problemas relativos a la subjetividad del investigador. De este último punto, advierto que es claro que la subjetividad del investigador está presente en la investigación cualitativa y considero que “la subjetividad no debería ser interpretada como el elemento molesto que es preciso eliminar sino como el punto de partida de la reflexión” (García y García, 2001, p. 39). En tercer lugar, si bien la investigación cuantitativa permite confirmar, replicar, validar y evaluar modelos, hipótesis

---

<sup>1</sup> Agnew, 1998; Brower y Shrader, 2000; Butterfield et al., 1996; Erakovich, 2005; Flynn, 2001; Gardner, Csikszentmihalyi y Damon, 2003; Brand y Slater, 2003; Jackall, 1988; Peterson, 2002; Treviño, 1986;

y teorías preconcebidas, no da cuenta de las historias, procesos, relatos y perspectivas de las personas que nos autoriza a comprenderlas. La gente tiene historias y la investigación cualitativa da cuenta de ello, nos lleva a abordarlas, recuperar lo ordinario de la vida de los sujetos y mostrar, a través de sus propios relatos, de su propia subjetividad, el mundo de significados que crean a través de su interacción con los otros. Esta última es la posición que me interesa asumir.

Los investigadores en el campo de las ciencias administrativas respondemos a diversas demandas para elaborar nuestras indagaciones y optar por el enfoque que nos permite acercarnos a comprender los problemas de la administración, las organizaciones y los sujetos en estos contextos: área de formación (psicología, administración, sociología, antropología, política, economía); perspectiva predominante; contexto de desarrollo de la investigación (condiciones institucionales, consultoría, docencia, encuentros académicos), entre otras. Con ello, pretendemos contribuir de modo permanente al avance del campo. Al respecto, Naime señala que “los marcos teóricos planteados hasta la fecha y los distintos paradigmas [en la elaboración de estudios en las ciencias administrativas], han creado toda una serie de conceptos que permiten problematizar la realidad de [y en] nuestras organizaciones y darle un salto notablemente cualitativo a la investigación de las mismas” (2004, p. 50), es decir, a pesar de que los investigadores en las ciencias administrativas se adhieren a las tradiciones del campo y con ello primordialmente al método hipotético-deductivo, la puerta está abierta para que comencemos a abordar los fenómenos de la disciplina desde diferentes perspectivas.

Es cierto que el uso de la metodología cualitativa en los trabajos en torno al estudio de la ética y los valores no es algo nuevo, pero reitero que sólo se ha utilizado como vehículo de comprobación de los planteamientos empírico analíticos. La investigación en este campo ha sido planteada desde las perspectivas positivistas que imperan en universidades y centros de investigación. Es por ello que, en la elaboración de estudios

en torno a la ética de los sujetos en las organizaciones, propongo el uso de la investigación cualitativa con pleno derecho, por el valor que tiene en sí misma, en particular, del punto de vista del interaccionismo simbólico.

### **3.2. La investigación desde un enfoque cualitativo**

Dadas las características de la temática que me propuse indagar, el presente trabajo de investigación está inmerso en la tradición cualitativa, pues mi interés se centró en obtener información que me permitiera conocer cómo los sujetos configuran los significados en relación con la noción de ética profesional, que proceden de la interacción con los otros y con su contexto. En este apartado indico los supuestos a partir de los cuales produzco, comprendo y analizo los datos. Lo he dividido en tres secciones: la opción interpretativa, estrategias y análisis de los datos.

#### **3.2.1. La opción interpretativa en el estudio de la ética**

Existen dos grandes perspectivas<sup>2</sup> para dar cuenta de lo real: la causal-explicativa y la hermenéutico-interpretativa. Bajo el principio de la articulación entre teoría-método-objeto, para la presente investigación asumo como trasfondo los postulados del interaccionismo simbólico y la herencia de la fenomenología (Rodríguez, Gil, García, 1999). Desde tal marco, el sujeto es un ente activo que interactúa con los otros a través de significados producidos en sus relaciones sociales. En este sentido, asumo las tradiciones en el campo de la investigación que plantean al ser humano como producto de las relaciones sociales,

---

<sup>2</sup> Las ciencias sociales han pasado por diversos tipos de fundamentaciones. Entre otras, es reconocida la discusión sobre las ciencias a partir de la distinción entre explicación y comprensión (Von Wright, 1979). Unos científicos sociales han planteado la oposición entre las ciencias naturales y las sociales (Dilthey, Von Wright, 1979). Otros han postulado la dicotomía entre lo cuantitativo y lo cualitativo (Smith, 1983, 1986; Solomon, 1991). Algunos más han enfatizado la diferencia entre estos dos ámbitos a partir de la consideración de lo nomotético y lo ideográfico (Von Wright, 1979). Inclusive el planteamiento de Habermas (1984), sobre tres tipos diferentes de construcción del saber científico alrededor de la idea de interés: interés técnico (que fundamentan a las ciencias empírico analíticas); interés por la comprensión

contextuadas en coordenadas histórico-sociales concretas; sujetos que son capaces de modificar sus propias condiciones. El ser social sujetado tanto a la norma social como a cambiarla. De tales tradiciones, señalo algunas afirmaciones.

La metodología cualitativa, como una aproximación holística que permite caracterizar al sujeto en el contexto de la elaboración de sentidos. “Cualquier investigación interesada en el mundo de los significados parte de una pregunta o presupuesto anclado en el horizonte significativo del intérprete” (Gadamer en Bertely, 2000, p. 37). En particular, el interaccionismo simbólico se apoya en tres premisas básicas que constituyen su enfoque metodológico (Blumer, 1989, p. 12): a) los seres humanos actúan en relación con los objetos del mundo físico y de otros seres de su ambiente, sobre la base de los significados que éstos tienen para ellos; b) estos significados se derivan o brotan de la interacción social (comunicación, entendida en sentido amplio) que se da entre de los individuos. La comunicación es simbólica, ya que nos comunicamos por medio del lenguaje y otros símbolos; es más, al comunicarnos creamos o producimos símbolos significativos; y c) estos significados se establecen y modifican por medio de un *proceso interpretativo*: “el actor selecciona, modera, suspende, reagrupa y transforma los significados a la luz de la situación en que se encuentra y la dirección de su acción [...]; los significados son usados y revisados como instrumentos para la guía y formación de la acción” (pp. 2-5).

Para la realización de esta investigación, he considerado los cuatro niveles de análisis propuestos por Guba y Lincoln (en Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 35) y Angulo (citado en Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 35): 1) El nivel ontológico considera a la realidad como dinámica, global y que el sujeto construye en interacción con los otros. Con la perspectiva epistemológica el investigador parte de una realidad concreta para llegar a la teorización–inducción. 2) En el nivel metodológico, la investigación se

---

(que ordenan el mundo de la hermenéutica comprensiva de Gadamer [en Bertely, 2000]); interés por la emancipación (eje central de las ciencias que procuran la transformación de las sociedades).

configura en el proceso mismo de indagación y recaba los puntos de vista de las personas participantes en ella. 3) El nivel técnico incluye la utilización de técnicas, instrumentos y estrategias para la recogida de información exhaustiva sobre la realidad en estudio. 4) En cuanto al nivel de análisis de contenido, la investigación cualitativa permite su aplicación en diferentes ciencias y disciplinas.

Con base en estos supuestos, retomo la orientación del interaccionismo simbólico para dar cuenta del significado que los sujetos construyen de la ética, al estar involucrados en organismos de ayuda al otro. El interaccionismo simbólico se aleja del punto de vista causal-explicativo y se acerca al hermenéutico-interpretativo. Intenta explicar cómo, en relación con el contexto, los actores producen determinados significados; “el estilo interpretativo es posterior al hecho y típicamente dependiente del contexto, y por lo tanto ‘histórico’” (Bruner, 1997, 121). Esto quiere decir que el significado de una acción no se crea por una causa, y que requiere de la interpretación en contextos concretos. La historia, personal y social, permite fechar el significado adquirido, condición de posibilidad para que el sujeto dé cuenta de la intrincada red de relaciones que le permitió creer en algo. De igual forma, mudar las creencias sólo es posible en tanto los sujetos han instaurado significados con los cuales orientan sus acciones; así adquiere validez el supuesto de que el significado produce significados. Además, los significados cambian según el contexto en donde se producen.

Al asumir los supuestos teóricos del interaccionismo simbólico, me propuse buscar las perspectivas, significados y definiciones sociales de los sujetos en relación con la ética profesional y, con ello, responder las preguntas rectoras de esta investigación.

Cabe señalar que los significados se inscriben en estructuras narrativas que les dan sentido y existencia. La idea de narración nos ayuda a comprender por qué los sujetos se comunican entre sí, y permite a su yo mantenerse en coordenadas históricas concretas. La narrativa admite la existencia de diversos tipos de saberes, producidos en la historia de la

humanidad, con los cuales los sujetos se orientan en el mundo socialmente construido. Además, con base en la perspectiva narrativa es posible “dar cuenta de la compleja relación entre sujetos-institución-disciplina en perspectiva histórica” (Coria, 2004, p. 237) desde la experiencia, es decir, desde la narración de los sujetos.

En esta tradición retomo los supuestos establecidos por Bruner (1997, pp. 152-163) acerca de las realidades narrativas:

- 1.- “La estructura de tiempo cometido; la lógica de la actuación humana adquiere sentido por el hecho que hace significativo (o resignificativo) los acontecimientos de los sujetos.
- 2.- Particularidad genérica; lo universal de la acción humana se actualiza en casos particulares.
- 3.- Las acciones tienen razones; toda acción humana remite a intenciones que están organizadas alrededor de diferentes formas de saber, plenamente conscientes por el sujeto o no, con diversas formas de estructuración en él.
- 4.- Composición hermenéutica; los actos humanos no tienen una sola explicación y éstos se comprenden en el contexto donde los actos se producen; de igual manera, los actos son expresiones de lo general que le da plena existencia; en sentido lato, los actores son autores de su propia vida y, consecuentemente, de sus acciones.
- 5.- Canonicidad implícita; las acciones humanas se ligan a tradiciones establecidas, pero son la condición de producción de nuevos significados para la vida humana.
- 6.- Ambigüedad de la referencia; el significado de las acciones está abierto a múltiples significados.
- 7.- La centralidad de la problemática; las historias expresan el tiempo y circunstancias donde ellas se producen, los relatos pueden cambiar pero siempre preservan un residuo de su origen.
- 8.- Negociabilidad inherente; las historias suelen tener versiones, lo que se cuenta lleva la posibilidad de la reconstrucción narrativa con miras a dar una versión múltiple sobre los hechos.

9.- La extensibilidad histórica de la narración; ninguna historia es completa en sí misma, toda historia remite a otra historia, y éstas se construyen en relación con puntos de inflexión: “acontecimientos clave en el tiempo en los que lo ‘nuevo’ reemplaza a lo ‘viejo’”.

El acceso a la perspectiva narrativa lleva a sostener modos diversos en los que el indagar se enfrenta a los datos. En los datos construidos, la indagación no sólo es construcción de datos objetivos, de diálogo con lo que el investigador produce. Asimismo, las perspectivas cualitativas asumen que el indagador dialoga consigo mismo. De ahí que los asuntos de la reflexividad estén al orden del día.

Considero que asumir los supuestos cualitativos desde el punto de vista de la reflexividad ha llevado a las ciencias sociales a ser más cuidadosas y tener en cuenta los procesos constantes de objetivación que se requiere en el proceso de investigación. Además, las reflexiones actuales invitan a dejar de lado las dicotomías cualitativo-cuantitativo, para buscar nuevos caminos en los que el mestizaje (Ardoino, 1990; Feyerabend, 1982) de las tradiciones, inviten a una nueva construcción en las ciencias sociales, y en específico en el campo de las ciencias administrativas.

Producir datos no es recolección de algo que está en el mundo social. Producir es analizar lo que objetivamente existe y lo que de cada uno de nosotros nos lleva a tratar de indagar. Analizar el mundo social también es analizarse, es volcarnos sobre la experiencia propia. “La percepción y concepción de la realidad [...] es selectiva y está “filtrada” por la cultura aprendida, [...] no es lícito que el investigador pretenda o intente sustituir la concepción de la realidad propia del actor [...] El investigador debe reconocer sus limitaciones perceptivas y cognitivas que afectan y alteran inevitablemente su investigación” y “ceder la palabra al actor y actriz. Descubrir cómo ellos construyen su mundo de experiencia; cómo y a partir de qué categorías produce sus ordenaciones; cómo organiza los fenómenos socioculturales en su mente y qué significados le asigna” (Grebe, 1990 en Parra, 1998). La subjetividad del investigador forma parte del proceso de



indagación desde su inicio, desde el momento de elección del problema y la forma de abordarlo.

En la investigación cualitativa es posible trabajar la subjetividad en la medida en que cede la palabra al actor, la interpretación esté ligada directamente al objeto y se dé cuenta ante el público de la organización de los datos. En la siguiente sección abordo algunas consideraciones en torno a la relación entre el investigador y el problema.

### 3.2.2. El investigador y el problema

La selección del problema y la perspectiva metodológica del investigador están vinculadas con la disciplina, sus tradiciones y posibilidades de desarrollo de la indagación: “La selección del problema coincide con la elección de la línea de investigación, puesto que investigar es construir problemas. [...] La elección de grupos de problemas o de líneas de investigación está a su vez determinada por varios factores, tales como el interés intrínseco del problema según lo determina el estadio del conocimiento en cada momento, o la tendencia profesional de los investigadores afectados o la posibilidad de aplicaciones, o las facilidades instrumentales y de financiación” (Bunge, 1996, p. 191). El investigador como ente total está presente desde el inicio de su trabajo. Tampoco se puede dejar de lado que los informantes, sujetos sociales, también construyen subjetividades ligadas a las coordenadas temporales en que los individuos actúan.

Arrogarse el punto de vista cualitativo, en términos de Guba y Lincoln (1994, citado en Rodríguez, et al., 1999, p. 35), “es asumir que en el proceso de indagación hay una construcción dual entre investigador y problema de estudio”. Tanto el indagador como el “otro” al que se investiga se enfrentan en su humanidad, resulta imposible entenderlos fuera de contexto (sin sentimientos, sin subjetividad, sin su cultura). Al respecto Willis (1980) afirma “El ‘objeto’ de nuestra investigación es, en efecto, un sujeto que tiene que entenderse y presentarse de la misma manera como se presenta la subjetividad del

investigador, este es el verdadero significado de “validez” en la zona “cualitativa” (1980, p. 7).

Dentro de las tradiciones cualitativas existen varias posiciones que relevan la posición de los sujetos en el proceso de indagación. Una de ellas es la teoría de los intereses constitutivos. Para Habermas, en todo proceso de indagación existen intereses que el investigador pone en juego al seleccionar la problemática de indagación y los dispositivos sobre los cuales construirá datos de la realidad. De esta manera, los dispositivos cuantitativos implican un interés por el dominio del referente. Posicionarse en las tradiciones cualitativas es mantener el interés por comprender al otro y a sí mismo.

Por otro lado, la teoría de Pierre Bourdieu plantea, alrededor de la noción de *habitus*, la relación entre el investigador y el objeto. La idea de *habitus* implica que los agentes en un campo, toman posición en su interior, lo que conlleva a la inversión<sup>3</sup> de un capital específico para que el investigador pueda actuar en el campo de conocimiento, y de esta manera construir un objeto. Bourdieu utiliza la noción de *libido* para indicar que es el sujeto el que al posicionarse en el campo toma algún punto de vista, la *ilusio*, que consiste en invertir en el campo. Así, el sujeto genera estrategias para saber cómo actuar en el campo y cómo producir saber sobre el objeto. La libido es constitutiva del campo; al respecto afirma: “existe en efecto tantas especies de libido como campos hay: pues la labor de socialización de la libido estriba precisamente en que transforma las pulsiones en intereses específicos, intereses socialmente constituidos que tan solo existen en relación con un espacio social dentro del cual determinadas cosas son importantes y otras indiferentes, y para unos agentes socializados, constituidos a fin de establecer unas diferencias correspondientes a unas diferencias objetivas en ese espacio” (1997, p. 143). La libido y la ilusión son los elementos que Bourdieu coloca para resaltar el tema de la reflexividad, vía del indagador para mostrar la historia de construcción del objeto.

---

<sup>3</sup> “la propensión a actuar que nace de la relación entre un campo y un sistema de disposiciones ajustadas a dicho campo” (Bourdieu y Wacquant, 1995, p. 81).

Descubrí la noción de *habitus* de Bourdieu en el desarrollo de esta investigación. Considerar esta noción en el presente trabajo implica renunciar a los supuestos de la teoría social del interaccionismo simbólico<sup>4</sup>, aunque creo pertinente retomarla para futuras investigaciones.

En la perspectiva cualitativa, los investigadores, al tomar como referencia el lugar del sujeto y su diálogo con el proceso de edificación del saber, resaltan la noción de reflexividad. Willis (1980) afirma: “Es tiempo de preguntar y explorar, de descubrir las diferencias entre posiciones subjetivas, entre formas culturales. Es tiempo de iniciar acciones o de quebrar expectativas para probar diferentes ángulos bajo luces diferentes. Es, por supuesto, también el tiempo de máxima alteración para los investigadores, cuyos propios significados están siendo profundamente confrontados. Es precisamente en este punto cuando el investigador debe asumir una auto-reflexión sin restricciones y al azar. Es el alejamiento de un compromiso total, en este punto, el que finalmente limita a los métodos de la sociología tradicional” (1980, p. 8).

La investigación cualitativa asume que el investigador es un sujeto que vive, piensa, siente y se plantea problemas de investigación. A manera de síntesis, retomo las afirmaciones de Woods: “el investigador es un instrumento bien afinado que posee notables habilidades, pero a fin de cuentas es también una persona, con sus valores, sus creencias y su personalidad. El propio trasfondo del investigador o de la investigadora, con sus intereses y valores, tendrá influencia a la hora de elegir un tema para la investigación. Sin embargo, también entran en juego otros criterios. Estos incluyen el equilibrio, que dirigirá a uno a las áreas aún inexploradas; a la depuración y el desarrollo, cuando otros estudios previos no han saturado el tema; y la relevancia, es decir que la investigación esté destinada a producir algún beneficio social” (Glaser y Strauss, 1967, pp. 72-73 en Taylor y Bogdan, 1994). Indagar la ética desde una perspectiva cualitativa implica entender al otro, la perspectiva de los sujetos (sus sentimientos, su subjetividad, su

---

<sup>4</sup> Esta renuncia implica además una adhesión a la teoría de los campos y las prácticas de Bourdieu.

cultura, su historia). Es una relación dual: al comprender al otro, nos comprendemos a nosotros mismos. Y una de las vías es la narrativa. Para andar en este sendero considero pertinente abordar algunas nociones en torno a la narrativa.

### 3.2.3. Narrativa: la experiencia de los sujetos

La información proporcionada por los sujetos en los diversos encuentros de entrevista, brinda información acerca de la forma en que le dan significado a los acontecimientos, a lo que han experimentado, su vivencia. La narrativa, que surge según Barthes (en White, 1992) entre nuestra experiencia del mundo y nuestros esfuerzos por describir lingüísticamente la experiencia, da muestra de la significación que los sujetos damos a los acontecimientos relatados.

Diversos investigadores han utilizado la narración (en forma de relatos, diarios, trayectorias, historias de vida, biografías, autobiografías) para analizar la información recabada desde perspectivas cualitativas, con el objetivo de dar cuenta de los efectos de la construcción de subjetividad. Es posible ofrecer algunos ejemplos de la aplicación de la narrativa en diferentes campos: Serrano (2007) y Perales (2005) dan cuenta de la construcción de la subjetividad en formadores de docentes; Serrano y Torres (2007) muestran las formas de creación de lazos comunitarios en formadores de docentes en prácticas institucionales relativas a la formación continua; Cerdá (1998) devela los procesos de interacción que llevan al establecimiento de lazos de identidad entre los profesores; Ballesteros (2007) desarrolla un balance teórico-crítico sobre temáticas que abordan el estudio del concepto de profesión desde perspectivas cualitativas, y que profundizan en el análisis de las prácticas de los sujetos y sus múltiples dimensiones, en los ámbitos profesional e institucional. Jiménez y Perales (2007) exponen los procesos de constitución de la profesionalidad docente en los que se reconstruyen reflexiones y experiencias de los sujetos, docentes y estudiantes de las escuelas normales; Castillo (2008) y Roldán (2008), a través de trayectorias corporales, revelan la construcción de la

subjetividad como efecto de las prácticas ligadas a contextos escolares concretos; Serna (en Butcher, 2008), Butcher (en Butcher, 2008) y Fernández (2009) ahondan en la comprensión de lo que es un voluntario en México, la construcción de la ciudadanía, así como las preocupaciones y razones que aduce el sujeto para involucrarse en actividades de ayuda a terceros. Estos investigadores me mostraron el camino para abordar a los administradores y su proceso de construcción de significados en torno a la noción de ética en su acción profesional.

La lectura de estos trabajos deja ver que el análisis de las narraciones de los sujetos permite conocer sus trayectorias y develar procesos de construcción de subjetividad, de interacción que llevan a la creación de lazos comunitarios, configuración de identidad y construcción de significados. Por ello, asumo que el acercamiento al estudio de la ética a través del análisis de las trayectorias de los sujetos, nos permite conocer un poco más que los estudios actuales (que se centran en encuestas y cuestionarios) y dar cuenta no sólo de la configuración de significados en torno a la ética a partir de la perspectiva de los sujetos, sino también del proceso de interacción en diferentes contextos, de las prácticas en ámbitos profesionales e institucionales, o ahondar en la comprensión de sus prácticas. Al respecto, Torres menciona lo siguiente: “es en la historia personal donde la vida interior de la persona, su lucha moral, sus logros y sus fracasos se revelan, tratando de asegurarse un destino en el mundo que en muchas ocasiones está en pugna con sus ideales y esperanzas” (2004, p. 141). Una de las vías para ello es tomar como objeto de indagación las trayectorias, travesías o itinerarios de los sujetos y el lugar de la ética en tal recorrido.

Trayectoria, travesía e itinerario son términos que se encuentran vinculados. Retomo las ideas de Reuter y Bourdieu. Por un lado, dice Reuter (en Serrano, 2007, p. 165), el itinerario es una “reconstrucción efectuada a partir del ‘aquí’ y ‘ahora’ y considerada en sus tensiones hacia un futuro. Reconstrucción arbitraria, tejida de olvidos, de silencios, en relación compleja con lo público y lo privado. [...] Ella refuerza, sin duda, la parte que esquiva, de lo que se desea o no puede ser dicho, también implica, consciente o

inconscientemente, efectos de estrategia para confirmar el lugar simbólico [...] ya para enseñar alguna cosa [...] ora para colocar a la vista una pizca de calidad humana”. Por otro lado, señala Bourdieu (1997, p. XXX) “la noción de trayectoria [es una] serie de las posiciones sucesivamente ocupadas por un mismo agente (o un mismo grupo) en un espacio, en sí mismo en movimiento, y sometido a incesantes transformaciones”.

Las experiencias que vivimos nos llevan a construir la realidad de los diferentes entornos en los que vivimos. La idea de contar nuestras vivencias “sólo es posible cuando el evento ha sucedido, sólo podemos dar cuenta de ella[s] *a posteriori*” (Serrano, 2007, p. 162). Al relatarlas exponemos nuestras historias en la temporalidad y el espacio en que sucedieron, además les damos un principio, un desarrollo, un fin. Ello da pie a la trayectoria de los sujetos y revela lo que nos ha tocado vivir con los otros en los diferentes espacios que hemos recorrido y desvelamos los cambios y transformaciones que se han articulado en esta interacción. Las trayectorias y los estudios en caso nos permiten organizar, analizar y exponer los datos recabados, vía entrevistas a profundidad, de las trayectorias de los sujetos. Optar por la narrativa en forma de relatos y trayectorias me permite abordar a los administradores y su proceso de construcción de significados en torno a la noción de ética en su acción profesional.

#### 3.2.4. Estrategias para la obtención de información

De las múltiples estrategias para la obtención de información consideradas por el enfoque interpretativo, básicamente utilicé las siguientes y, aunque en algún momento de la indagación alguna de ellas primó sobre las otras, muestro la articulación que encontré para dar cuenta del objeto seleccionado.

*Revisión bibliográfica.* Es una actividad permanente para valorar diversas perspectivas, investigaciones, textos, producidos alrededor de la temática que me he planteado como objeto de investigación. Los principales tipos de bibliografía que usé fueron documentos de

ética institucional y organizacional en la tradición de la *business ethics*. Los referentes fueron materiales escritos: libros, investigaciones publicadas, trabajos de tesis, artículos relativos al tema, entre otros.

*Estudios en caso.* El estudio en caso es una opción para dar cuenta de la situación humana en tanto acción compleja. Es el elemento sustantivo de abordaje, análisis, exposición al interior de la perspectiva interpretativa (Taylor y Bogdan, 1994). En este trabajo no pretendo “generalizar la particularidad, sino ‘particularizar la generalidad’ y reconocer la manera en que lo genérico se expresa ‘en’ cada caso” (Dell Hymes, en Bertely, 2005, pp. 14-15), por ello utilizaré la noción de estudios “en caso” y no “de caso”. “No se trata de estudiar ‘una totalidad’ a partir ‘de’ los casos, sino ‘en’ casos que están determinados, en alguna medida, por la ‘totalidad’ (Rockwell, en Bertely, 2005, p. 15). Los estudios en caso presentados fueron trabajados a partir de entrevistas en donde sujetos particulares relatan diversos aspectos de su trayectoria. Con ello me propongo exponer la articulación del sujeto y su contexto en la valoración del objeto de estudio. El análisis en caso anima a la exposición del objeto en términos narrativos, con lo que es posible iluminar al objeto desde múltiples puntos de vista. Con ello, pretendo caracterizar y comprender los mecanismos que influyen en la configuración de la ética a través del ejercicio profesional de los sujetos incorporados a las acciones de ayuda, a partir de sus propios términos.

*Entrevista.* La entrevista es un encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes con el fin de comprender las perspectivas de los sujetos en relación con sus vidas, experiencias o situaciones. Tal como lo expresan Taylor y Bogdan (1994), es una situación que enfrenta, conecta, a los sujetos en una relación intersubjetiva constante, donde se moviliza lo imaginario y lo simbólico del mundo cultural y social que sirve de referencia a los actores sociales. Por ello, de acuerdo con Serrano (2007), es preferible hablar de *situación de entrevista*, pues los sujetos que se comprometen en el vínculo están en condición de producir significados; es decir, la entrevista produce significados que permiten a los actores situarse en la cadena de significación establecida.

Tomé como base los supuestos planteados por Serrano (1989) en el desarrollo de las entrevistas:

a) *La consigna*. El inicio de la situación fue sustancial para el proceso. Le indiqué al entrevistado que era su espacio y que el discurso se reconocería como él lo emitió, no hubo sanción al conjunto de significantes producidos en la situación.

b) *Las preguntas base*. Fue indispensable contar con preguntas genéricas que delinearon la temática para el conjunto de los sujetos a ser entrevistados; a partir de ella se desencadenó una serie de particularidades que debieron ser atendidas por el entrevistador.

c) *Preguntas particulares*. Las preguntas base indicaban el continente de significados, pero las particulares intentaban resaltar lo propio de los actores-autores. A la vez intentaba romper con la obviedad que se impone en la emisión de significantes. El papel del entrevistador consistió en resaltar lo particularmente valioso y en no hacer de la entrevista una cadena interminable de aclaraciones en la búsqueda del fundamento del fundamento. Estas preguntas se tejieron en función de los significantes que surgieron en el proceso de la entrevista: temas reiterados o temas emergentes que el informante mostraba.

d) *El lenguaje*. La situación de entrevista es un proceso de negociación de significados y de los sentidos y temáticas que en ella se exponen. El lenguaje expresó lo particular de la vida de los sujetos y el contexto que en ocasiones habla a través de ellos. En este sentido, resultó importante tener claridad de los significantes centrales que se instauran en la situación y que afectarían tanto al entrevistado como al entrevistador.

e) *El silencio en la entrevista*. En la situación de entrevista tomé el silencio como parte de la cadena discursiva en sentido gramatical, pues el vacío no es ausencia de discurso; es reelaboración, reorganización, resignificación, etc. Como entrevistador estuve atento a la situación para comprender el silencio y no llenarlo inmediatamente con otra pregunta.

f) *El tiempo de la sesión*. Procuré no abrumar a los entrevistados y con ello desbordar la posibilidad de obtener información. Cuidé el tiempo de sesión y la cantidad de sesiones de trabajo. No hubo un límite indicado por el entrevistador, en ocasiones los



sujetos tenían algunas otras actividades que realizar y daban por terminada la sesión. La prudencia fue condición para la exploración valiosa.

*g) Organización y análisis de los datos de la entrevista.* No existe una forma específica que permita la organización de los datos. Sí es importante desarrollar estrategias que arrojen matrices de significados y que éstas puedan ser contrastadas con el conjunto del material. Además, los materiales organizados pueden admitir múltiples lecturas, dado que los significados no son estables, se movilizan permanentemente.

### 3.2.5. El análisis de la información

El tratamiento de la información es un aspecto relevante en los trabajos de indagación. En este sentido, Taylor y Bogdan refieren dos grandes tradiciones: el desarrollo de teoría o la verificación de teorías; sin embargo, el investigador debe estar atento en el proceso, y valorar la teoría y los datos de manera constante (1994, pp.154-155). Esto implica adoptar una posición intermedia entre ambos enfoques y retomar la idea del artesano (Mills, 1978, en Serrano, 2007), evitando así las acciones rígidas en la construcción de los datos y en su exposición.

El análisis de los datos es un proceso continuo en la investigación cualitativa. En este sentido, la investigación tiene diversas etapas, por lo que retomé el señalamiento de Taylor y Bogdan sobre el trabajo con los datos: “desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian” (1994, p. 159). Dado que la recolección y el análisis van de la mano, esto implicó revisar con frecuencia los datos, mediar entre la descripción y la teorización, el análisis y la codificación, el establecimiento de categorías principales y subordinadas, y dar cuenta del contenido de las categorías armadas.

Para la lectura y análisis “hay que aprender a buscar temas examinando los datos de todos los modos posibles” (Taylor y Bogdan, 1994, p.160), por lo cual consideré la lectura repetida de los datos; seguí la pista de temas, intuiciones, interpretaciones e ideas; busqué

temas emergentes; elaboré tipologías; construí conceptos; rastree permanentemente datos bibliográficos. De ahí se desprendió la codificación, relativización de los datos, la elaboración de matrices de significado, micro ensayos, elaboración de notas, así como la exposición de ideas en eventos académicos y reuniones de trabajo con colegas para hacer pública la construcción de categorías.

Este documento final implica la exposición del proceso de la investigación, dudas, incertidumbres, categorías, cuestiones metodológicas, análisis y resultados de la indagación. Es decir, es un documento que presenta públicamente todos los aspectos de la investigación.

### **3.3. La selección de los informantes**

El acontecer diario en las actividades de los administradores se ubica entre requerimientos laborales, grupales, sociales, y sus principios individuales. Los escándalos de empresas como Enron, Andersen, World-Com, Global Crossing y Tyco<sup>5</sup> así como los casos recientes de fraudes a inversionistas -Stanford Financial y Bernard L. Madoff-, han motivado a los investigadores a desarrollar trabajos en el campo de la ética empresarial<sup>6</sup>, enfocados a descubrir las razones de los individuos para actuar de forma no ética, la influencia de los sistemas organizacionales y la cultura en el comportamiento no ético, o bien a buscar la forma de reforzar la observancia de los códigos de ética de las organizaciones.

Mi trabajo está orientado a sujetos que se han posicionado en una acción profesional de ayuda a los otros. Me interesa abordar a aquellos sujetos que, en el desarrollo de sus acciones cotidianas en su trabajo, están vinculados al desarrollo de actividades en beneficio

---

<sup>5</sup> Elkind y Mclean, 2003, 2002; Kahn, 2003; Mehta, 2002; Varchaver, 2002.

<sup>6</sup> Es posible observarlo en el incremento de investigaciones en torno a la ética y los números especiales de las revistas (p. e. *Journal Business Ethics*, 2003, 1/2)

de su comunidad, del medio ambiente, de los más necesitados, es decir, que tengan un comportamiento bueno, íntegro, responsable, al momento de ejercer su actividad.

Las preguntas rectoras que pretendo responder en esta investigación son: ¿cómo configuran los sujetos su ética profesional?, ¿cómo se desarrollan y cambian las definiciones y perspectivas de la gente en relación con la ética profesional?, ¿qué hace que los sujetos actúen profesionalmente vinculados con actividades de ayuda a los otros?, ¿cuál es la influencia del contexto en la configuración de la ética profesional de los sujetos?, ¿cómo lo permitido/prohibido muda las concepciones de ética profesional de los individuos? Los supuestos básicos del interaccionismo simbólico que he asumido se enlazan con los argumentos de la narrativa en las ciencias sociales.

### 3.3.1. El proceso de selección

Al inicio de esta indagación consideré como referente central para la investigación a sujetos egresados de escuelas de negocios, incorporados al campo laboral, que de hecho hayan tenido una actuación profesional buena. Actuación profesional buena en relación con la ética, es decir, en su relación con los otros, con el uso de recursos, con la honestidad, con su comunidad, con su desempeño al ejercer su actividad. Aunque, dado el tipo de investigación propuesta no se requiere especificar de antemano el número y el tipo de informantes (Taylor y Bogdan, 1994), pretendía seleccionar sujetos egresados de Administración con una trayectoria laboral de tres a seis años, de nivel gerencial o de supervisión, e incorporados a organizaciones o instituciones reconocidas como éticamente sensibles y comprometidas con una actuación decente en términos de consideraciones éticas. Me interesaba valorar la influencia del contexto laboral. En un inicio propuse que una de las características de los sujetos fuera la pertenencia a la carrera de administración de empresas de dos instituciones (UNAM e ITESM) con el fin de estimar, en la medida que los datos dieran cuenta de ello, la influencia del ámbito universitario en la configuración de la ética profesional de los individuos. Sin embargo,

esto cambió durante el proceso de acercamiento a los sujetos. El hecho de considerar varias organizaciones nos permitiría valorar la forma en que los diferentes contextos influyen en la configuración de la ética profesional de los individuos. Pero el final fue otro: cambió mi interés y mi proceder metodológico.

Para la selección de los casos consideré trabajar en dos etapas. En la primera, a través de un estudio de las empresas incluidas en el listado del Centro Mexicano para la Filantropía, aquellas reconocidas en el Pacto Mundial de la ONU, por organizaciones no gubernamentales y asociaciones profesionales. Me entrevisté con directivos y administradores de estas instituciones. En la segunda fase tuve un acercamiento con los sujetos; indagué acerca de su formación y actividades en torno a la promoción de la ética profesional y su desempeño al momento de ejercer su actividad (honestidad, manejo de recursos, relación con otros, comportamiento ético) para proceder a la selección de los casos valiosos y contactar a los sujetos.

En agosto del 2007 inicié el contacto con organizaciones e instituciones (filantropía, asociaciones profesionales, universidades, organismos no gubernamentales) que cuentan con listados y contactos de personas que realizan actividades en torno a la responsabilidad y el bien social o el fomento de valores y la ética. Durante ese mes concerté las primeras citas para solicitar el apoyo y accesos a información de: empresas socialmente responsables, egresados de la carrera de administración de empresas, emprendedores sociales o encargados del área de responsabilidad social en diferentes organizaciones.

Esta primera etapa del proceso de búsqueda de los sujetos de estudio fue el primer reto al que me enfrenté. Este proceso contempló: a) entrevistas con los directivos de relaciones y desarrollo de egresados del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, para el envío de un comunicado vía correo electrónico a los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas; b) el estudio de las empresas incluidas en el listado (2001-

2006, 110 empresas) del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la búsqueda de información sobre las empresas y responsables de áreas de responsabilidad social. Entrevistas con los encargados de Responsabilidad Social de CEMEFI y una persona que se desempeña como consejero del área de responsabilidad social (Caux Round Table), para la revisión de perfiles y solicitud de apoyo para contactar a los sujetos seleccionados; c) análisis de diversas organizaciones civiles. Contacto con directivos a través del correo electrónico, llamadas telefónicas y citas; d) la entrevista con el Director de Ashoka Emprendedores Sociales, A. C. Solicitud de acceso a los perfiles de sus *fellows* (sujetos becados) en México. Revisión y selección de los perfiles (2007, 120 perfiles) y solicitud de apoyo para contactarlos y concertar una entrevista (correo electrónico y llamadas telefónicas); y e) el envío de correos electrónicos a conocidos, diversas fundaciones, organizaciones, universidades y asociaciones para solicitar una entrevista y su apoyo en la búsqueda, selección y contacto de los sujetos de estudio. Sin embargo, la primera entrevista la realicé en el mes de octubre del mismo año, debido a que las citas fueron postergadas, o bien, el apoyo ofrecido en un inicio decayó por diversas razones.

El proceso de búsqueda y selección se tornó un camino sinuoso. Durante la espera y reprogramación de las citas mencionadas, me acerqué a amistades, familiares, conocidos, ex compañeros de trabajo, profesores, y solicité su apoyo. La respuesta fue rápida y pude realizar la segunda etapa de selección de los casos y los primeros acercamientos. A través de una primera plática, me percaté de diversas situaciones. Si bien pude seleccionar al primer sujeto, la mayoría de los que estaban interesados en participar no cubrían los requisitos de admisión: tiempo de egreso, ser administradores, actividades desarrolladas.

Elegir a los sujetos que serían entrevistados fue el siguiente reto. En este acercamiento, me percaté que los licenciados en administración, con seis años de haber egresado de la carrera, se encuentran incorporados en áreas o departamentos de mercadotecnia, contabilidad, recursos humanos, ventas, producción, de instituciones tanto públicas

(locales, estatales y federales) como privadas (escuelas, hospitales, comunicación, servicios, producción). La lista de actividades que realizan es diversa: ventas, control y seguimiento de órdenes (logística), auxiliares administrativos, financieros o contables; elaboración de reportes; control y seguimiento del gasto, entre otras. Al revisar los puestos y actividades me percaté que no se encontraban en posiciones de supervisión o gerenciales y que dentro de sus responsabilidades no realizan actividades en torno a la promoción de la ética, los valores, la responsabilidad social o el bien común.

No obstante, hallé administradores de organizaciones o áreas de responsabilidad social que, después de haberse involucrado en instituciones públicas o privadas, tomaron la decisión de enfocarse a actividades en torno al fomento de la ética, cuidado del medio ambiente o la realización de acciones en beneficio de otros. Estos sujetos desempeñan actividades administrativas, aunque no necesariamente son licenciados en administración o bien egresaron de la carrera hace más de seis años.

Como mencioné, en un inicio no encontré sujetos con las características planteadas al comienzo de mi investigación: egresados de administración, con seis años de experiencia laboral, en posiciones de nivel gerencial o de supervisión que desarrollaran actividades en relación con el fomento de la ética o los valores, la responsabilidad social o el bien común. La revisión de los perfiles de algunos sujetos rompió el supuesto que me había planteado. Encontré que los individuos con una acción profesional enfocada a desarrollar proyectos, programas o actividades para la atención de problemas relacionados con el medio ambiente, la salud, la vivienda, educación, el empoderamiento de la gente o el comercio justo, tienen un comienzo en la vida laboral desde hace más de diez años y se encuentran en posiciones de administradores, supervisores, gerentes o directivos de áreas de responsabilidad social o de organizaciones no lucrativas.

Al respecto, en su estudio sobre la concepción del desarrollo adulto, Levinson (1986) señala que es en la edad media (28 a 45 años) que los sujetos examinan el curso de su

vida en toda su complejidad para tomar en cuenta el contexto y estudiar su compromiso en el mundo. Por lo anterior, partí de la información recabada y decidí entrevistar a sujetos que ejercen como administradores (sujetos que desarrollan actividades de administradores, independientemente de la carrera que estudiaron y el tiempo de haber egresado) de organizaciones no lucrativas, empresas e instituciones reconocidas como éticamente sensibles y que cuentan con una trayectoria en el desempeño de actividades en relación con la responsabilidad y el bienestar social o el fomento de la ética y los valores.

En un primer momento, entrevisté a quince personas que cumplían estas características. Sin embargo, en algunos casos no fue posible acordar encuentros subsecuentes por sus actividades o por su lugar de residencia. En otros casos, la información recabada era limitada o bien era poca la concentración y tolerancia a la entrevista en el primer encuentro; las respuestas eran concisas y no brindaban datos significativos para la investigación. Me concentré en trabajar con aquellos informantes que, además de contar con las características planteadas, durante el primer encuentro sus respuestas arrojaran datos relevantes para mi estudio y estuvieran dispuestos y abiertos a participar en varias sesiones de entrevista. Aunque al final, en la selección de los informantes incluidos en este trabajo, los tres sujetos estudiaron la carrera de administración y son administradores con un ejercicio profesional ético y no expresan que sea la carrera el motor que los orienta al desarrollo de acciones de ayuda a los otros.

### 3.3.2. Características y selección de los sujetos

Las acciones éticas en la vida profesional de los sujetos están relacionadas con diversos procesos de influencia (formación, educación, aprendizaje) que se dan al interior de los contextos de los que forma parte; esto implica una participación más activa del sujeto. Como indiqué al inicio, estoy interesado en analizar la ética en la acción profesional a partir de la forma como los sujetos configuran los significados en relación con aquella (la ética profesional). Es decir, quiero explorar, a través de lo que relatan los sujetos,

aquello que les permite configurar significados en relación con la ética en su acción profesional y que los lleva a realizar acciones concretas en las que ponen en juego sus creencias y valores en un contexto específico: el laboral (empresas, instituciones, organizaciones). Para ello, considero las relaciones entre el sujeto y su contexto en el proceso de configuración de los significados en torno a la ética profesional.

Con las modificaciones de los criterios de selección, en la presente investigación colaboran sujetos que realizan actividades administrativas en organizaciones, instituciones o empresas éticamente sensibles, e indican un compromiso personal y profesional con su comunidad, con los otros o con el medio ambiente. El tamaño de la muestra fue definido a través de la estrategia del muestreo teórico, es decir, “lo importante es el potencial de cada ‘caso’ para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada” (Glaser y Strauss, en Taylor y Bogdan, 1994, p. 108). Cabe destacar que todos los sujetos actualmente trabajan en áreas o proyectos de ayuda a los otros y tienen una trayectoria en el desempeño de actividades en torno a la responsabilidad, el bienestar social y la preocupación por su comunidad.

La muestra quedó conformada por los siguientes sujetos. El primer administrador tiene siete años de haber egresado de la carrera de administración de empresas y está involucrado en actividades de ayuda a otros desde que realizaba sus estudios de licenciatura. Actualmente, es director general de una organización no lucrativa dedicada a la atención al VIH-SIDA. El segundo colaborador egresó hace más de treinta y cinco años de las carreras de administración de empresas y economía agrícola. Se involucró en actividades de ayuda y defensa de los más necesitados desde sus inicios en el campo laboral. Durante los últimos veinte años se enfocó al desarrollo de comunidades indígenas a través del trabajo comunitario y la defensa de los bosques. La tercera informante es licenciada en administración de empresas y en psicología humanista, de donde egresó hace más de treinta años. Comenzó a trabajar en actividades de ayuda en 1984. A partir de esa época apoyó a diversas organizaciones en el fortalecimiento administrativo, legal,



financiero, humanista de organizaciones de atención al VIH-SIDA, niños de la calle, minorías, desarrollo comunitario, etc. Actualmente, es directora de una organización que promueve la construcción de viviendas dignas para las poblaciones más necesitadas, además de colaborar como consultora de otras organizaciones no lucrativas.

### 3.3.3. ¿Por qué estudiar las excepciones?

En las instituciones está en auge el establecimiento de estructuras éticas que contemplan aspectos formales (políticas, normas, códigos de ética) más que informales. Ejemplos de ello los podemos observar al dar un paseo por los documentos publicados<sup>7</sup> por las instituciones públicas (gobiernos federal, estatal y local)<sup>8</sup> y privadas en relación con los valores, códigos de ética o códigos de conducta. Las instituciones instituyen normas de comportamiento, mecanismos de asignación responsabilidades (obligaciones y sanciones), de procedimiento y control de las actividades, y de vigilancia y castigo que limitan la libertad de los individuos. El argumento que sustenta estas acciones parte de la noción de que las personas son egoístas y oportunistas. Alrededor de estas temáticas los investigadores han abordado el estudio de la ética y los valores, en donde toman como objeto de estudio tanto a las instituciones como al sujeto. Los diversos trabajos que revise<sup>9</sup>, reflejan el interés de los investigadores por abordar estas temáticas desde perspectivas cuantitativas. Sus resultados permiten conocer las generalidades en torno a la ética, es decir, indagar los medios para normar, sancionar y vigilar el comportamiento de los individuos en las organizaciones; las formas de tomar decisiones éticas; estudiar la

---

<sup>7</sup> Es posible consultar estos documentos en las páginas de Internet de las instituciones públicas y privadas. En ellas se encuentran, entre otros documentos, sus políticas, procedimientos, valores organizacionales y códigos de ética y conducta.

<sup>8</sup> En México, el gobierno federal, ante la presión externa de transparencia, creó una secretaría que funge como órgano de control y vigilancia de las actividades de los funcionarios. Entre algunas de las tareas de este organismo se encuentran la promoción de la cultura de la legalidad, el aprecio por la rendición de cuentas, la ampliación de la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública, así como inhibir y sancionar las prácticas corruptas. Fuente: [http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/quienes\\_somos](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/quienes_somos)

<sup>9</sup> Las diversas perspectivas y estudios en torno a la ética están contemplados en el capítulo dos. En las referencias bibliográficas pueden encontrarse los datos de estos trabajos.

naturaleza del fenómeno de la confianza, la corrupción y la transparencia, así como dar cuenta de los valores de un grupo de individuos adscritos a alguna organización, institución o actividad.

Como arriba indiqué, la mayoría de los estudios sobre ética institucional están ligados a la idea de generalización de sus resultados. Caen en lo que Kuhn denominó ciencia normal, que “significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce durante cierto tiempo como fundamento para su práctica posterior” (Kuhn, 1981, p. 33). En su conjunto, los estudios sobre la ética en las organizaciones han adoptado una misma posición teórica y metodológica que tiende a conformar las comunidades científicas; así se generan los paradigmas. Las investigaciones desarrolladas alrededor de la ética y los valores están elaboradas a partir de una “red de compromisos” (p. 78), es decir, a partir de normas, teorías, instrumentos y metodologías aceptadas por la comunidad científica. A esta *ciencia normal* le cuesta reconocer lo marginal, lo diferente, aspecto en el que me he centrado en esta indagación. Mi interés no es la generalización, no tengo en mente trabajar sobre grandes corporaciones, no me interesa prescribir asuntos éticos para las organizaciones.

Kuhn (1981, p. 79) indica además que, aunque la ciencia normal tiene una práctica determinada, la investigación que produce no necesariamente se suscribe a reglas: “la ciencia normal es una actividad altamente determinada, pero no necesita estar determinada enteramente por reglas. Las reglas, según sugiero, se derivan de los paradigmas; pero éstos pueden dirigir la investigación, incluso sin reglas”. Es categórico al referirse al valor de las anomalías en el desarrollo de la ciencia normal y en la transición de paradigmas conceptuales, teóricos y metodológicos: “una anomalía pondrá claramente en tela de juicio generalizaciones explícitas y fundamentales de un paradigma. Cuando una anomalía llega a parecer algo más que otro enigma de la ciencia normal, comienza la transición a la crisis y a la ciencia fuera de lo ordinario” (pp. 135-136). Optar por la observación de una anomalía en una investigación implica un cambio,

salirse de la práctica y las reglas determinadas y, si bien todo cambio lleva consigo una confrontación con las representaciones tanto personales como de los grupos, también permite el análisis de un fenómeno desde una nueva perspectiva.

Como señalé, en mi revisión de la literatura no encontré trabajos de investigación que consideren el estudio de la ética desde la perspectiva de los sujetos, administradores, que realizan actividades de ayuda a los otros, ni la forma en que estas creencias, valores o ética se modifican y ponen en juego en diferentes contextos y acciones concretas. Los investigadores nos hemos olvidado de dar cuenta de la ética de estas personas que, a pesar de las situaciones adversas a las que se enfrentan, actúan bien y buscan la forma de desarrollar acciones de ayuda a otros, a su comunidad o al medio ambiente. Escoger a estos sujetos, administradores, como objeto de estudio, conlleva realizar un trabajo de investigación de una manera distinta a como se ha abordado, es decir, acercarse al tema de la ética desde otra perspectiva: observar a otros sujetos con otra metodología.

Aunque Feyerabend (1975, 1981) asume que sí existen ciertas reglas, temporales y contingentes, así como un cierto tipo de conocimiento al que los científicos apelan para desarrollar su actividad, señala que es el objeto de estudio de una disciplina el que determina el método apropiado en la misma. Refiere además que una combinación de crítica y tolerancia de las inconsistencias y anomalías, a la vez que la absoluta libertad, son los mejores ingredientes de una ciencia productiva y creativa (Feyerabend en Vásquez, 2006). De igual manera, se opone a la idea de la existencia de estándares de racionalidad en cualquier campo y valora la tensión entre las reglas existentes y los derroteros que pasa el investigador para producir conocimiento (Serrano, 2007; Vásquez, 2006). Denomina a su proceder analítico dadaísta (Feyerabend, 1975, 1981), y con él pretende movilizar la “consciencia profesional de los defensores del *status quo*” (Feyerabend, 1975, p. 60). En síntesis, puedo señalar que Feyerabend toma en cuenta la existencia de las reglas y el conocimiento desarrollado, pero no se adhiere a ellos, los

aprecia como elementos de análisis, crítica y confrontación que permitan la innovación y movilización de los investigadores en la generación de conocimiento en una disciplina.

Cabe acotar que este trabajo no intenta romper un paradigma; sí llamar la atención sobre los asuntos marginales que están en el campo y que requieren ser indagados. El primer asunto que me interesa abordar y que ha sido dejado de lado es el enfoque metodológico. Aunque los principales medios de difusión de los trabajos en ética organizacional (*Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* y *Business Ethics. A European Review*) promueven el desarrollo de indagaciones que sean realizadas desde una variedad de métodos y perspectivas disciplinarias (contabilidad, antropología, economía, finanzas, historia, leyes, negocios, mercadotecnia, filosofía, ciencia política, psicología, sociología, estudios religiosos y teológicos)<sup>10</sup>, “los trabajos cuantitativos han predominado en la investigación en ética organizacional y de negocios hasta la fecha, es clara la influencia del paradigma positivista en la mayoría de las investigaciones en este campo” (Brand, 2009, p. 431). En esta investigación opté por abordar la ética desde una perspectiva diferente, el interaccionismo simbólico.

En segundo lugar, el referente de estudio. Aunque existen diversas teorías y acercamientos enfocados a estudiar el comportamiento de los sujetos, el grueso de las investigaciones en el campo de la ética organizacional y de negocios<sup>11</sup>, parte de la idea del *homo economicus*<sup>12</sup>. Es decir, los seres humanos son egoístas y oportunistas y por ello es pertinente indagar la forma de evitar la corrupción y generar formas, procesos o herramientas que guíen la actuación de los individuos en las organizaciones. No

---

<sup>10</sup> Información recuperada de los sitios de Internet de las revistas mencionadas en el mes de abril de 2009. (<http://www.springer.com/philosophy/ethics/journal/10551>; <http://www.societyforbusinessethics.org/> <http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0962-8770>).

<sup>11</sup> Basta con revisar los trabajos publicados en las revistas dedicadas a este campo: *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* y *Business Ethics. An European Review*. Los estudios están centrados en el desarrollo de formas para ‘enseñar’ la ética y las normas de comportamiento ético en las organizaciones, o bien en dar cuenta de la ética de un grupo de individuos.

<sup>12</sup> Bentham, J. (1965). *Escritos económicos*. México: FCE.

obstante, “la gente buena existe”<sup>13</sup> aunque los estudios de ética organizacional no dan cuenta de ella.

Fijarse en las anomalías (excepciones) es estudiar a aquellos sujetos en los que en principio no parecería haber algo que contar, algo “extraordinario ‘ni demasiado marginal, ni demasiado importante’” (Torres, 2004, p. 141), es “escuchar la voz de los excluidos; sacar a la luz las realidades ‘indescriptibles’ y dar testimonio de las situaciones [de vida de los sujetos] (Joutard, 1999, en Torres, 2004). En el ejercicio de su profesión, son excepcionales los administradores que se enfocan a realizar acciones de ayuda a los otros, y han sido los excluidos en los estudios sobre ética organizacional. Conuerdo con Torres; me parece que contar estas historias implica, por un lado, sostener que todos tenemos una vida relevante que contar y, por otro, que existen vidas que nos obligan a narrar sus historias porque son indisociables de su invención.

“No es contar los hechos por contarlos, es establecer la relación de los hechos significativos” (Torres, 2004, pp. 141-142). Asumo que ello nos permite conocer realidades diferentes y mostrar, a través de la perspectiva de los sujetos, cómo los administradores pueden desarrollar acciones en beneficio de otros en el ejercicio de su profesión, aún en contra de las diversas presiones sociales e institucionales a las que se enfrentan. Entonces, en cierto modo, sí hay algo un poco extraordinario en estos sujetos; pero ello es inaccesible en un estudio cuantitativo o un planteamiento más convencional.

---

<sup>13</sup> Conferencia de Judith Friedlander en la Universidad Pedagógica Nacional, en el Coloquio Internacional Educación, Humanismo y Posmodernidad realizado en el año 2000 (en Bertely, 2002).

## **Reflexiones**

Como ya indiqué, mi interés se centra en analizar la forma como los administradores configuran su noción de ética profesional. En particular, de aquellos sujetos que desarrollan acciones de ayuda a otros. En este capítulo muestro los aspectos metodológicos que tomé en cuenta en la elaboración de este trabajo. Para ello, abordé tres aspectos que considero relevantes. Por un lado, señalé las perspectivas desde las cuales se ha realizado el estudio de la ética en las ciencias administrativas. Después, indiqué las características del estudio, así como las razones que me llevaron a optar por el estudio de la ética desde un enfoque cualitativo, y las estrategias para el análisis y obtención de la información. También precisé la forma como la narrativa de los sujetos permite rastrear, en la historia personal, el proceso de configuración de significados en torno a la ética que los lleva a desarrollar acciones de ayuda. Finalmente, mostré el proceso de selección de los informantes y sus características. Expuse las razones que me llevaron a optar por estudiar sujetos que no han sido considerados dadas las particularidades de los estudios que dan cuenta de las generalidades. De la argumentación precedente, se deriva la pertinencia de un planteamiento metodológico peculiar para abordar este tema: la configuración de la noción ética de los sujetos.

Después de mostrar los antecedentes (Capítulos 1 y 2) y la propuesta metodológica (Capítulo 3) de este trabajo de investigación, me propongo exponer los principales resultados obtenidos, en los capítulos subsecuentes. En el Capítulo 4, mostraré las categorías que me permiten vincular las trayectorias de los administradores entrevistados. Utilizo estas categorías con la finalidad de articular los presupuestos con los que inicié y los datos empíricos obtenidos en su construcción. En el último capítulo expondré mis reflexiones y conclusiones finales en relación con esta indagación.

## CAPÍTULO CUATRO

### **SUJETOS Y CONTEXTO. EL DISCURSO SOBRE LA ÉTICA EN LA ACCIÓN PROFESIONAL DE LOS ADMINISTRADORES**

- 4.1. ¿Quiénes son? Datos generales de los administradores
  - 4.2. La formación de los sujetos: el trabajo y la elección profesional
  - 4.3. Integración de significados a través de la experiencia
  - 4.4. Ética en acción
- Reflexiones

## CAPÍTULO 4.

# **SUJETOS Y CONTEXTO. EL DISCURSO SOBRE LA ÉTICA EN LA ACCIÓN PROFESIONAL DE LOS ADMINISTRADORES**

“Hablar de nosotros a nosotros mismos es como inventar un relato acerca de quién y qué somos, qué sucedió por qué hacemos lo que estamos haciendo”.

Jerome Bruner.  
*La fábrica de historias (2003).*

**E**n este capítulo muestro las categorías que me permiten vincular las diferentes trayectorias de los administradores entrevistados con los referentes teóricos planteados en el capítulo 2. Con la finalidad de dar cuenta de las relaciones entre el sujeto y el contexto en el proceso de configuración de los significados en relación con la ética en la acción profesional, doy voz a los administradores en torno a sus experiencias de formación y actuación en contextos familiar, escolar y laboral. Experiencias que dan forma a sus creencias y valores puestos en juego en acciones y contextos concretos. En su conjunto, estas experiencias son guías de acción que, desde el punto de vista de los sujetos, orientan su propia conducta en el momento de ejercer su profesión.



Asumo que los elementos empíricos de cualquier investigación admiten diversas lecturas, los que presento a continuación no son la excepción. Asimismo, algunas de las categorías que expongo se encuentran vinculadas y así me interesa mostrarlas, pues arrogo la idea de que existen varias formas de abordar algunos asuntos. Ejemplos de ello son los rubros: “Origen del interés en ayudar”, “Contexto de acción de las actividades de ayuda” y “Desarrollo de las actividades de ayuda”.

He organizado el contenido de la exposición a partir de cinco rubros. En el primero (4.1) presento los datos y características generales de los sujetos seleccionados. En los cuatro apartados siguientes exhibo la voz de los administradores y, a partir de su relato, abordo su formación y elección profesional, la integración de significados en torno a la ética, la ética en acción y los efectos de sus acciones profesionales.

En estos cuatro apartados me interesa resaltar la vinculación que tiene el contexto con el sujeto en la configuración de los principios que guían su acción profesional. Por ello, en la segunda sección (4.2), la formación de los sujetos: el trabajo y la elección profesional, abordo aquello que relatan los sujetos en torno a su formación familiar, religiosa y escolar. En el tercer rubro (4.3) muestro sus principios y valores así como el origen de su interés en el desarrollo de acciones de ayuda. Posteriormente, en el cuarto rubro (4.4), ética en acción, expongo lo que aconteció a los administradores en su práctica profesional en torno al contexto y desarrollo de su actividad profesional. Por último, el quinto rubro (4.5) presenta los efectos que la actividad de los sujetos tiene tanto en el contexto inmediato y más allá del mismo como en el sujeto que las realiza.

Dado que me interesa privilegiar la voz de los sujetos, el estilo de exposición para la presentación de las categorías es descriptivo. La presentación de este capítulo toma como base el trabajo de Serrano (2007) en donde muestra trayectorias de diferentes sujetos en el ámbito de la formación de profesores en México.

#### **4.1. ¿Quiénes son? Datos generales de los administradores**

“Vivir no es una anécdota sino la suma de todas ellas, y eso sigue siendo serio a pesar de todo”.

Chantal Maillard,  
(*La razón estética, 1998*).

En este apartado pretendo mostrar un esbozo de las características de los administradores considerados en este estudio. Los sujetos seleccionados están incorporados a organizaciones, instituciones o empresas con programas de responsabilidad social y, tanto actualmente como a lo largo de su trayectoria, han desarrollado proyectos, programas o actividades para la atención de problemas relacionados con el medio ambiente, la salud, la vivienda, el empoderamiento de la gente o el comercio justo.

Los sujetos fueron seleccionados por participar en organizaciones no lucrativas, empresas o instituciones reconocidas como éticamente sensibles e impulsan actividades de ayuda en torno a la responsabilidad y el bienestar social. Los administradores, como entes sociales, construyen su noción de ética en la acción profesional a través de su interacción con diversos entornos (familiar, escolar y profesional).

A continuación presento elementos generales sobre las características de los informantes. En el siguiente cuadro se encuentran sus datos básicos<sup>1</sup> y después muestro un esbozo que permite tener una idea sintética sobre los administradores entrevistados. Varios fueron los sujetos invitados, pero éstos fueron seleccionados por su práctica profesional como administradores, por sus actividades de ayuda a otros, así como su disponibilidad, cooperación y participación en la investigación.

Con la finalidad de facilitar la lectura y comprensión de los relatos de los informantes, seguí las recomendaciones de Taylor y Bogdan (2004, pp. 174-176) y las formas

---

<sup>1</sup> Para mantener la confidencialidad de los informantes los nombres fueron omitidos. La identificación de cada uno de los ellos se realizó con los seudónimos de *Trayectoria 1*, *Trayectoria 2* y *Trayectoria 3*.

prácticas de trabajo que realizaron Serrano (2007), Roldán (2008) y Castillo (2008). En la narración he omitido palabras repetidas e incorporado pasajes y frases de conexión. No he atribuido al protagonista cosas que no dijo ni cambiado el significado de sus palabras. Para tal efecto, las palabras en cursivas y entre comillas corresponden a palabras textuales del entrevistado; las palabras sin cursivas y entre comillas fueron incorporadas por mí.

Cuadro 4.1. Datos generales de los administradores

	Trayectoria 1	Trayectoria 2	Trayectoria 3
Lugar en la familia	7o lugar	6o lugar	2o lugar
Edad	31 años	62 años	64 años
Madre	DF Comercio	Sonora Ama de casa	DF Magisterio-Centro de capacitación del magisterio
Padre	DF Comercio	Sonora Comercio - Granjero	DF Académico UNAM-FFL
Formación en universidad	Administración de empresas, UAM-Xochimilco, 2001	Administración de empresas- Universidad Privada, 1968 Economía Agrícola-Universidad en E.U.A., 1970	Psicología humanista, Administración de empresas - Columbia University,
Trabajos previos a las actividades de ayuda a otros	1997-2000 Empresa de lubricantes. Auxiliar de administración.	Maestro universitario, director general, editor, granjero, sindicalista,	Servicio público: fondo nacional de fomento ejidal, banco de crédito rural. Iniciativa privada: cadena Sheraton
Ingreso al trabajo de ayuda	2000. Servicio Social, ONG (trabajo base 2002). Actualmente director una organización sin fines de lucro.	Promotor y organización de comunidades indígenas, promotor de la unión de créditos indígenas, director de programas de aprovechamiento sustentable de los bosques trabajo comunitario	1984 Voluntariado: hogares providencia. Covenant house (casa alianza), Casa de la sal, ASPANE (creación asociación albergue Cd. Neza), Ashoka (emprendedor social), Instituto mujer guanajuatense, Asoc. Mujeres comonfort, Casita linda

## Trayectoria 1

*Trayectoria 1* proviene de una familia grande, él es el más pequeño de siete hermanos. Nace en el Distrito Federal. Sus padres se separaron cuando él tenía siete años de edad. Aunque nace en el seno de un grupo católico y afirma que le gusta ir a la iglesia, se considera una persona espiritual más que religiosa.

Tiene antecedentes familiares ligados a los negocios. Al ser el más pequeño observó a sus padres y hermanos mayores trabajar en negocios y asume que su elección profesional fue realizada en la infancia. *“Me recuerdo de chiquito que me preguntaba mi familia que ¿qué quería ser de grande? Y yo decía administrador de un banco y siempre fui con esa noción de los negocios”*. Sin embargo, reconoce la influencia de lo que la madre dice o hace en su visión en relación con el trabajo. *“Realmente, quien sacó adelante a la familia fue mi mamá. Ella siempre ha trabajado y siempre se ha dedicado al comercio. Hasta la fecha trabaja y es quién me mostró la parte de salir adelante. Y la verdad es que yo creo que, de ella, más que de nadie, he aprendido cómo formarme para lograr cosas”*.

Su ingreso al campo laboral lo realizó a la par de sus estudios universitarios, trabajaba por las tardes y por las mañanas estudiaba. Comenzó a realizar actividades de ayuda al hacer su servicio social en una organización de atención del VIH-SIDA, que tiene tres sedes. Desde ese momento no abandonó estas actividades. *“Lo que hago ahorita es algo que me satisface”*.

## Trayectoria 2

Nació en provincia, en el estado de Sonora, en el seno de una familia católica. Es el sexto de nueve hermanos. Las relaciones familiares fueron variadas pues los nueve hermanos y tíos (de los que se hizo responsable el padre por ser el hermano mayor) Fue el primer hijo varón después de cinco hermanas y de su infancia recuerda mucha

fraternidad y afecto, especialmente de su mamá y hermanas. Sin embargo, no tuvo la oportunidad de convivir con su hermano pequeño ya que le llevaba alrededor de 10 años.

Realizó sus estudios de primaria y secundaria en su ciudad natal y continuó sus estudios fuera de su ciudad natal de donde salió a los 16 años. Su padre fue campesino de temporal y después comerciante. Su madre fue ama de casa. Tenía buen trato y relación con su padre y reconoce su influencia en la percepción que tiene del trabajo: *“una formación de toda la vida”*.

En relación con el trabajo, señala que desde chico aprendió su valor: *“Muy chico mi papá me mandaba a trabajar con ejidatarios ocho días y hacía todos los trabajos del campo. Y en el negocio que tenía , hacía de todo. Desde cargar cajas pequeñas, hasta descargar mercancía de carros de ferrocarril, de sacos de azúcar, de esos de 50 kilos. Yo me la pasaba feliz, todo, pues me gustaba mucho descargar los sacos de maíz, que pesaban como 70-80 kilos, carros completos así como trabajar en una huerta que tenía mi papá, era hacer todo tipo de trabajos”*.

En la elección de su actividad profesional relata que le interesaba conocer por qué las cosas estaban como estaban en el mundo rural. En este proceso reconoce la influencia de su padre. *“Mi papá tenía un comercio y como era costumbre antes yo debía estudiar administración”* y negoció con él para estudiar economía agrícola como segunda carrera. No obstante, indica que los conocimientos adquiridos en la carrera de administración le brindaron herramientas para la creación y desarrollo de un modelo de empresas comunitarias. *“Todo eso que aprendí, en la Universidad, durante mis estudios de Administración de Empresas, yo lo apliqué todo durante 25 años de mi vida en la formación de empresas forestales comunitarias en Veracruz. Esas competencias fueron las que me ayudaron a aportar dichas habilidades y conocimientos al modelo de empresas comunitarias y a diseñar una serie de sistemas, pero siempre con el aporte pedagógico. Esto fue lo que me ayudó a tener esa visión y conocimiento de cómo desarrollar las empresas comunitarias”*.

Dentro del campo profesional, ha desarrollado diversas actividades en el servicio público, en el campo educativo, en la iniciativa privada y en el trabajo comunitario: investigador, gerente general, editor, docente, dirigente sindical, creador y director de programas comunitarios, organizador de congresos, entre otras. *Trayectoria 2* se incorporó como investigador pues le interesaba comprender el por qué de la situación política-económica-social del campo a principios de los años setenta. *“Pensé que la economía me abriría la respuesta a todo esto”*. En el camino para encontrar su respuesta, *Trayectoria 2* desempeñó funciones como gerente general de empresas mercantiles, docente, escritor de algunos periódicos, dirigente sindical y creador y director de programas comunitarios. Es en estas últimas actividades como dirigente sindical que logró vincularse con el mundo gremial sindical, con la base de la pirámide y decidió incorporarse al movimiento social-campesino.

A partir de esta decisión, se enfocó a investigar, organizar y promover tanto a las comunidades indígenas de Tamaulipas y Veracruz para que hubiese algo de respeto a los recursos naturales. Su interés por mejorar la vida de las comunidades indígenas lo llevó a la participación en la primera Unión de Crédito de Indígenas. Formó parte de los primeros esfuerzos de comercialización entre organizaciones indígenas y el Instituto Mexicano del Café; años después en la creación de la Coordinadora de Comunidades y Ejidos Forestales del Estado de Veracruz, una organización que brindaba asesoría y apoyo a las empresas comunitarias; y también formó una asociación civil para brindar asesoría técnica a comunidades veracruzanas con recursos forestales. Afirma que su cercanía con la naturaleza y el trabajo en el campo proviene desde su infancia: *“yo conviví mucho, desde que tengo memoria, con la naturaleza”*.

*Trayectoria 2* construyó su mundo en relación con las comunidades y sus necesidades. *“Me fui al mundo rural organizado, con la idea de que hay que cambiar las cosas... Y en eso he estado hasta la fecha”*. A pesar de ello, se ha enfrentado a diversas instancias gubernamentales e intereses políticos para desarrollar sus actividades: lograr el

desarrollo y bienestar de las comunidades indígenas así como buscar la protección de los bosques. Estas situaciones lo han llevado al exilio, voluntario y forzado, para proteger su integridad.

### Trayectoria 3

Nace en una familia católica de la Ciudad de México. Es la segunda de cuatro hermanas. Sus padres son profesores universitarios (UNAM, IPN). Además el padre realizó algunas actividades políticas y la madre laboró en la Secretaría de Educación Pública.

La educación básica y la preparatoria las realizó en una escuela católica en la Ciudad de México. Sus estudios profesionales los hizo en Estados Unidos de Norte América, lo que le permite salir de la dinámica escolar religiosa. Aunque se reconoce como una persona rebelde asume que sus padres tuvieron una presencia fuerte en su elección profesional: *“Mis padres eran los que estaban sosteniendo la mayor parte de los estudios. Me dijeron ‘decidiste irte de México, pues te vamos a sostener una carrera que no sea un adorno’. Lo de gerente en una empresa transnacional, la imagen ejecutiva estaba de moda. Entonces, todas esas cosas, ellos las influenciaron, y la presión familiar es que si no estudias algo que te dé para vivir, pues no te pagamos una carrera en el extranjero, te regresas a tu país”*.

El ingreso a instituciones de servicio público, a la iniciativa privada y a las organizaciones no gubernamentales le permite conocer su funcionamiento así como da pie a su desarrollo profesional como administradora y psicóloga. En el servicio público se enfrenta a las dinámicas establecidas por defender a los beneficiarios de los servicios de la institución que la llevan a buscar otros campos de trabajo. *“Por ejemplo, los campesinos iban a solicitar un crédito para abrir una micro industria para las mujeres rurales que querían fabricar mermelada. Ellos hacían su solicitud, la dependencia mandaba algún inspector de campo que no hacía ningún estudio de factibilidad para ver la viabilidad del proyecto. Lo primero que hacían los inspectores era solicitar un 5% del*

*crédito para pasar la forma; luego llegaba el gerente del banco y para aprobarlo, también se llevaba su tajada. Cuando llegaba el campesino ya llegaba el crédito mermado, con un proyecto que no era viable. Entonces, siempre caía en cartera vencida. Cuando descubro estos procesos me indigno, hago reportes y enfrento. Pero como empiezas a ir contra lo establecido, empiezas a ser señalado. Ellos decían 'bueno, y por qué esta mujer viene aquí a querernos decirnos qué es lo que tenemos que hacer'".*

Durante su experiencia laboral en la iniciativa privada tampoco se siente a gusto. Ella busca una organización en la que la gente se desempeñe con mayor compromiso hacia los otros. En el camino “*se topa con códigos de ética para los empleados de niveles administrativos, pues es lo que le conviene a la empresa, no a los empleados ni a hacienda*”.

La entrada para el impulso de actividades de ayuda la realizó a la par de los últimos años que trabajó en el servicio público. *Trayectoria 3* comenzó a desarrollar actividades de carácter voluntario con niños de la calle por cuatro horas a la semana. Al salir de la iniciativa privada se integró de tiempo completo a organizaciones ligadas a la solidaridad, a la ayuda por los otros. Situación que le permitió en un mismo trabajo conjuntar sus conocimientos sobre psicología humanista y los de administración. Así mismo, este periodo le permite reconocer la influencia de los valores morales religiosos que adquirió en su educación básica y que la guiaron en su desempeño profesional. La llevó a salir de la dinámica familiar y dedicarse de tiempo completo a lo que ella anhelaba; rompe con las demandas familiares. Asumió su trabajo desde una ética interior que la llevó a involucrarse en diversas actividades de ayuda: niños de la calle, salud pública, vivienda, apoyo a minorías, entre otras. Actividades que son constantes a lo largo de su trayectoria profesional.



#### **4.2. La formación de los sujetos: el trabajo y la elección profesional**

“... el destino de todo papel nuevo, así que sale de la fábrica, es comenzar a envejecer...”

José Saramago,  
*(Todos los nombres, 1997).*

Los seres humanos requerimos desde nuestro nacimiento el contacto con los otros, ello nos predispone a vincularnos, a partir de los lazos creados con los seres más inmediatos en el ambiente primario. El ámbito familiar, con nuestros padres, y el ámbito escolar, con nuestros pares, son los primeros entornos en los que nos relacionamos con los otros, donde adquirimos, configuramos y reconfiguramos nuestra forma de ver e interactuar en el mundo (Todorov, 1995, pp. 77-114). Este proceso no es ajeno para los que han optado profesionalmente por la administración. Ellos, en su proceso de formación, son interpelados por las normas, por lo simbólico y por el medio ambiente en el que se desenvuelven, sin embargo también están encadenados a valorarlos y a partir de ahí a crear, incorporar y mudar sus concepciones. En la narración de las experiencias vividas por los sujetos se devela su percepción sobre aspectos de su entorno familiar, escolar y laboral en el que se constituyen y configuran sus referentes éticos así como su decisión de desarrollar actividades de ayuda.

La elección de la actividad profesional “se construye de múltiples vertientes para cada uno de los sujetos: diversos ríos desembocan para dar forma al océano. Así, las islas, bahías, ensenadas, penínsulas y continentes formarán parte del rompecabezas que se valorará con el ideal logrado” (Serrano, 2007, p. 325). Para los entrevistados, llegar a la situación actual de trabajar en iniciativas de ayuda, en el desarrollo de su práctica de la administración, ha sido parte de un proceso variopinto en el cuál han participado los seres próximos, los ideales asumidos, las vivencias y las propias circunstancias en las que ellos han participado. Al relatarla, los administradores refieren que es una elección

realizada en la infancia o bien se remiten al entorno en el que crecieron, estudiaron o a la influencia familiar.

### Trayectoria 1

Para *Trayectoria 1*, el trabajo es una forma para lograr salir adelante y recuerda cómo su familia influye en su elección profesional: *“lo que yo veía es que siempre, de alguna manera, la forma de salir adelante o obtener cosas era tras el trabajo. Siempre recuerdo como que la gente trabaja para lograr eso ¿no?, para lograr algo”*. Su elección profesional, relata, es una elección de infancia: *“me recuerdo de chiquito que me preguntaba mi familia que ¿qué quería ser de grande? Y yo decía administrador de un banco y siempre fui con esa noción de los negocios”*

Desde su infancia estaba ligado a la administración y los negocios. Por su lugar en la familia, el más pequeño de siete, observa las actividades de sus padres y hermanos enfocadas a los negocios y la administración de empresas. Relata que sus hermanos han influido en su visión del trabajo profesional: *“tengo un hermano que estudió administración de empresas en Estados Unidos y mis [otros] hermanos se dedicaron a los negocios. Y añade: “Entonces, yo me recuerdo de seis años, él [hermano mayor] ya trabajaba, tenía como 21 y ya estaban trabajando, haciendo negocios con sus amigos de la colonia y todo. Otro de mis hermanos se dedicó al igual que mi papá a todo lo que tiene que ver a la ingeniería mecánica. Una hermana es directora de una empresa de aceites y lubricantes. Luego, otro hermano se dedicó al comercio. Otro hermano está viviendo en New York se fue a trabajar allá. Yo estaba en la primaria y ya él [el segundo hermano mayor] cuando regresaba de Estados Unidos era como me platicaba y todo esto de cómo le iba en la universidad, siempre me contaba cómo le iba. Entonces, me gustaba, me gustaba”*.

Lo que la madre dice o hace influye en la visión del entrevistado en relación con el trabajo. Al respecto señala: *“mi mamá siempre ha trabajado. Ha sido la fuerza que a*

*todo mundo sacó adelante” y lo reitera, “realmente, quien sacó adelante a la familia fue mi mamá y ella siempre ha trabajado y siempre se ha dedicado al comercio. Hasta la fecha trabaja y es como quién me mostró la parte también de todo esto, de salir adelante. Y la verdad es que yo creo que más de ella he aprendido de cómo formarme para lograr cosas”.*

Desde pequeño tenía claro su interés por ser administrador y desarrollar actividades en las que no solamente los resultados fueran evaluados de manera cuantitativa, sino que se vieran reflejados en algo. *“De niño me gustaba mucho generar cosas a través de administrar lugares y demás. Así, ahora me gusta ver, por ejemplo, cómo florece mi trabajo de una manera no sólo cuantitativa sino de alguna manera que se vea plasmado en algo”.*

## Trayectoria 2

La elección de la actividad profesional de *Trayectoria 2* pasó por varios momentos. Uno de ellos proviene del entorno, comunidad rural, y la época, los años sesentas, en que creció: *“Yo viví en el mundo rural, ahí me crié. Conviví mucho, desde que yo tengo memoria, con la naturaleza. Yo me salía desde chico a andar hacia un río. Era un pueblo. De chico, y hasta la fecha, conozco a algunos de los pájaros y los árboles. Mi relación con la naturaleza en aquella época y hasta la fecha no cambió, y con mi familia, hasta los 16 años que me fui a estudiar fuera de mi ciudad natal”.*

Otro momento estuvo relacionado con su familia. Decidió estudiar administración en una universidad privada. La elección de la carrera estuvo fuertemente influida por la imagen paterna. *“Un compromiso con mi padre me llevó a estudiar administración. Yo quería estudiar agronomía y más tarde economía”.*

La institución privada fue el centro universitario que le permitió estudiar la carrera de administración. Es en ese contexto que conoció a miembros de un grupo religioso, los

jesuitas, que le enseñaron una visión renovada del mundo social. Observaba diferencias sociales y se interesaba por indagar sus razones. *“Me fui a la Universidad. Bueno, ahí me empezó a interesar el por qué estaban las cosas como estaban en la sociedad. Y encontré gente, entre otros a los jesuitas, que andaban explorando cómo vincularse al mundo social, que ahora le llaman la base de la pirámide de los pobres, y casualmente me topé con ellos. Empezamos a hacer los primeros estudios socioeconómicos en los municipios del estado con apoyo de la Universidad. Empecé a conocer otras cosas, como las cooperativas. Luego me empezó a llamar la atención la economía. Y empecé a tomar clases de economía por mi cuenta en la Universidad. Pues me gustaba esa tendencia de observar el mundo donde yo viví: el mundo rural y los contrastes que había. Pensé que la economía me abriría la respuesta a todo esto. Como yo, mucha gente también se enfiló por ese caminito”*.

### Trayectoria 3

La actividad profesional de *Trayectoria 3* conjuga aspectos de la psicología y la administración. Integración producto de su trayectoria. Su interés por la psicología y el comportamiento humano proviene de algunas actividades que realizaba durante sus estudios en el colegio religioso. Después, en el *college* en Estados Unidos, se enfocó a la psicología humanista. Sin embargo, en la elección de su carrera influyeron directamente tanto su padre como su madre. Los padres arguyeron que la elección de la carrera debía estar ligada a la búsqueda de estabilidad económica. Ella aceptó, parcialmente el argumento, y decidió estudiar la carrera de administración de empresas con el enfoque “humanista” que adquirió en el *college*.

*“Yo hice mi carrera en Estados Unidos. El college lo enfoqué en psicología humanista la estudié porque a mí siempre me ha llamado mucho la atención el comportamiento humano”* aunque *“después, por algunas presiones familiares, comencé ya a dejar de hacerlo”*. *“Mis padres eran quienes me estaban sosteniendo los estudios en Estados Unidos y me dijeron ‘te vamos a sostener una carrera que no sea un adorno’*. *Lo de*

*psicología humanista para ellos era un adorno, algo así como haberme mandado a estudiar piano, guitarra o ballet, pero ya para un futuro económico no. Ellos no me pagaban cosas así. Administración de empresas era la carrera que estaba de moda: ser un gerente en una empresa transnacional, la imagen ejecutiva, todas esas cosas; y la presión familiar: si no estudias algo que te dé para vivir, te regresas aquí, a tu país. Por ello estudié administración”.*

*Trayectoria 3 concibe la administración como “una buena visión de las estructuras sociales y de manejo de leyes laborales, de contabilidad, de la cuestión financiera, de cómo hacer que esto produzca y produzca bien, económicamente. Pero también tiene que ver con el aspecto humano”. A pesar de que inicialmente los estudios de administración no eran su primera elección, en su actividad profesional conjuga la administración y la psicología humanista en organizaciones no gubernamentales (ONG). “En mi trayecto me di cuenta que muchas de las nuevas famosas ONG, o sea en sus programas de atención tenían mucha gente experta, pero la parte administrativa era su debilidad. Allí era donde yo tenía una fortaleza. Allí es donde ellos me querían, y, sobretodo, en desarrollar una estructura administrativa y operativa, que pudiera responder a los donantes. La administración y las bases administrativas pueden ser aplicables desde: la organización de un hogar, la administración del presupuesto, el fomentar el ahorro, la inversión de ese ahorro”.*

### **4.3. Integración de significados a través de la experiencia**

“El problema al que nos enfrentamos es cómo organizar nuestra vida personal ahora, en un capitalismo que dispone de nosotros y nos deja a la deriva.

El dilema de cómo organizar una narrativa vital se aclara en parte sondeando cómo, en el capitalismo de hoy la gente se enfrenta al futuro”

Richard Sennet

*(La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, 2000).*

Al provenir de diferentes entornos, la formación familiar, religiosa, escolar y laboral forjan en los sujetos diferencias en las percepciones, identidades y actitudes éticas. En palabras de Larrosa, “la experiencia de sí, históricamente constituida, es aquello respecto a lo que el sujeto se da su ser propio cuando observa, se descifra, se interpreta, se describe, se juzga, se narra, se domina, cuando hace determinadas cosas consigo mismo. Y ese ser propio siempre se produce con arreglo a ciertas problematizaciones y en el interior de ciertas prácticas” (Larrosa en González, 2007, p. 93). En esta sección pretendo mostrar aquellos rastros que permiten a los sujetos configurar su noción de ética así como la forma en que se fue perfilando su interés en el desarrollo de actividades de ayuda.

#### **4.3.1. Significados de la ética**

Los sujetos narran aquellos procesos de influencia (formación, educación, aprendizaje), entornos (familia, escuela, trabajo) o contenidos (principios, valores, códigos éticos, reglas, normas) que, desde su perspectiva, consideran baluartes en la configuración de su noción de ética, es decir, los principios que definen lo que es el buen vivir con sentido social y el actuar correcto desde tal perspectiva. Los relatos de los sujetos son referente sustantivo que muestra sus nociones de ética en los diferentes momentos y al momento de ejercer su actividad profesional, es decir, “el actuar correcto desde el trabajo que uno desempeña y en el desempeño de ese trabajo” (Hernández, 2008, p. 11).

## Trayectoria 1

*Trayectoria 1* indica que los valores se aprenden al ver el ejemplo. Apunta a su entorno familiar como el lugar de aprendizaje de los valores que él enarbola. “*Mi casa es el lugar de aprendizaje de valores. No hay más que en mi casa, siempre fue de este sentido, es mi familia que viene realmente de abajo. Siempre salimos juntos adelante. Mucha unión, por ejemplo, en reuniones familiares, siempre juntos ante el problema. Son valores que desde chiquito aprendí o fue una educación que siempre recibí, pero casi lo aprendí viendo toda la formación de mi casa. Ahora me queda clarísimo, antes no me daba cuenta. Sé que así es como uno se forma*”. En relación con la ética que dice regir su forma de actuar en el mundo apunta: “*la ética tiene que ver con toda una serie de valores universales, yo así lo visualizo. Son como valores universales que el individuo tiene independientemente del país, lugar, la religión. Lo comparto mucho con la organización en la que trabajo. Esta organización tiene como misión rescatar los valores fundamentales, Valores que están en pro de la humanidad y no dañan al ser humano. Por ejemplo, hablamos mucho de la dignidad del derecho al respeto, al amor, a la libre cuestión de ideas, la equidad de género. Para mí eso es muy importante. Cuando veo que en un lugar no se están respetando, decido no participar. Si no hay respeto a la dignidad, al ser humano, yo decido no participar*”. Y añade, “*creo que soy una persona justa y me gusta que las personas sean justas conmigo*”.

Percibe la ética en el actuar profesional como aquella que “*tiene que ver con las personas que interactúan dentro de una empresa o dentro de una organización. Está la organización como ente y está a quien tú sirves. Los beneficiarios son la razón de ser de las empresas (los clientes o las personas). La ética en las personas, en los trabajadores, va en el trato en un intercambio justo de servicio-paga, trabajo-paga, o sea remuneración. La ética profesional está respetando el libre albedrío de la gente, respetando sus ideales, respetando lo que en sí es el trabajador. La organización yo la veo como para lo que se hizo, que realmente se haga*”. En este sentido, *Trayectoria 1* se

remite a su experiencia: *“Por ejemplo, en nuestra organización queremos rescatar los valores fundamentales del ser humano y dar trascendencia y esperanza de vida a las personas que viven con VIH SIDA. ¿Qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? A través de los servicios vamos a respetar esa dignidad humana, vamos a buscar ese respeto a la salud, vamos a buscar ese derecho a la decisión [de su] orientación sexual diferente. Hay mucha gente que no es aceptada, que está rechazada en la sociedad. La organización está pensada como un lugar en el que hay aceptación y es un resguardo, un cobijo, respeto a lo que son. Y creo que eso es también parte de la ética: el realizar los fines para los que la organización está hecha”.*

*“También en la organización está la ética de usar los recursos. Me refiero a los económicos, para lo que la gente te los da. Tienes la responsabilidad de utilizarlos para lo cual se constituyó la organización. En nuestra organización existe una unidad directiva que verifica y aprueba el presupuesto general. A mi me permite estar más tranquilo, porque me siento corresponsable con ellos de lo que se está haciendo. Esto es muy importante en la ética. Lo otro es a quién beneficias. Si realmente lo que estás haciendo es lo que ellos necesitan, lo que realmente ellos quieren, lo que realmente están buscando aquí. Esas dos podrían ser así más o menos es como yo visualizo la ética. También es obviamente que la gente que esté trabajando aquí se alineen en ese sentido, ¿no?”.*

## Trayectoria 2

*Trayectoria 2* refiere que sus valores y principios tienen sus orígenes en el ámbito familiar, en su cercanía con la naturaleza y en su acercamiento a diversos grupos religiosos. En relación con el ámbito familiar señala que en su hogar, en especial su padre, desde chicos les inculcó la responsabilidad hacia el trabajo, una formación para toda la vida: *“pues el trabajo, a hacer las cosas bien en cualquier tipo de trabajo. Me acuerdo que hacía de todo. Mi papá me mandaba a veces solo, muy chico con los*



*campesinos... y a los 6 años andaba yo en la sierra con mi Papá a caballo, viajando 5 ó 6 días a la sierra. Condenado ¡eh! Recibí una formación de y para toda la vida”.*

*Trayectoria 2 vincula estas faenas con el afecto familiar y su relación con la naturaleza. Por un lado, “las memorias que tengo de mi familia son sobre todo de mucho, mucho afecto, sobre todo de mi mamá, y de mis hermanos y mis hermanas, yo fui el primer varón después de 5 hermanas, imagínate como me debían de haber traído, como la novedad. “Los recuerdos que tengo son de mucha fraternidad, mucho afecto”. Por otro lado, yo me salía desde muy chico a andar todo el día por un río que había cerca del pueblo.*

*Trayectoria 2 deja el entorno familiar a los 16 años con la finalidad de continuar su formación escolar. No obstante, percibe que el ámbito escolar no le fomentó ciertos valores sociales, incluso señala sus inquietudes en relación con la formación ética y valoral proporcionada en la universidad: “yo cuestionaba mucho las clases de valores que daban aquí en ese tiempo de la Universidad, que le llamaban ética. Yo decía pues eso estaba muy débil, muy falto de sustancia para lo que yo quería: explicaciones. Respecto a ciertos e valores en la Universidad no creo que me hayan inculcado algo de lo que yo andaba buscando”*

*Los valores y principios que guían las acciones de Trayectoria 2 provienen de la huella que deja su acercamiento con los jesuitas y lo que manejaban en ese tiempo: la teoría de la liberación. “Creo que tenía mucho vínculo con la cuestión religiosa de esa manera enfocada. Llegó un momento en que mi compromiso, de acuerdo con lo que yo leía de la teoría de la liberación, era eso: el hombre se realiza en la práctica, en la praxis. Ya después yo ni me acordaba de dicho enunciado... Sencillamente decidí aplicarlo como en automático”. Y añade, “ahora que me doy cuenta realmente sí tenía un asesor, pero hasta ahora me doy cuenta. Lo intuía pero andaba tan de prisa que no me daba cuenta. Lo sentía porque en momentos me daba cuenta que hacía cosas y pensaba ‘¿de dónde sacaría todo?’ Tenía un asesor allá arriba porque no lo explico de otra forma. Pero*

*raramente iba yo a la iglesia. Yo creo que lo del chip ese de la praxis, se me quedó permanente, 'la praxis era la mejor forma de servir'". Y lo reitera: "Decía, ¿cómo es esto? Y de repente sentía que tenía inspiración, así, que me llegaba ¿no?"*

Para *Trayectoria 2* el principio que guía sus acciones es *"la praxis como la mejor forma de servir"*, está relacionado con su búsqueda de la transformación de las cosas (situación de poblaciones marginadas, atención de necesidades básicas, defensa de derechos) y el aspecto religioso. Al mismo tiempo indica que la praxis es el camino que lo guía: *"la praxis es el camino de mi realización y compromiso: el hacer como forma de servir. Me seguí, era mi motorcito. El chip se me quedó y seguía recibiendo señales. El principio que me ha mantenido en estas actividades es el poder ayudar a una transformación, a un acomodo mas armonioso de todas las piezas de la sociedad"*.

### Trayectoria 3

La familia, la escuela y el ámbito laboral son reconocidos por *Trayectoria 3* como entornos de integración de significados en torno a la ética y valores. En el ámbito familiar refiere: *"los valores que mis padres me inculcaron, que a mí me favorecieron, porque los hice míos fueron la honestidad, el amor y la lealtad. Básicamente, fueron los primeros valores fuertes que yo importé"*. De su educación señala: *"el principal valor que adquirí y me marcó en la escuela religiosa es la compasión hacia los más necesitados. Durante mi educación en Estados Unidos los principales valores fueron "la libertad y la responsabilidad. Ahí si ya no dependía de que nadie me resolviera nada. Tenía que ser responsable conmigo misma. Ya no tenía ni papá ni mamá ni nadie que me resolviera las cosas. Sabía que tenía que ser responsable de las consecuencias de mis actos"*.

En el desarrollo de sus actividades profesionales reconoce su sentido de justicia social y su persistencia para cumplir sus objetivos. Al respecto refiere, "en el ámbito del sector público y la iniciativa privada resalta *mi convicción de ética porque luché por ella.*

*Actuar de acuerdo a los códigos y a las leyes establecidas, sin afectaciones injustas, o no honradas. Yo creo que ahí el valor que me dejó fue reforzar mi sentido de justicia, mi sentido de la justicia social” mientras que de las acciones en ONG’s, señala “el amor incondicional y la compasión”, así como “no dejarse vencer ante la adversidad, y la creatividad de poder diseñar programas para atender las emergencias, las emergencias sociales”.*

En su noción de ética, *Trayectoria 3* refiere un proceso de reflexión y observación de los diferentes entornos (familiar, escolar, profesional). Dice, *“siempre he sido una persona muy intuitiva y analítica en el ámbito familiar, en el ámbito escolar, siempre formé mi propia escala de valores de la observación de la vida. Para mí, más importante que haber ido a una escuela o una universidad, ha sido la escuela de la vida. Es lo que me ha dejado más sabiduría y la sabiduría se fundamenta en no nada más tener los valores como conceptos, sino en la práctica de esos valores. Dar esos valores a tu vida como un fundamento”.*

#### 4.3.2 Origen del interés en ayudar

*“Cuando el trabajo no constituye una diversión,  
hay que trabajar lo indecible para divertirse”  
Enrique Jardiel Poncela*

El ejercicio de la actividad profesional está adherido a marcos conceptuales generados por los miembros de la disciplina, de las organizaciones o instituciones en donde los practicantes se reconocen y diferencian de otros. El desarrollo de esta actividad conlleva una responsabilidad para las instituciones y para los sujetos. Algunas organizaciones cuentan con iniciativas que repercuten en el bienestar de la sociedad, sin embargo, ¿qué motiva a los administradores a incorporarse a estas actividades? El relato de los administradores expone, en el marco de su trayectoria, el origen de su interés en participar en acciones de ayuda. En este sentido, los sujetos refieren diversas motivaciones: una fuerte influencia familiar, escolar o religiosa; o alguna situación que

los lleva a cambiar su forma de percibir la vida y su actuación profesional: un accidente, una enfermedad, experiencias laborales donde confrontan sus expectativas con el trabajo realizado o con actuaciones abusivas por parte de sus pares o de la organización.

### Trayectoria 1

En su relato *Trayectoria 1* afirma que personalmente se siente más espiritual que religioso, “*necesito eso en la vida*”, asienta. A los trece años sufre un accidente que le provoca una discapacidad motriz y eso aparece como prueba ante la vida: “*Viene un cambio total de vida, una percepción de vida. Comparto eso que me han dicho muchas veces: que la gente no cambia a menos que haya una crisis muy fuerte, algo que te hace cambiar. El accidente me cambió la manera de ver, de cómo visualizo a la gente. Tuve mucho tiempo para la reflexión. De ahí surge la parte de la espiritualidad. He estado en retiros con algunos grupos donde ha sido, simplemente, ir a meditar. Me da claridad, es como cargar baterías, procuro hacerlo cada mes. Eso me da mucha estabilidad emocional*”.

Por otro lado, en el ámbito laboral, *Trayectoria 1* tuvo contacto con iniciativas de ayuda a través de la realización de su servicio social durante sus estudios de la licenciatura en administración. Se acercó a una organización no gubernamental (ONG) pues no quería regalar su trabajo. Dice, “*me gustó mucho la idea de entrar a trabajar en una organización de la sociedad civil, porque era hacer algo por los demás. Yo lo que no quería hacer mi servicio en el gobierno, porque tenía el concepto de que era como regalar tu trabajo*”. Una vez allí, rememora su reacción al incorporarse a las actividades de la organización “*en el servicio social me empezó a llamar la atención estar en la organización. Llegamos varios aquí, y no a todos les gustó porque era muy fuerte en el sentido de ver personas muy afectadas por el virus; en otros porque hay mucha población homosexual; otros tantos porque no tienen información del VIH, porque sientes que te van a contagiar*”.

En este sentido, recuerda los comentarios de sus compañeros de clase en relación con su servicio social y su trabajo actual. Relata que esperan que realice actividades lucrativas, un significado directamente vinculado al estudio de la carrera de Administrador. Al respecto indica: *“cuando estaba en la universidad mis compañeros me decían ‘¿en dónde estás en servicio?’ , les respondía el nombre de la organización, ‘¿qué hacen?’ ‘Ah, no, pues trabajan con personas con VIH’. Y decían, “¿por qué estás ahí?”. Todo el mundo me quería ver en el lucro total, y hasta la fecha me dicen “¿qué haces ahí?”. Toda la gente, por la carrera de administración, te espera ver en el lucro total, en el ‘a ver qué vendiste’ y ‘cómo vendiste’. O sea, ¿cuánto ganaste?, ¿tienes comisiones? En el lucro total. Esa parte, el lucro, la veo yo como una necesidad, la veo como un recurso para alcanzar algo. No la veo como algo que me satisface. Entonces, lo que me satisface es lo que hago ahorita. ¡Me gusta mucho!”.*

El entrevistado indica que el reconocimiento a sus actividades como beneficio a otros es más que el lucro. *“Mi trabajo se ve reflejado en eso, en el impacto social de los programas. Para mí es la satisfacción que me da el estar aquí. Tiene algo muy especial el ver la gente que se puede atender. El crear conciencia de la problemática que existe, del impacto que tiene, del peso que tiene a nivel nacional, a nivel internacional. Por ejemplo, mucha gente nos invita a trabajar como asesores o participar en grupos, a nivel política, para dar como la perspectiva del SIDA”. Por ejemplo, para dar la perspectiva del SIDA en México mucha gente nos invita a trabajar a dar conferencias, como asesores o a participar en grupos, a nivel política”.*

## Trayectoria 2

Antes de enfocarse a trabajar en la protección del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades rurales, *Trayectoria 2* se interesó por indagar las razones del desequilibrio en la sociedad. Consideró que los estudios universitarios podrían ayudarle a comprenderlo. En su tránsito del mundo rural, *“ahí me crié”*, al universitario, *“ahí me empezó a interesar el por qué estaban las cosas como estaban”*, encontró la economía

como una vía para comprender el desequilibrio de la sociedad: “*pensé que la economía me abriría la respuesta a todo esto*”. En esa misma época conoció a un grupo religioso, los jesuitas, y, con el mismo interés, participó en actividades de investigación, se vinculó con el mundo social y el trabajo con las cooperativas: “*tenía esa tendencia de observar el mundo donde vivía*”.

De la misma manera, *Trayectoria 2* relata un hecho crucial que le impacta y que aparece como prueba de vida: “*Me enfermé gravemente, estuve muy grave, aparte, desahuciado. Yo creo que eso seguramente me impactó mucho, sin saber hasta qué punto. Entonces, yo creía que no tenía agarraderos espirituales. Ya estaba muy cerquita de mi vuelo y decía, ‘pues si yo no he hecho nada y ya me voy a ir’*”.

Esta experiencia y su interés por los otros llevaron a *Trayectoria 2* a incorporarse como docente universitario y casual y fortuitamente al sindicalismo magisterial. Consideró que mediante estas actividades podía contribuir al cambio del desequilibrio social. “*Me metí a maestro de una universidad. Porque pensé, ‘bueno, estando en la universidad puede uno transformar y ayudar a cambiar esa sociedad a través de los estudiantes’. Me empecé a juntar con maestros normalistas. Estaba viviendo alrededor de la “alberca” de maestro..., tranquilo y de repente, alguien me empujó y me metió a la alberca y me metí al mundo sindical-magisterial. Y pues empecé a nadar*”. Al ingresar al sindicalismo modificó sus marcos de referencia: “*Empecé a conocer el mundo sindical estatal y por consecuencia al nacional. Empecé a tener otros marcos de referencia: sobre educación, la teoría de la liberación, teorías marxistas, etc.*”.

Los marcos de referencia adquiridos por *Trayectoria 2* lo motivaron para realizar otro tipo de actividades, se incorporó a acciones de defensa de los bosques y del desarrollo de las comunidades. “*Estuve dando clase en Sonora y fue allá que tomé la decisión de dedicarme a eso, al movimiento social-campesino, y renuncié a mis espacios vitales que tenía...a todas mis clases, a todo lo que estaba haciendo como granjero. Dejé todo, dejé a mi familia y me fui al golfo. Cuando me di cuenta ya estaba en el campo, pero en*

*procesos de transformación del mismo: 'me salí del campo a transformar el campo'. Y en eso he estado hasta la fecha, 'en el rollo de que hay que cambiar las cosas'".*

*Para Trayectoria 2 no es claro cuándo encontró su camino profesional. "Yo creo que llegó un momento en ese proceso de búsqueda en el cual de repente vi 'por ahí es, por ahí es' y me seguí. No me he puesto a pensar realmente si mi valor principal es servir, el de ayudar a formarse a través de procesos educativos, organizar gente para que haya más equilibrio pues. Porque todo lo que viví, mi trabajo ha sido para que haya más equilibrio en la sociedad. Para mejorar las condiciones en general de la sociedad. En este caso, mi espacio vital ha sido el mundo rural".*

*Trayectoria 2 explica su inquietud por lograr una transformación social, ayudar a los otros y disminuir las diferencias como parte de su naturaleza. "Creo que así nace uno, con una cierta intuición. Porque los negocios nunca me interesaron. Eso lo tenía muy claro. La relación de patrón con obrero o con empleado nunca se me dio. Yo me sentía muy mal en esos temas. Al principio, yo nada más quería que la gente pensara, que analizaran las cosas, pero ya cuando me metí al mundo rural, vi que eso significaba transformar y acomodar las formas, los actores y las situaciones en forma diferente. Llevo treinta años dedicados a tratar de que haya una sociedad más equilibrada, vamos a decir, más armónica".*

### **Trayectoria 3**

*Trayectoria 3 se remite a sus estudios en el colegio religioso como el origen de su interés por la ayuda a los otros. Al respecto señala: "el sentido de ayuda a los demás me lo inculcaron mucho en el colegio Reina María. Era una de las actividades que me gustaban más. Cuando se organizaban colectas de despensa, colectas de ropas, cuando íbamos a los asilos o a los orfanatos a dejar esas colectas y a convivir con los ancianos o con los niños. Me gustaba mucho esa actividad".*

*Trayectoria 3* estuvo incorporada en áreas administrativas de organizaciones de servicio público e instituciones privadas donde quiso fomentar la honradez y un trato justo a beneficiarios y empleados, pero se enfrentó a diversas situaciones en contra y a decisiones que afectaban a los individuos dentro de las organizaciones. En las instituciones privadas “el administrador es *el ogro del cuento en las empresas y a mi se me complicaba muchísimo tener que despedir al personal o tomar medidas que humanamente afectaban a la persona, pero que para la empresa, pues son sus criterios e intereses*”. En las organizaciones de servicio público, “en el *banco de crédito rural aprendí mucho lo que es el sistema de crédito al campo. Sin embargo, también me decepcionó mucho por la visión política que hay. Utilizan el dinero que hay para el campo, para ayudar al campesino, como poder político y realmente de poco beneficio para el campesinado. Me indigné, hice reportes y me enfrenté, pero cómo empecé a ir contra lo establecido, empecé a ser señalada. Considero que también por mi condición de mujer en un lugar y tiempo donde la filosofía era otra, ¿por qué una mujer viene aquí a querernos decir qué es lo que tenemos que hacer y cómo lo tenemos que hacer?*”.

*Trayectoria 3* no encontró en estas organizaciones un espacio donde realizar su actividad profesional de acuerdo a sus nociones de respeto, honestidad y preocupación por las personas. *Trayectoria 3* se autoexcluyó: “*Salí ya harta de tantas presiones que estaban ejerciendo sobre mí por todos los reportes y por todo lo que yo estaba impactando hacia la dirección, queriendo cambiar un poquito la ética en el departamento de crédito. Me interesaba fomentar la honradez de los trabajadores frente a los créditos pues decía, ‘la gente, los campesinos son gente humilde, sin mayor educación, están tratando de salir de sus condiciones de pobreza’. Y decía, ‘cuándo van a salir estos pobres en sus condiciones cuando les están dando un dinero para un propósito, pero no hay todo un análisis, un fundamento una viabilidad y el banco está viendo que esto no va a funcionar desde un principio. Pero ahí están, dándoles el dinero para endeudarlos y para utilizarlos políticamente’*”.



A partir de estas experiencias, en 1985 *Trayectoria 3* buscó otras alternativas para ejercer su profesión y, a la par de sus funciones en el servicio público, comenzó a desarrollar actividades de ayuda. Su incorporación como voluntaria a una ONG fue la puerta que le abrió el camino para enfocarse a desarrollar un trabajo en el que pudo conjuntar su formación administrativa y humanista. “Recuerdo que *estando en Banrural fue cuando empecé a hacer trabajo de voluntariado. Después de algunos años de estar participando en labores administrativas, pues se me ocurrió que también tenía que hacer algún trabajo voluntario, algo donde también podía aplicar mis conocimientos sobre psicología humanista y comencé a trabajar como voluntaria para una organización de niños de la calle que se llama Hogares Providencia A. C., con el padre Chinchachoma. Yo entré como voluntaria, con la intención de apoyar el área administrativa*”. Sin embargo, las actividades que desarrolló mudaron por influencia de los otros. “El Padre Chinchachoma me dijo: *‘Tú tienes que empezar desde el trabajo directamente con los niños de la calle. Creo que tienes madera para hacer este trabajo. Para que entiendas lo que es la filosofía de la organización, lo que son los niños de la calle y lo que implica, te vas a ir de asistente del encargado de uno de los hogares para niñas’*. Así fue como yo empecé a colaborar desde, pues lo que era la esencia del programa. *A estar con niñas de la calle*”.

#### **4.4. Ética en acción**

“Porque alguien depende de mi, soy responsable de mi acción ante el otro”

Paul Ricoeur,  
*(Sí mismo como otro, 1996)*.

El entorno laboral al que un administrador se incorpora es el espacio que donde se permite o bloquea su ejercicio profesional y se incorporan, configuran o mudan significados en torno a la ética, que están en juego en ese contexto. Con el propósito de conocer las características de estos entornos, en esta sección pretendo mostrar tanto los contextos en los que los administradores trabajan como sus formas de incorporación además de exponer el tipo de actividades que realizan.

#### 4.4.1. Contexto de acción de las actividades de ayuda

Las instituciones, organizaciones o empresas son los lugares donde los administradores desarrollan su actividad laboral o profesional. Con la finalidad de realizar acciones de ayuda, algunos se buscan incorporar a espacios que les permitan actuar de acuerdo a sus principios. En este sentido, se incorporan a organizaciones formalizadas donde crean o se incorporan a programas establecidos de responsabilidad social, otros desarrollan nuevas iniciativas para la atención de diversas problemáticas, se integran a las comunidades o bien generan nuevos esfuerzos para la atención de diversas necesidades. En este apartado esbozo los diversos grupos, organizaciones o contextos a los que los informantes se adscriben.

##### Trayectoria 1

La experiencia laboral de *Trayectoria 1* se centra en dos organizaciones. Sin embargo, en la primera, no desarrolló actividades de ayuda, se enfocó a actividades administrativas y de contabilidad. En la segunda, en la organización de la sociedad civil tiene ocho años de antigüedad donde ha desarrollado diversas acciones, enfocadas a *“hacer algo por los demás”*.

En este sentido, la asociación civil es una organización con actividades de atención a diversas problemáticas relacionadas con el VIH-SIDA. Comenzó sus actividades de manera informal en 1986, cuando las respuestas gubernamentales y de salud ante tal problemática no eran claras, y fue formalizada cuatro años después. La intención de las fundadoras era *“acompañar tanatológicamente a personas que viven con VIH-SIDA, hasta su fase terminal”*, así como generar un espacio *“donde la gente aprendía a morir, y a morirse bien, y apoyar a la familia”*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Extracto de la entrevista realizada a Escalante, A. en el 2005 para el proyecto de investigación “Estructura ética y cultura organizacional” dirigido por el Dr. Alberto Hernández Baqueiro.

La formalización de la organización ha sido gradual a medida que se han incrementado las actividades. Actualmente, tiene una estructura clara y las actividades de los miembros son definidas por el responsable del área en la que colaboran. Sin embargo, un rasgo que caracteriza a la organización es el de formalizar para comunicar y capacitar; así como, formalizar los sistemas de control.

A lo largo de su historia, la organización formó parte de la implementación de la Red de Atención de Centros Civiles en la lucha contra el SIDA (REDSIDA), detección de la enfermedad, visitas domiciliarias y hospitalarias. Actualmente esta asociación civil realiza diversas actividades en torno al VIH-SIDA: provee asistencia alimenticia, médica, psicológica tanto a hombres y mujeres, como a niños, niñas y adolescentes en situación de orfandad, a quienes también brinda atención pedagógica y espiritual; brinda servicios de atención a grupos con terapias de autoapoyo y crecimiento; proporciona información sobre estrategias de prevención

Trayectoria 1 ingresó a esta organización civil como prestador de servicio social, donde comenzó a desarrollar diversas actividades en el área administrativa. Al culminar las horas requeridas se quedó como voluntario hasta que se incorporó como colaborador en diversas áreas de la organización (administrativa, contable, difusión y de procuración de fondos). De su incorporación a este contexto laboral señala: *“Me gustó mucho la idea de ingresar a la organización porque creo que son proyectos que socialmente tienen mucho impacto”*.

Actualmente tiene ocho años incorporado en esta organización en donde es el Director General. *Trayectoria 1* expresa la satisfacción y el crecimiento que su pertenencia a la organización le ha brindado. *“He visto gente que llega en condiciones físicas muy malas, muy afectadas por el virus y al final mi trabajo ha hecho que haya servicios que se les puedan otorgar. Después los vuelvo a ver y que estén caminando, estén recuperados, eso es lo que me gusta a mí. Ver a los niños que conocí de días, algunos de*

*tres meses, ahora ya tienen ocho años, siete años y verlos llenos de vida, esa es mi satisfacción o sea eso es lo que me llena”.*

## Trayectoria 2

A principios de los años setenta *Trayectoria 2* finalizó sus estudios profesionales y se incorporó al campo laboral. Con la inquietud de indagar las razones del desequilibrio social y en la búsqueda de soluciones para ello, deambuló por diversos grupos, organizaciones e instituciones. Finalmente, se incorporó a una organización no muy conocida que le permitía trabajar de cerca con ciertos grupos del sector rural y con la población no atendida. De ella señala: *“la organización era como había tantas en aquella época. En ella tú eres como un operativo. No era una relación así vertical porque eras muy independiente para hacer tu trabajo. Nos reuníamos para platicar, analizar cuestiones teóricas y si lo que hacíamos era congruente con lo que leíamos... y para coordinarnos en los trabajos..., pero ahí, donde estábamos trabajando, éramos los responsables de lo que pasaba. Tú hacías lo que podías con la gente que había ahí”.* No obstante, advierte que su permanencia en un lugar era un elemento que él no controlaba. La organización ubicaba a sus miembros dependiendo de sus intereses o negociaciones. *“Yo estaba ahí en la organización en cierto lugar y cuando se necesitaba estar en otros procesos de repente nos dicen, ‘se van porque ahí necesitamos su apoyo para los maestros’, bueno, pues me voy. La dirección tomaba decisiones de acuerdo con lo que ellos veían necesario”.*

*Trayectoria 2* se adapta a los requerimientos de la organización. Desde su ingreso y con la finalidad de procurar las diversas necesidades de las comunidades que atienden se muda en diversas ocasiones. *“Cuando acepté ingresar a la organización me dijeron ‘¿te quieres ir ahorita?, hay un movimiento que va empezar en Tamaulipas, ¿o quieres irte cuando terminen tus clases?’.* Dije pues ahorita. *A mí me gusta estar desde el principio y dejé todo. Y a mi familia pues no le podía decir dónde me iba”.* El cambió de actividades y de ubicación requerían que cumpliera con las diversas acciones iniciadas.

*“Siempre me tocó la suerte de iniciar procesos determinados. Cuando me llegó el cambio ya había terminado varias cosas. Por ejemplo, cuando me sacan de esa zona donde yo estaba con los maestros, yo, junto con otros amigos ya habíamos terminado una serie de invasiones, recuperación de terrenos, toma de presidencias municipales, etc. Cuando me cambiaba de ubicación ya eran ciclos terminados”.*

Las actividades de acompañamiento a procesos comunitarios indígenas las desarrolló en Tamaulipas y Veracruz. Por su cercanía a la naturaleza, decidió comenzar sus actividades en Tamaulipas ligado al movimiento campesino. *“Me integré al movimiento campesino porque yo venía de allí. Allí viví toda mi vida de antes, y además, yo creo que se debía a una atracción hacia las formas de vida campesina y en ella su relación con la naturaleza. Porque la gente que crece en el campo es gente muy noble. Como es la gente del campo”.* Indica además que allí, en las comunidades indígenas, conoció las contradicciones del país y el aprendizaje que esta experiencia le brindó. *“En Tamaulipas yo adquirí muchos conocimientos y habilidades, salí con todo y doctorados reales. Allí sí aprendimos lo que son las contradicciones del país y como resolverlas sabiendo sobre todo lo que no había que hacer. Todo en vivo”.*

Después de Tamaulipas, reitera su interés por la naturaleza y se va a Veracruz junto con su compañera a trabajar con las comunidades indígenas y en la protección de los bosques. *“Se presentó la opción de que abrieran en Veracruz la temática forestal. Y como era un tema conocido decidimos integrarnos. Dijimos ‘nos vamos’, sobre todo porque en parte yo conocía de bosques. Había crecido en ellos y el bosque siempre me gustó, sobretodo porque es un trabajo colectivo forzosamente. No puede ser individual. Para ese tiempo yo ya tenía la compañera de mi vida y decidimos que había un potencial de trabajo con comunidades indígenas... Nos fuimos. Juntamos un equipo y aceptamos la oferta de una dependencia de gobierno.... Así fue como nos fuimos a Veracruz a trabajar con las comunidades indígenas con recursos forestales”.*

*Trayectoria 2* tiene veinticinco años trabajando con comunidades indígenas en la creación y desarrollo de empresas forestales comunitarias. Desde su incorporación a estas actividades se enfrentó a un mundo político complejo. Recuerda que las relaciones entre el gobierno, la iniciativa privada y las comunidades indígenas se encontraban tensas, por lo que su ingreso al medio rural y forestal no fue sencillo: “*En Veracruz estaba en un conflicto muy fuerte en lo forestal, las relaciones de las comunidades indígenas con el gobierno y de las empresas privadas y el gobierno eran muy tensas por unas concesiones presidenciales que se les había otorgado a ciertas industrias privadas y paraestatales por 25 años y vencían en 1982. Nos fuimos a Veracruz, al bosque, a trabajar con las comunidades indígenas. Llegamos con la representación de la dependencia de gobierno porque en Veracruz no se podía entrar como en Tamaulipas sin credencial ni nada. Con la etiqueta federal nos aceptaron, pero el gobierno estatal no. Tuvimos que ir a vivir a la sierra de Veracruz. Allí la comunidad nos aceptó para vivir en ella... Nuestro primer año fue de aprender cómo eran las comunidades indígenas. Era un mundo político muy complicado. Pero nos iluminaron de allá arriba. Pudimos negociar durante muchos años con instancias estatales del gobierno pero igual con el federal reforma agraria, forestal, etc. ... con industriales...el subsecretario y con medio mundo, pero después de haber demostrado un modelo alternativo de desarrollo con las comunidades indígenas y dueños de sus bosques a través de sus empresas forestales comunitarias... A pesar de eso...aun ahora todavía Hacienda quiere cobrar impuestos a las empresas forestales. A pesar de que se habían logrado convenios firmados para un trato diferenciado a las empresas comunitarias... Es un mundo muy complejo*”.

La visión que tiene *Trayectoria 2* sobre la protección a los bosques, el desarrollo de las comunidades indígenas y la situación de la iniciativa privada con el gobierno y las comunidades, lo llevó a trabajar en un modelo de empresa y a la negociación con diferentes niveles de gobierno. “*Cuando vemos que las comunidades con bosques ya no quieren a las empresas privadas y paraestatales entonces decidimos que lo que cabía era una empresa por cada comunidad*”. *Trayectoria 2* aplicó los conocimientos

adquiridos (en el campo profesional y en su tránsito por los diversos grupos y organizaciones para desarrollar un modelo de empresa que es *“manejada por campesinos, no por funcionarios. A partir de ello se creó, fomentó y construyó una cultura empresarial indígena forestal comunitaria”*.

Durante el desarrollo de estas actividades, *Trayectoria 2* formó parte, durante siete años, de la dirección de desarrollo forestal en Veracruz, un organismo de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. *“Las cosas estaban tan conflictuadas que le dije al funcionario del cual dependía en el distrito federal: necesitamos gente, vehículos e independencia. No queremos depender de nadie más que de usted. De nadie de Veracruz. Nosotros decidimos qué conviene hacer y así nos comprometemos a resolver este conflicto pero en dos años o menos. Nosotros nos damos abasto, pero déjenos solos”*. Esta instancia ya, con cierta autonomía, realizó diversas actividades: la organización de las comunidades indígenas con recursos forestales; la elaboración y prueba del modelo de empresa forestal comunitaria; la creación del primer laboratorio de investigación comunal para el control de plagas forestales, la fundación de la primera organización *a nivel nacional con el status civil, una agrupación autónoma de ejidos y comunidades forestales del estado*.

*“Con la finalidad de dotarse de un espacio propio, en que pudieran impulsar los proyectos con los que estaban comprometidos, con sus propios criterios, sin estar sujetos a las presiones burocráticas, en una dependencia gubernamental, ni a las limitaciones que encontraban al trabajar en el seno de las organizaciones campesinas”*<sup>3</sup>, con los miembros del equipo inicial que llegó a Veracruz, *Trayectoria 2* creó una asociación civil de asesoría a comunidades indígenas la cual en la actualidad no sólo brinda asesoría, también está enfocada a apoyarlos en gestiones con los diversos niveles de gobierno.

---

<sup>3</sup> Extracto recuperado de un documento de la agrupación publicado en el año 2002, p. 10.

Si bien, en el desarrollo de sus actividades *Trayectoria 2* ha contado con el apoyo de instituciones de gobierno, también ha tenido algunos conflictos que lo han llevado a salir del estado para proteger su integridad y la de su familia. “Nos exiliaron del estado. *La primera vez fueron nuestros mismos jefes del gobierno federal. Nos mandaron para hacer unos estudios a Chetumal y luego a China. Después a México, D.F. Nos tocó, a toda mi familia, sufrir el exilio de esos dos años. Después cambió el gobierno del estado de Veracruz y nos mandaron a llamar. Volvimos a Veracruz. La última vez fue muy duro. Tuvimos que salir un día con lo que traíamos puesto. Es difícil salir y dejar todo de la noche a la mañana. Cada salida implicó un reajuste en todas nuestras actividades. Han sido cuatro exilios de Veracruz, no muy seguidos, pero uno tras otro*”.

### Trayectoria 3

A lo largo de su trayectoria, *Trayectoria 3* ha participado en diversas iniciativas de bienestar social: niños de la calle, atención a la problemática del VIH-SIDA, derechos humanos de minorías (enfermos, mujeres), vivienda y desarrollo comunitario. Al inicio se incorporó a organizaciones formalizadas en las que conjugó su experiencia en el ámbito de la administración de empresas con sus conocimientos de psicología humanista. Con el paso del tiempo, contribuyó al fortalecimiento administrativo de organizaciones no lucrativas e instituciones de asistencia social a la par de la creación de grupos y organizaciones enfocados a la atención de ciertas problemáticas sociales específicas: vivienda, responsabilidad social, prevención.

En 1985, a la par de su trabajo en una institución pública y de una manera casual, *Trayectoria 3* conoció el trabajo de una organización de ayuda a niños de la Calle, se incorporó y comenzó a desarrollar acciones de ayuda. “*Estando en Banrural fue cuando empecé a hacer trabajo de voluntariado porque de repente hubo un cambio en los horarios y dije 'ahora si tengo un tiempcito libre'*. Llegué a Hogares Providencia de una forma muy casual. *A mí me invitan a escuchar una conferencia del padre Chinchacoma. El día que fui el señor me dejó en shock. En primer lugar por su*



*apariencia. ¡Ay Dios! Era como otra persona, otro indigente, pero también, así con vistas como de profeta. Y luego, siendo sacerdote era contrastante su vocabulario con su mensaje. Un sacerdote que habla de chingaderas, cabrones y cosas de esas, mientras que dentro de su conferencia, de su mensaje, había tal profundidad que allí hubo una identificación muy profunda conmigo”.*

Hogares Providencia, I. A. P. es una organización fundada en el año de 1978 por Alejandro García Durán de Lara, el Padre Chinchachoma. Un sacerdote español que llegó a México en 1969 y quien se fijó como tarea de vida la atención y recogida de niños de la calle con el propósito de proporcionarles una vida digna y rehabilitarlos de la drogadicción. A lo largo de treinta años de trabajo fundó dieciocho albergues en los que acogió a niños que fueron ladrones, drogadictos, mendigos y tratados injustamente.

El Padre Chinchachoma *“me impresionó por su visión tan clara de los valores del amor. Lo respeto muchísimo, porque, bueno, trabajar con este tipo de seres humanos que son rechazo detrás de la sociedad debe ser muy duro y se necesita tener un amor muy profundo. Me llamó la atención tratarlo un poco más cercanamente e ingresé como voluntaria con la intención de ayudar en las oficinas, organizarles la administración. Pero, al entrevistarme con él me dijo ‘No, no, no. Tú me gustas para trabajar directamente con los niños y te vas a ir de asistente de algunos de los encargados de los hogares. Tú no necesitas saber nada de niños ni de pedagogía ni tener un doctorado ni nada de eso. Tú necesitas nada más corazón. De hecho tú tienes corazón para esto. Vamos a probar y luego hablamos’. Comencé a dedicarle algunas horas a la semana y al cabo de siete meses yo quería hacerme cargo de un hogar. Esa experiencia cambió mi vida”.*

Al conocer su experiencia y trabajo con niños de la calle, alrededor de 1988, *Trayectoria 3* fue contactada por miembros de Covenant House quienes la invitaron a participar en una iniciativa de atención de niños en situación de riesgo en la ciudad de Panamá. Al respecto señala: *“Pensé que ya necesitaba un cambio de vida. Yo soy una persona de*

*luz, una parte de mí en la vida me dice que nada es para siempre. A mí esos cambios me habían ayudado mucho a ampliar mi mundo y decía, bueno, es una buena oportunidad”.*

Covenant House es una organización internacional que se creó en Nueva York en 1969, a iniciativa de un sacerdote franciscano, con la intención de proteger a niños que viven en la calle, víctimas de abuso y todo tipo de violencia. En México surgió en 1988 y es conocida como Casa Alianza, I. A. P. con el objetivo de proveer a los niños y adolescentes una opción de vida que les facilite su camino a ser personas funcionales y plenas<sup>4</sup>. En 1989 *Trayectoria 3* se mudó a Panamá y comenzó a participar en el programa, que considera ideal para aportar sus conocimientos. *“Voy a ir a empezar un programa nuevo con mis ideas, mi experiencia, mi cultura”*. No obstante, la situación política del país tensó el desarrollo de las actividades pues el gobierno panameño consideraba que los intereses de la organización eran más políticos que sociales. *“Llego a Panamá y al poquito se viene todo un caos social, se da un golpe de estado. Noriega toma el poder, el poder militar. Tengo de vecinos al palacio de gobierno, al búnker de Noriega. La organización, era una organización con base en Estados Unidos. Era una organización con mucho poder y dinero, con mucha visibilidad. Estaba en medio de todo e inmediatamente ponen el ojo en nosotros, en la vigilancia estricta pensando que era un programa para tener espías de la CIA. De repente me veo con mis teléfonos de la oficina intervenidos, en mi casa hubo allanamiento de morada. Yo tenía en mis manos una obra de mucho dinero de la restauración, más el re-equipamiento del edificio para los programas. Eso se vuelve un caos”*.

Esta vivencia llevó a *Trayectoria 3* a hacer uso de la política y la creatividad para la atención de las necesidades sociales y el manejo y protección del personal a su cargo en un entorno adverso. *“En Panamá fue una experiencia trabajar con mis objetivos sociales. Utilicé mucho la política para poder realizar los programas. Luego, para abrir los programas de emergencia. Se acabaron los recursos económicos del país. Así mismo, la creatividad es la que empieza a funcionar en condiciones muy difíciles,*

---

<sup>4</sup> Información recuperada de: <http://www.casa-alianzamexico.org/quienes.html>

*porque de repente teníamos que salir del país huyendo. Fueron condiciones muy difíciles de trabajo, de las cuales aprendí mucho, entre eso, no dejarse vencer ante la adversidad y la creatividad de poder diseñar programas para atender las necesidades sociales”.*

Durante el tiempo que *Trayectoria 3* estuvo en Panamá no dejó de realizar acciones de ayuda, las iniciativas que tenía programadas mudaron de acuerdo a las condiciones en que se encontraba el país y a la creación de programas emergentes de ayuda.

Independientemente de la situación del país, *Trayectoria 3* no cejó en su empeño por desarrollar acciones de ayuda vía los programas emergentes que generó, sin embargo, su regreso a Panamá después de una de sus salidas representó un golpe emocional fuerte. *“En esa organización estuve tres años entre ir y venir, porque de repente tuvimos que salir de ahí huyendo, cuando fue el bombardeo para capturar a Noriega. El área que bombardearon fue exactamente el área donde nosotros teníamos el programa. Fue un shock enorme cuando regresé y supe cuántos de los niños y de las familias con las que yo había trabajado ahí, habían muerto. Me duele, todavía me impacta. Era gente con la que yo convivía todos los días, de ayudar todos los días. Hacíamos muchas actividades todos los días juntos. Aunque yo era directora, siempre me daba tiempo de convivencia directa con mis beneficiarios del programa”.*

El trabajo de *Trayectoria 3* en estas dos organizaciones confirmó su interés por desarrollar acciones de ayuda y la llevó a vincularse con diversas iniciativas de ayuda a su regreso a México. Con ellas se coordinó para realizar una investigación en torno a la desaparición de las organizaciones civiles y los apoyos internacionales. Al respecto señala: *“Era una época difícil para las organizaciones sociales. Hubo una crisis en la época de Salinas de Gortari. Cuando ya íbamos a ser primer mundistas y las crisis sociales ya las estábamos superando, muchas fundaciones internacionales que daban apoyo se fueron. Una de las organizaciones civiles y la junta de asistencia privada, me pidieron que hiciera una investigación de todas esas fundaciones que habían salido de*

*México, conocer sus motivos y cómo podíamos hacer para que ellos volvieran a apoyar al país. Fue una experiencia profesional muy interesante. Aprendí mucho de las estructuras y de los criterios de éstas fundaciones que compartí mediante un informe ante varias organizaciones sociales”.*

El contexto laboral de *Trayectoria 3* cambió a raíz de este trabajo. Comenzó a colaborar con asociaciones civiles, fundaciones e instituciones públicas como consultora y centró su trabajo en el fortalecimiento institucional, actividad que realiza actualmente. Aprovechó su formación y experiencia como Administradora de Empresas. “*En mi trayecto me di cuenta que muchas de las nuevas famosas ONG, en sus programas de atención tenían mucha gente experta, pero la parte administrativa era su debilidad. Allí era donde yo tenía una fortaleza. Diversas organizaciones sociales me pidieron que les diera ayuda y les diera consultoría en fortalecimiento institucional, en evaluación de programas, en recaudación de fondos. Allí es donde ellos me querían, sobretudo para desarrollar una estructura administrativa y operativa que pudiera responder a los donantes, que cuando ellos solicitaran fondos internacionales, llenaran los criterios requeridos*”. Algunas de estas organizaciones son la Ciudad de los Niños, la Fundación Vida y Familia, la Fundación Clara Moreno y Miramón, I.A.P., Casa de la Sal, CONASIDA, la Asociación pro-albergue para personas con VIH-SIDA (ASPANE), el Instituto de la Mujer Guanajuatense, la Asociación pro-mujeres de Comonfort y Casita Linda.

Su labor como consultora de organizaciones no gubernamentales la llevó, a finales de los años ochenta, a conocer de cerca la problemática del VIH-SIDA, al desarrollo programas de atención para niños con la enfermedad y a la participación en la creación de una asociación que se enfocó a la solución de diversas problemáticas relacionadas con personas infectadas en un banco de sangre privado en Ciudad Nezahualcóyotl.

Por un lado, un grupo de voluntarias que hacían visitas a pacientes le solicitó su ayuda para crear un programa con el propósito de atender la problemática de niños

abandonados por sus padres por ser portadores del virus (VIH-SIDA). *“En cuestión de estructura administrativa y operativa no hay problema, pero yo, en lo personal, no conozco nada de la enfermedad del VIH-SIDA. Me acerqué a CONASIDA y me di cuenta de que CONASIDA también estaba en pañales. A CONASIDA le interesó mucho mi experiencia y me contrataron como consultora. Investigué y me capacité en los programas existentes en Estados Unidos y, al regresar, presenté el estudio e hice una propuesta de atención para niños con VIH-SIDA. Había mala información sobre la enfermedad y se hacía difícil abrir el programa. La gente pensaba que se iban a infectar porque tenían cerca a personas que vivían con VIH-SIDA. A pesar de ello, se inició el primer albergue que a la fecha sigue operando”.*

Por otro lado, *Trayectoria 3* recibe un llamado de CONASIDA para solicitarle su apoyo en la atención de personas infectadas en un banco de sangre en Ciudad Nezahualcóyotl. En el desarrollo de estas actividades, *Trayectoria 3* se enfrenta a la comunidad médica, religiosa y autoridades para generar una solución integral a la problemática. *“Un día me habla CONASIDA y me dice ‘nos urge que te vayas a ciudad Nezahualcóyotl porque tenemos un amotinamiento de personas ante un grupo de infectados de un banco de sangre privado. Los vecinos ya se dieron cuenta están queriendo lincharlos y quemarlos’. Acudí como consultora y se hizo una primera alianza para atender la problemática; no era algo que fuese a solucionarse rápido. Me di cuenta que empezaban a tapar el hoyo, pero sin ofrecer ni una ayuda, ninguna nada. La Secretaría de Salubridad iba a ocultar estadísticas e información”.*

*Trayectoria 3* se interesa en atender esta problemática de salud, sin embargo no acepta una propuesta laboral del gobierno pues valora su independencia e integridad para el desarrollo de estas actividades. Considera que para dedicarse de tiempo completo a atender esta problemática requiere cubrir sus necesidades básicas y logra obtener una beca para ello. *“El gobierno me invitó a trabajar con ellos pero yo no acepté. No me quise vender por un sueldo. No quería que me dieran atole con el dedo, es decir, sujetarme a lo que ellos me dijeran, que ocultaran cifras, le dieran carpetazo al asunto y*

*no se atendiera la situación. No sabía cómo entrarle pero me acerqué a Ashoka, una organización que apoya a emprendedores sociales. Apliqué, presenté la problemática y, en 1991, fui elegida como fellow<sup>5</sup> de Ashoka. Me otorgaron una beca por 5 años que me sirvió para dedicarme de tiempo completo a atender la problemática de Cd. Nezahualcóyotl. Ahí empezó una responsabilidad enorme”.*

El trabajo en Ciudad Nezahualcóyotl representa nuevos retos. Existía poca información y no había sensibilización sobre la enfermedad. “*Estábamos en pañales y me enfrenté a la cerrazón de la comunidad médica para aceptar nuevas visiones de atención del sida: atención domiciliaria, atención paliativa, ética dentro de las investigaciones científicas, derechos humanos de las personas que viven con VIH-SIDA*”. Desde el momento en que *Trayectoria 3* se incorporó a estas actividades ya tenía clara una forma de abordarlo: elaborar un estudio, preparar el proyecto de atención integral, involucrar a la comunidad y crear una organización comunitaria autosuficiente. “*Al elaborar el estudio y proyecto surgieron algunas dificultades: había que construir un albergue, el gobierno municipal y el arzobispado querían que fuera lejos del municipio; el primer estudio epidemiológico reflejó 450 infectados. No había presupuesto de SS para la atención del VIH-SIDA. Sin embargo, creamos una organización con un programa de atención integral a través de un modelo de bases comunitarias, donde participaron las personas afectadas por el VIH-SIDA y otros sectores de la sociedad: jurisdicción sanitaria, CONASIDA, la comunidad religiosa, médicos del hospital La Raza, un diputado y miembros del cabildo municipal. La intención fue que se apropiaran del proyecto para darle sustentabilidad. Esta organización operó bajo el nombre de Asociación pro-albergue para personas con VIH-SIDA de Ciudad Nezahualcóyotl, A.C., ASPANE. Con esta organización obtuvimos los recursos de la Asociación Panamericana para la Salud, de SEDESOL, algunos financiamientos internacionales: tres organizaciones holandesas y una organización alemana*”.

---

<sup>5</sup> Miembro-becario de la asociación.

Después de varios años de trabajo, la organización consiguió fortalecerse en materia económica, administrativa y en la atención a las demandas sociales. En el año 2000 *Trayectoria 3* comienza la búsqueda de nuevos derroteros, considera dejar las actividades de ayuda y vivir fuera de la Ciudad de México. *“Salgo de ASPANE y me doy un año sabático para ver qué voy a hacer con mi vida. Ya no quería vivir aquí en la Ciudad de México, quería buscar un lugar donde pudiera tener oportunidad de trabajo. Mis intenciones eran retirarme totalmente del trabajo social”*.

Aunque se mudó de la Ciudad de México y tenía la intención de retirarse de la labor social, *Trayectoria 3* se incorporó como consultora a otra organización: *“En San Miguel de Allende encontré unos servicios de consultoría en una de esas asociaciones para los adolescentes. Les interesaron mis servicios de consultoría en fortalecimiento institucional”*. En San Miguel de Allende se percató de diversas necesidades que tenían las organizaciones sociales de la localidad y se vinculó con algunas de ellas con la finalidad de brindar consultoría en fortalecimiento institucional, promoción de derechos y vivienda digna, apoyo a diversas iniciativas de salud y mujeres. *“Trabajé como consultora y asesora en fortalecimiento institucional y desarrollo de proyectos de un canal de televisión y una estación de radio local, del Instituto de la Mujer Guanajuatense, a la Fundación Pro-derechos de la Mujer, a la Fundación Semillas, Fundación Pro-Mujeres de Comonfort y de Casita Linda entre otras”*.

El afán de *Trayectoria 3* por realizar acciones de ayuda a diversas organizaciones es claro. Dice: *“sigo dando consultorías en San Miguel porque me interesa que las organizaciones sociales se fortalezcan, tengan resultados, tengan imagen y no estén desperdiciando recursos ni estén jugando a ser el bueno”*.

#### 4.4.2. Desarrollo de las actividades profesionales

Los relatos de los sujetos no pueden excluir las actividades que realizan. Las acciones de los sujetos en su vida profesional son matizadas por procesos de configuración de creencias, valores y en la interacción con otros. Además, los espacios laborales son el referente sustantivo de la labor de los administradores, en específico, de sus acciones de ayuda. En este apartado presentaré el tipo de actividades de ayuda que los sujetos efectúan en los diversos grupos, organizaciones, instituciones o empresas a las que se incorporan.

##### Trayectoria 1

*Trayectoria 1* empezó su vida laboral a la par de sus estudios de licenciatura. En su primer trabajo realizó actividades contables y administrativas que le permitieron avanzar en su aprendizaje y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la escuela. “En la empresa de lubricantes *empecé a manejar la parte de administración. Al mismo tiempo la iba llevando en la escuela. Me era muy fácil porque preguntaba al contador y a los de cobranzas todas esas cuestiones de contabilidad o administrativas, además que lo iba viendo poco a poco en el trabajo. Me sirvió mucho.* En este espacio laboral *trabajaba en la administración. Veía toda la parte contable de pólizas, compras, captura de datos, sacar reportes, balanzas, estados de cuenta y todo lo que fuera necesario como auxiliar de administración”.*

Su formación universitaria y el aprendizaje adquirido durante su primera experiencia laboral le permitieron implementar, en su segundo trabajo, diversos programas que contribuyeron a la formalización de la organización: programas administrativos, programas financieros, de desarrollo, de recaudación, de atención a los usuarios, entre otros. En este espacio inicia actividades de ayuda que tienen un impacto social y que, además, le brindan una satisfacción profesional. En relación con estas tareas relata: “en esta organización *vieron que en mi perfil tenía experiencia en administración y empecé*



*a trabajar aquí. No había un área administrativa muy formal. Empezamos a meter programas administrativos, programas de contabilidad. Nos tocó hacerla más formal. A los dos años empecé a tomar el área administrativa completa. Les gustó mucho mi trabajo. Después de tres años me dijeron que si quería tomar el área de procuración de fondos. Entonces, era el responsable del área de procuración de fondos para la institución”. Además, “es muy difícil que en una empresa puedas decir ‘a mí se me ocurrió esta campaña y la hacemos’ Aquí se me dio esa oportunidad. Me hice de un grupo de voluntarios, de una agencia de publicidad, de una casa productora, de una casa de postproducción de medios de comunicación, de todo un grupo. Éramos como cuarenta gentes trabajando de manera voluntaria y gratuita, haciendo y creando spots. Todas esas cosas también son para mí una satisfacción profesional lograr eso”.*

Entre otras actividades, en esta organización *Trayectoria 1* ha sido voluntario, responsable del área administrativa y responsable del área de recaudación de fondos. Actualmente, como director de la organización, *Trayectoria 1* continúa con actividades de sensibilización social en torno a la enfermedad del VIH-SIDA y a la atención de niños infectados. “*Lo que ves aquí enfrente es el nuevo albergue. Mi trabajo se ve reflejado en eso, eso para mí es la satisfacción que me da el estar aquí. Tiene algo muy especial el ver la gente que se puede atender, el crear conciencia de la problemática que existe, el impacto que tiene a nivel nacional e internacional la labor de la organización.*

## Trayectoria 2

*Trayectoria 2* ha desplegado diversidad de tareas, desde la docencia, el sindicalismo magisterial y su trabajo con comunidades indígenas hasta labor como impulsor y asesor de empresas comunitarias ambientales. Dice: “*llevo 30 años dedicados a tratar de que haya una sociedad más equilibrada, vamos a decir más armónica”.*

En el ámbito universitario participó como docente, investigador y sindicalista. “Como docente *quería que la gente, que mis estudiantes, pensarán y se desarrollaran diferente pues, y que pensarán más allá de lo que les daba una educación virtual. Daba mis clases de diversas maneras para llegar a los alumnos. Me percaté que la estructura de la universidad era muy rígida, que no daba más que ciertas referencias muy parciales de la realidad, que no llevaba más que a un cartabón, y el sindical igual, eran cartabones que seguían una pauta*”.

Al sindicalismo magisterial se incorporó de manera fortuita. Se enfocó a conocer el funcionamiento con la finalidad de compartirlo con sus compañeros. “*A principios de los años setenta no había secciones independientes. Había un representante de todo el país. A mi me mandaron, de representante de mi delegación, al congreso estatal. Me aventaron a la ‘alberca’ sindical y yo ni sabía qué era eso. Fui a conocer y a explorar. Llegué con el secretario general del estado y lo entrevisté durante tres horas con la finalidad de tener la información para poder llevar el modus operandi de la futura elección a mi gente: qué es esto, cómo se vota, cómo se elige, cómo es eso del sindicato. Después, regresé con rotafolios a explicarle a toda la gente lo que había aprendido*”.

En su búsqueda de una sociedad más equilibrada, *Trayectoria 2* participa en diversas iniciativas. Por un lado, se acerca a la religión vía los jesuitas así como a la teología de la liberación. Le llama la atención ésta última. Se incorpora a una organización con un propósito: “*Me mueve el poder ayudar a una transformación, al acomodo de todas la piezas de la sociedad*”.

Su incorporación a esta organización llevó a *Trayectoria 2* a transitar de la docencia a los movimientos campesino y magisterial así como a alguna institución de gobierno. Sus actividades estuvieron enfocadas a defensa de derechos, trabajando con organizaciones campesinas en Tamaulipas y Veracruz. *Trayectoria 2* narra las actividades que ha realizado y la forma en que la organización establecía desde el lugar hasta el tipo de acciones a efectuar.

*“Mi tránsito de la docencia a las actividades productivas se dio a mediados de los años setenta. Me invitaron a participar en una organización. Dejé todo y me fui a ayudar. Realicé actividades en torno a la defensa de la tierra y la organización y dirección de grupos de campesinos. De ahí me fui a apoyar el movimiento magisterial de Tamaulipas. Me tocó organizar, con otros compañeros, acciones para la creación del comité democrático y ya que se ganó todo eso, el secretario general me envió en su representación a la costa. Allí colaboramos de promotores de un organismo federal y se comenzaron las tiendas comunitarias y los almacenes. Toda nuestra gente se metió en eso pues era donde nos brindaban apoyo de transporte y así movernos más rápido. Aquí aprendí lo que son las contradicciones del país, allí en vivo”. Además, también creamos la primera unión de crédito de campesinos indígenas del país. Ahí estuvimos transformando todo el emporio financiero para a que los campesinos entendieran porcentajes e inculcarles todo eso y a hacer todo el proceso. La unión de crédito era sobre ciertos productos del campo. Después estuve en Veracruz, Puebla y en la Ciudad de México para promover a unos agricultores a que entraran a esa unión de crédito y con los presidentes de algunas asociaciones con la finalidad de negociar los primeros contratos”.*

Después de sus actividades en Tamaulipas, *Trayectoria 2* y un equipo de colaboradores se mudaron a Veracruz para apoyar a las comunidades indígenas en el aprovechamiento sustentable de los bosques. Allí crearon un modelo de empresa, manejada por campesinos, que fomentó una cultura empresarial indígena y crearon una unión y una organización de asesoría y educación. En el despliegue de estas acciones *Trayectoria 2* concretó los conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios y a través de su experiencia en Tamaulipas. Así mismo, debido a las dificultades políticas e intereses particulares que obstaculizaron sus actividades, colaboró y negoció con instancias de gobierno federal y estatal en diversos momentos. En el desarrollo de estas acciones también relata el apoyo de ‘alguien’: *“Era un mundo político muy complicado. Pero yo creo que nos iluminaron de allá arriba y generamos el modelo de empresa, la empresa,*

*manejada por los campesinos, no por funcionarios. En Tamaulipas aprendimos muchas cosas y todos los rollos teóricos que yo había leído de la organización, ahí los apliqué. Es una empresa con rollos contables, rollos mercadotécnicos, etc.; esto fue lo que permitió que empujáramos la formación de empresas manejada por campesinos. Tienen funcionado veintitantos años. Además, cuando empezamos a conformar las organizaciones, tuvimos que promover el cambio de ciertas leyes que no daban para el crecimiento y se firmaron convenios con instituciones de gobierno en relación con el pago de las contribuciones de las empresas forestales". Las actividades de Trayectoria 2 están influidas por la idea de contribuir al equilibrio de la sociedad.*

### Trayectoria 3

Las actividades que *Trayectoria 3* ha realizado a lo largo de su vida profesional están vinculadas con su formación universitaria y su interés por los otros. Desde sus inicios en las instituciones públicas se desempeñó como gerente administrativo, gerente de operaciones y directora de fomento a las agroindustrias y, aunque sus funciones se orientaban a las acciones administrativas, en su relato reconoce tanto el aprendizaje adquirido como su preocupación por hacer bien las cosas y por los otros. *Trayectoria 3* relata "en el Fondo aprendí a trabajar y a conocer el campo de México, nuestra realidad rural y en el Banco me percaté de la mala distribución y administración de los créditos. La gente, los campesinos, son gente humilde, sin mayor educación. Están tratando de salir de sus condiciones de pobreza y caen en la cartera vencida. Les están dando un dinero para un propósito, pero no hay un análisis, un fundamento, una viabilidad [sic]. El banco está viendo que esto no va a funcionar desde un principio, pero ahí están dándoles el dinero para endeudarlos y para utilizarlos políticamente. ¿Cuándo van a salir estos pobres de sus condiciones, cuándo?".

A raíz de estas situaciones que *Trayectoria 3* observó en ambas instituciones, elaboró reportes y un proceso de estructuración con la finalidad de incorporar estudios de factibilidad, brindar asesoría y capacitación para la autorización de créditos. "Yo decía,

*al otorgar el crédito, el crédito va a incluir una asesoría técnica para hacer un estudio de factibilidad, para ver si el proyecto va a ser viable y tiene oportunidades de éxito y si va a incluir una capacitación administrativa y una capacitación en mercadotecnia para que esto tenga éxito. Ese era mi proceso de estructuración". Sin embargo, no logró modificar los procesos ni implantar mecanismos para lograr el éxito de los programas de crédito al campo. Su interés por actuar de acuerdo a sus nociones de respeto, honestidad y preocupación por las personas la llevaron a buscar otros espacios y efectuar otras actividades: "En Banrural yo luché mucho por conservarme. Tuve muchas políticas en contra pero también mi ética me ayudó, me ayudó a no ajustarme a ideas y planes que dañaran a la gente. Estando en Banrural empecé a hacer trabajo de voluntariado".*

En su búsqueda de un ambiente laboral donde la gente actúe bien ingresó a la iniciativa privada. Ahí estuvo en el área administrativa y control de personal. Sin embargo, en el ejercicio de sus actividades se percató de acciones que dañaban a las personas. *"Entré a las cadenas Sheraton buscando algo diferente, tal vez de más ética, pero inmediatamente me di cuenta que no, que tampoco era mucha. Cuando un empleado no convenía a los intereses de la empresa, era ver como lo despides, qué aplicamos para no pagarle sus prestaciones. Se tomaban medidas que humanamente afectaban a la persona pero que para la empresa pues eran sus criterios. Dije esto es lo mismo. Voy seguir con mi trabajo de voluntariado".*

Las actividades de ayuda a los otros comenzó a desarrollarlas en Hogares Providencia. Ahí se incorporó como administradora de un albergue para niñas de la calle, aplicó sus conocimientos de psicología, se involucró más con las actividades de la organización y con los niños del albergue. *"Es como una organización pequeña. Empecé como asistente de voluntaria en la administración del hogar. Yo apoyaba a hacer un presupuesto, la distribución, los roles rotativos en los quehaceres, y me sentaba con ellos los niños a ayudarles con su tarea".*

A partir de ese momento *Trayectoria 3* combinó su experiencia laboral como administradora y humanista para apoyar al fortalecimiento de las organizaciones no gubernamentales. Sus actividades se han centrado en la consultoría para el fortalecimiento de diversas iniciativas de ayuda en torno la salud, la defensa de derechos, la atención de minorías, el desarrollo de comunidades y la promoción de la vivienda entre otras. *“Me di cuenta que las ONG tenían gente experta en la parte social, pero la parte administrativa era su debilidad y allí yo tenía una fortaleza, allí es donde ellos me querían, sobre todo desarrollar una estructura administrativa y operativa, que les permitiera responder a los donantes, que cuando solicitaran fondos internacionales y llenaran los criterios”*.

#### **4.5. Efectos de la ayuda en acción**

Las acciones de ayuda que los sujetos realizan tienen diversos efectos en el entorno en el que las despliegan, tanto en el contexto inmediato (la comunidad beneficiada) y más allá del mismo (impacto social) como en el sujeto que las realiza. En este apartado, pretendo mostrar lo que los sujetos narran en relación con los efectos de su trabajo.

##### **4.5.1. La comunidad beneficiada e impacto social**

Las acciones de ayuda a otros, buscan cubrir, o resolver ciertas necesidades de diversos grupos en torno a la salud, la vivienda, el hogar, la información o el medio ambiente entre otras. Los efectos de estas acciones no solamente repercuten en la comunidad directamente beneficiada, también tienen efectos que van más allá de ella. A partir del relato de los informantes, en esta sección exhibo los efectos de sus acciones que cubren ciertos requerimientos de la comunidad, llaman la atención de otros actores, inciden en el involucramiento de otros sectores o inciden en la modificación de leyes o procedimientos.

## Trayectoria 1

*Trayectoria 1* enfatiza su interés por pertenecer a una organización que implementa acciones que cambian las expectativas de los usuarios de sus servicios a través del incremento y la mejora de la calidad de vida de los niños infectados. Dice: “somos parte de todo el equipo de la organización de la sociedad civil que ha logrado que estos niños no mueran, como era antes, en un periodo de tres, cuatro años. Es ahora que podemos hablar de calidad de vida para cambiar esas perspectivas. Yo veo que los niños que atendemos tienen expectativas de vida que antes no tenían. Para mí esa es la satisfacción que me da el estar aquí. Tiene algo muy especial el ver la gente que se puede atender”.

Aparte de la atención a las personas infectadas, el trabajo de *Trayectoria 1* revela acciones que tienen efectos más allá de esta comunidad: concientización, políticas, asesorías. “mi trabajo se ve reflejado en eso, en el impacto social de los programas. El crear conciencia de la problemática que existe, del impacto que tiene, del peso que tiene a nivel nacional y a nivel internacional. Mucha gente nos invita a trabajar como asesores o participar en grupos, a nivel política, para dar la perspectiva del SIDA. En el 2008 inauguramos un albergue-clínica, único en su diseño arquitectónico y en su modelo de atención en toda Latinoamérica; junto con una organización de Canadá y otra de E.U.A. realizamos el simposio internacional sobre la atención a niños y niñas con VIH-Sida. Estas acciones tienen mucho impacto en nuestra acción social: la visita de diversas organizaciones de Latinoamérica; el apoyo de donadores nacionales y extranjeros: empresas, fundaciones y embajadas; la participación de alrededor de 530 líderes sociales de setenta y siete países; la creación de la Alianza Latinoamericana y del Caribe por los niños, niñas y adolescentes con VIH-Sida, conformada por 40 organizaciones de once países”.

A *Trayectoria 1* le gusta mucho participar en “proyectos que socialmente tienen mucho impacto”. Señala que, aparte de los beneficios que su trabajo ha tenido directamente en

la población que atienden (incremento y mejora de la calidad de vida de los niños infectados), las acciones de la organización tienen efectos más allá de esta comunidad en la concientización, las políticas y asesorías en torno a la atención del VIH-SIDA.

## Trayectoria 2

Las actividades realizadas por *Trayectoria 2* durante los últimos veinte años muestran diversos beneficios en las comunidades. En relación con sus actividades en Tamaulipas, a mediados de los años setenta, los campesinos y profesores fueron escuchados y atendidos. Del movimiento campesino señala: *“Una de las regiones era una situación muy interesante, porque eran peones que habían salido de una finca, que eran perseguidos por los finqueros y estos traían a los soldados. Allí me estuvimos apoyándolos, organizándolos para una defensa pacífica.... Los orientábamos básicamente en la organización de las actividades productivas y de defensa. Desde el inicio era eso, en cuestiones de tierra. Bueno, allí nos hicimos especialistas en recuperar tierras que les habían quitado a los campesinos para ser escuchados y atendidos”*.

En Veracruz trabajó con comunidades forestales. En esta actividad implementó una tarea con la cual los miembros de las comunidades, productores, se hicieron fuertes, crearon sus propias empresas para el aprovechamiento sustentable de los bosques y la creación de fuentes de trabajo. *“Las actividades en el bosque implican forzosamente un trabajo colectivo, no puede ser individual. Encontramos un área con potencial de trabajo. Eso me gustó. Trabajamos con las comunidades indígenas y logramos generar una cultura: ‘fomentamos, creamos y construimos una cultura indígena forestal comunitaria’”*.

## Trayectoria 3

En su relato, *Trayectoria 3* habla de los resultados que sus actividades tuvieron en las comunidades con las que trabajó. Participar en Hogares Providencia y con niños de la



calle tuvo sus efectos. Narra: *“empecé a ver, que con el poquito tiempo que yo estaba dando, empecé a ver cambios en la conducta de los niños en el hogar donde yo estaba participando”*.

Por otro lado, sobre el trabajo realizado en Panamá, y por la situación que vivía ese país, la entrevistada advierte las repercusiones que las acciones de la organización tenían en la comunidad, más allá de la población que tenían pensado atender. *“La organización, era una organización con base en Estados Unidos. Era una organización con mucho poder y dinero, con mucha visibilidad. Estaba en medio de todo e inmediatamente el gobierno de Panamá pone el ojo en nosotros, en la vigilancia estricta pensando que era un programa para tener espías de la CIA. De repente me veo con mis teléfonos de la oficina intervenidos”*. Aunque *“fueron condiciones muy difíciles de trabajo, abrimos programas de emergencia. Las escuelas habían cerrado, los maestros en huelga y los niños en la calle sin escuela. Organicé una escuela informal y una olla común para poder alimentar a los niños, a los papás de los niños y a los abuelitos de esos niños”*. Además, indica: *“la solidaridad en esta época fue el valor fundamental para sacar adelante los programas extraordinarios que teníamos, para poder allegarme de donativos en especie y todo, yo recurría a la solidaridad. Ante la desgracia, ante la crisis, ante la adversidad, el ser solidarios siempre nos da fuerza, nos da unión y nos da sobre todo fortaleza moral”*.

De su trabajo de ayuda en VIH-SIDA, *Trayectoria 3* relata su acercamiento al estudio de la enfermedad. Al respecto señala: *“Investigué y me capacité en los programas existentes en Estados Unidos y, al regresar, presenté el estudio e hice una propuesta de atención para niños con VIH-SIDA. Se inició el primer albergue que a la fecha sigue operando”*.

Sus acciones en torno a la atención a infectados en Ciudad Nezahualcóyotl tuvieron diversos resultados. En primer lugar, se conforma un equipo para atender la problemática de salud de manera inmediata. *“Hice alianzas con gente solidaria para*

*atender esta problemática. El primero que se apuntó fue el director de la jurisdicción sanitaria, luego uno de los diputados, el obispo ofreció cierta ayuda condicionada, pero hasta ahí fue todo de la primera alianza, pero la más importante que era la jurisdicción sanitaria". En segundo lugar, la creación de una organización civil con la participación de diversos actores de la comunidad. "se apropiaran del proyecto y darle sustentabilidad: la organización operó bajo el nombre de Asociación pro-albergue para personas con VIH-SIDA de Ciudad Nezahualcóyotl, A.C., ASPANE y en 1999 fue puesta en las manos de la comunidad: el albergue, que manejaban las monjas; un centro de información, capacitación y orientación, que manejaba la organización ASPANE; y la atención médica y hospitalaria a cargo de la jurisdicción sanitaria". Finalmente, la obtención de apoyos mediante el activismo y manifestaciones sociales "conseguimos un presupuesto permanente y dejé todo en manos de un responsable en cada área, cada quien con sus recursos propios, hasta para despensa, y con sus programas. Actualmente se llama ASPANE Nueva Era A. C."*

En San Miguel de Allende, como consultora, *Trayectoria 3* ha trabajado con diversas organizaciones para atender diversas necesidades sociales. Relata: "con un canal de televisión y una estación de radio local organizamos la campaña 'Mano con Mano' para fomentar la responsabilidad altruista de los empresarios. Tenía 2 fines, hacíamos unos spots para publicitar su altruismo y les servía de publicidad. El 75% era para distribuirlo entre las obras sociales. Cada mes seleccionábamos una asociación distinta. Apoyábamos el deporte, la educación, la salud, entre otras. Con el Instituto de la Mujer Guanajuatense y la Fundación Pro-derechos de la Mujer, A. C. creamos un proyecto radiofónico y de spots en la televisión con la finalidad de promover los derechos de las mujeres y brindarles información de prevención de cáncer cérvico uterino, cáncer de mama e infecciones de transmisión sexual y el VIH/Sida. Con un artista americano y un arquitecto mexicano, que cuentan con un sistema de construcción para construir una vivienda digna, que querían poner al servicio de los más necesitados, creamos la organización 'Casita Linda'. Ahorita llevamos un total de 18 casas construidas, aunque en las primeras nos llevó tiempo. En un caso, la señora no tenía terreno y tuvimos que

*organizarnos con los líderes comunitarios para solicitar la donación de terreno al municipio, y después, dragar, cortar. Fue un terreno muy difícil, pero finalmente lo hicimos. Ahora hemos desarrollado una estructura flexible de voluntariado con costos administrativos mínimos; tenemos un sistema de construcción que nos permite construir una casa pequeña en diez días de trabajo y contamos con alianzas con otras organizaciones civiles: Club Rotario Internacional, Fundación Ashoka, la Reserva de la Biósfera Sierra Gorda”<sup>6</sup>.*

#### 4.5.2. El yo que se moldea en la acción: efectos subjetivos

“Porque yo soy tú, porque tú eres yo, todo es lo que es, compartimos la misma misión”

Alex Slutki

(Fragmento de *Regina, un musical para una nación que despierta*, 2002)

La familia, la escuela, el trabajo enseñan, forman y brindan orientaciones a los administradores que guían sus acciones. En forma similar la vinculación de los sujetos con diferentes contextos, con la ejecución de diversas actividades, con los otros mudan sus perspectivas en relación con su práctica y sus nociones. En su relato, los informantes lo revelan. Este apartado muestra cómo se ha formado su “yo” como resultado de las labores profesionales realizadas.

#### Trayectoria 1

*Trayectoria 1* relata diversas situaciones que conforman su manera de ver el mundo. Por un lado las acciones de su ámbito familiar que fundan sus nociones de trabajo, responsabilidad y su primer lazo comunitario: “*Desde pequeño vi a mis padres y hermanos mayores trabajar o estudiar. Vi el compromiso de mis hermanos con el trabajo o los estudios y el de mi mamá, siempre ha trabajado y es quien sacó adelante a la familia, quien me mostró cómo salir adelante a pesar de lo que exista*” En mi

---

<sup>6</sup> Información recuperada de la página de la organización <http://www.casitalinda.org> en 2008.

familia, al ser el más pequeño, *recuerdo que mis hermanas me cuidaban, me bañaban, proveían, me atendían, siempre fueron una parte importante para mí. Hay mucha unión, siempre salimos juntos adelante. Desde visitar a las abuelitas, visitar a los primos, ir en sus cumpleaños ir a la iglesia o estar cerca por si alguien está enfermo o tiene un problema irlo a ver.*

Por otro lado, el accidente que sufre a los trece años revela un punto de quiebre que muda su forma de vincularse con su religión y de ver la vida: *“nunca he sido parte de la comunidad religiosa pero siempre me ha gustado ir a la iglesia. Sufrí un accidente a los trece años y tuve una crisis muy fuerte que me hizo cambiar, creo que las crisis te forman y así fue mi formación. El accidente fue algo que desembocó en eso, fue lo que yo viví y que me cambió la forma de ver y enfrentarme a la vida. Ahora me considero una persona espiritual. Necesito eso en la vida”.*

La organización y el trabajo que *Trayectoria 1* efectúa allí tienen efectos en su aprendizaje y superación profesional. *“La organización ha sido un lugar donde he podido aprender mucho. He crecido profesionalmente porque se me ha dado la oportunidad y porque he tenido el interés. Además me he capacitado. Terminé una maestría. Cuando me incorporé realicé actividades de apoyo administrativo y poco a poco laboré en diversas áreas. Actualmente soy el director de la organización. Esto me enfrentó a diversos retos: la posibilidad de manejar 50 personas que existen en la institución y muchísimos proyectos: internacionales, nacionales, de colaboración con el gobierno, con varias instituciones como INDESOL, CENSIDA. Han sido proyectos interesantes. En el 2006 hice una campaña de medios de difusión que se llamó “Ausencias” dirigida a una población vulnerable ante el VIH: mujeres, amas de casa, inmigrantes, los niños, los jóvenes en edad reproductiva, los padres de familia”.*

Así mismo, *Trayectoria 1* relata que la experiencia adquirida en la organización le permiten realizar otro tipo de actividades para conseguir mayores ingresos para compensar los magros recursos que obtiene por la realización de este tipo de trabajo.

Todo ello con una posición ambigua sobre si es ético o no la realización de tal o cual actividad. Al respecto afirma *“he hecho algunos negocios, con una ‘out sourcing’ que tiene un amigo mío. He hecho alianzas para vender productos de recursos humanos, programas de software, vender asesoría, creación de publicidad. Recientemente, me hice socio de un restaurante, que no duró más que quince días. Decidí salirme. Un poco tiene que ver con la ética. Soy una persona que cuando algo no me gusta, no se me hace algo ético, me es difícil ser incoherente. Creo que lo importante es ser honesto con uno mismo. Tengo otros proyectos que espero empezar el próximo año. Los hago porque la organización no me da para ganar dinero. Que quede claro, me satisface lo que hago ahorita. Yo no estoy aquí por enriquecerme y tampoco las posibilidades me las va a dar la institución. Los sueldos de aquí son muy limitados. Tengo que buscar la forma de obtenerlo, por eso hago esos otros negocios”*.

## Trayectoria 2

La visión de las actividades profesionales de *Trayectoria 2* se configura y reconfigura por su tránsito en los diversos entornos en los que se desarrolla: familiar, social, laboral. Crece en el mundo rural, en contacto los campesinos. Estudia en una Universidad privada donde surge su interés en trabajar por una sociedad más equilibrada. Trabaja en diversas instituciones: universidad, empresa, servicio público. En el transcurso de la incorporación a la actividad laboral, *Trayectoria 2* padeció una enfermedad que es un evento en su vida que lo mueve y lo hace reflexionar: *“Tuve una enfermedad muy rara en el hígado. Me exploraron, me agujeraron, me estudiaron por nueve meses. Fue terrible. Creo que no tenía agarraderos espirituales fuertes, ya estaba muy cerquita de mi vuelo y decía ‘pues si yo no he hecho nada y ya me voy a ir’*. Encontré apoyo con los jesuitas y todos sus rollos. Después conocí a la organización más a fondo y dije *‘me voy a la práctica’*”.

Su enfermedad, su relación con grupos religiosos y su inquietud por los otros lo llevan a desarrollar diversas actividades. La organización a la que se incorpora forma y

determina sus actividades. Esto lo lleva mudar su forma de vida, profesión y trabajo, renuncia a las clases, deja todo y se incorpora a la organización: *“Estuve dando clases en Chihuahua y fue allá que tomé la decisión de dedicarme a eso, a actividades de ayuda. Me incorporé a la organización y pues renuncié a todo, a todas mis clases, a todo lo que estaba haciendo. Dejé todo, dejé a mi familia y me fui hacia Tamaulipas”*. En la organización sus actividades y tareas varían dependiendo de las necesidades de la población y los acuerdos con los directivos. En algunos casos transita del trabajo con campesinos a las actividades con el magisterio o inclusive en instituciones de gobierno. Aunque realizó diversidad de acciones, deja claro que *“siempre me tocó la suerte de iniciar procesos determinados. Cuando me llegó el cambio ya había terminado varias cosas. Cuando me cambiaba de trabajo ya eran ciclos terminados”*.

*Trayectoria 2* también cambia de actividades por los conocimientos que refiere tener para trabajar con las comunidades indígenas. *“Salió una oportunidad de que abrieran en Veracruz lo forestal, las comunidades indígenas con el gobierno, con las empresas privadas y el gobierno. Y la aprovechamos. Nos fuimos al bosque”*.

Por otro lado, su incorporación como  *fellow*<sup>7</sup> de una asociación que apoya emprendedores sociales le lleva a hacer ciertas adaptaciones en la exposición del trabajo que ha realizado: *“Un amigo me dice: fijate que hay una organización que apoya a las personas que tienen proyectos importantes y les dan una beca. Cabes perfecto. Te tienes que ir a entrevistar con ellos pero no hables en plural, habla en singular. Tenía treinta años hablando de nosotros. Tuve que meterme ese chip a la cabeza. Me entrevisté con el personal de la asociación... toqué el tema del modelo de organización de empresa comunitaria indígena como el eje central con el panel y me dieron la beca... por tres años y así seguí trabajando en lo mismo”*.

Como resultado del tipo de trabajo realizado *Trayectoria 2* transforma su acción profesional y tanto éste como el contexto tienen efectos en su vida. Manifiesta que sus

---

<sup>7</sup> Miembro

actividades le han llevado *“a que la propuesta de un modelo alternativo de desarrollo en el sector forestal no fuera bien vista por diferentes instancias de los gobiernos estatales, federales e industrias privadas y paraestatales”* lo cual ha afectado su forma de vida y a su familia. Al respecto relata: *“A lo largo de mi vida he realizado muchos cambios, algunos muy satisfactorios pues conllevan crecimiento y enseñanzas. Otros no me han gustado pues implicó perder nuestros espacios vitales. Incluso los he vivido como exilios, pero como aprendizajes también han sido muy útiles. En algunos casos no creo que haya oportunidad de regresar y retomar algunas actividades”*.

### Trayectoria 3

El tránsito de *Trayectoria 3* por un colegio religioso es ambivalente. Por un lado dice que su educación religiosa provocó su alejamiento de la religión: *“hay un gran énfasis en el fomento de valores morales religiosos, pero como todas estas escuelas sale uno volviéndose ateo”*. Pese a ello, indica que este colegio le dotó de ciertos valores y donde se acercó a las acciones de ayuda. *“El principal valor que adquirí, que me marcó fue la compasión hacia los más necesitados; también la veracidad, porque actúas con veracidad, vas y lo dices a la gente; y el valor de pertenencia, este último por el “orgullo de pertenecer, de estar en una escuela con reconocimiento, por la calidad de sus estudios, por el nivel de sus estudios, por la disciplina, eran muy estrictos, muy estirados. En la escuela todo era bien planeado: los tiempos de estudios, los tiempos para cerrar investigaciones. Esto a mí me ayudó mucho para analizarme a mí misma dentro de lo que estaba haciendo y lo que quería hacer”*. De la misma manera, es el lugar en donde brotó su interés en hacer algo por los otros *“hacíamos cosas por los ancianos y los niños y en mi corazón se sembró esa semillita, de ayudar a los demás”*.

A su paso por Estados Unidos adquiere una formación humanista (psicología) y técnica (administración) que intenta conjugar en su trabajo en instituciones públicas y privadas. Pese a ello, su interés en las personas se topa con contextos laborales que se centran en la búsqueda de beneficios económicos o políticos para la empresa o para los mismos

trabajadores. No se atiende al usuario/beneficiario de los servicios; por un lado, *“en el banco, para aprobar un crédito, los inspectores y el gerente del banco se llevaban su tajada. Los campesinos eran utilizados política y económicamente. Empecé a ir contra lo establecido, ya no sabía a quien acudir. Llegaban nuevos funcionarios y todo el esfuerzo, todo el trabajo realizado se perdía. Era borrón y cuenta nueva. Por otro lado, en el hotel, tenía que tomar medidas que afectaban al personal y pues son los criterios de la empresa. Los códigos y normas establecen lo que los empleados hacen de acuerdo a lo que le conviene a la empresa. Me di cuenta que tampoco había mucho interés en las personas”*. Estas situaciones tuvieron efectos en *Trayectoria 3*. Busca nuevos espacios para ejercer su profesión y se autoexilia de estos contextos laborales.

El trabajo de voluntariado y las acciones de ayuda llevan a *Trayectoria 3* a mudar su actividad laboral y su vida familiar. En su incorporación a organizaciones no gubernamentales encuentra la forma de conciliar lo administrativo con su visión humanista. *“En la organización de uno de los Hogares Providencia, me di cuenta de dos cosas: que las bases administrativas pueden ser aplicables desde la organización de un hogar, la administración del presupuesto, el fomentar el ahorro, la inversión de ese ahorro en cosas que benefician al conjunto, me percaté que podía apoyar a las organizaciones en su fortalecimiento institucional, es la base de mis inicios como consultora. Además, también me di cuenta que ayudar a las niñas de la calle con sus tareas y escucharlas generaba cierta confianza que me llevó a involucrarme con sus dinámicas y a respetarlas como grupo. Esto produjo que decidiera salirme de mi casa para ir a vivir con ellas. Me involucré tanto porque vi que había resultados con el poco tiempo que daba”*.



## **Reflexiones**

Las trayectorias muestran la transformación de los sujetos en los diferentes contextos por los que han transitado. Se percibe que las acciones de los sujetos tienen efectos en los otros y en las instituciones con los que interactúan, pero a la vez, los sujetos configuran su profesión, sus valores, su ética en relación con los otros, con los entornos en donde se produce su vida social y laboral.

Aunque los sujetos se asumen como administradores, economistas o psicólogos humanistas por su formación universitaria, son sus andanzas en su hacer profesional, el efecto de las prácticas, lo que produce los sentidos que los sujetos dan a su imagen de ser profesional. Berger y Luckman, señalan que “el proceso mediante el cual se llega a ser hombre se produce de una interrelación con su ambiente, no sólo con su ambiente natural, sino también con un orden social y cultural específico” (1993, p. 68).

En el ámbito de la profesión, no es primero el sentirme yo administrador para ser administrador. Soy administrador porque hago cosas de administrador. Las trayectorias mostradas en este capítulo revelan el pasaje de los sujetos de la universidad a la acción práctica. Su reflexión en torno al ser profesional y a su ser profesional. En particular, los sentidos que le dan a su formación profesional que son los que los llevan a actuar.

Es posible reconocer al sujeto en varias vertientes: el sujeto profesional, el sujeto y la transformación, el sujeto y la reflexividad. En este capítulo he mostrado al sujeto, sus nociones y sus prácticas en constante configuración y reconfiguración con su(s) contexto(s). Este aspecto es patente en los relatos, se distingue la constante interacción y dualidad, cercanía y lejanía, de los aspectos que le son familiares y las formas de mudar su práctica y sus nociones sobre su acción.

La construcción de los apartados la generé de las diversas lecturas y análisis de las entrevistas. Comencé con una lectura global para comprender el relato de los sujetos.

Posteriormente, con la finalidad de obtener las categorías de análisis, en las lecturas subsecuentes me enfoqué a responder dos cuestionamientos: ¿de qué habla?, y ¿qué dice de lo que habla? Con estos criterios construí los cinco apartados y el índice de este capítulo.

Con el propósito de comprender la trayectoria profesional de los sujetos y su vinculación con el contexto, organicé los relatos a partir de cuatro grandes apartados que me permitieron mostrar aspectos desde su elección y formación profesional, el origen de su interés por realizar acciones de ayuda a otros, así como los efectos que ellas tienen tanto en los informantes como en los otros (comunidad beneficiada, impacto social). A partir de estos relatos observo que para estos sujetos su ejercicio profesional como administradores es indisolublemente un ejercicio ético.

Después de mostrar los antecedentes (capítulos 1 y 2), la propuesta metodológica (capítulo 3) y las categorías que me permiten vincular las trayectorias de los sujetos (capítulo 4), me propongo articular los presupuestos con los que inicié y los datos empíricos obtenidos en su construcción. En el capítulo cinco presentaré esta articulación y expondré mis reflexiones y conclusiones finales en relación con la presente indagación.

## CAPÍTULO CINCO

### **REFLEXIONES FINALES**

- 5.1 Presupuestos y metodología
- 5.2 La noción de ética: posiciones teóricas y la perspectiva de los sujetos
- 5.3 La noción de transformación: del pasaje de la universidad a la acción práctica
- 5.4 Reflexiones en torno a mi trayectoria, la ética y acción profesional
- Nuevos retos y líneas de trabajo

## CAPÍTULO 5.

### REFLEXIONES FINALES

“Los sujetos no solamente vivimos nuestra vida como profesionistas, somos seres humanos con pretensiones, intereses, deseos, anhelos, y apostamos por tener un lugar en el mundo”.

José Antonio Serrano,  
(*Hacer Pedagogía: sujetos, campo y contexto*, 2007).

**E**n los capítulos precedentes abordé el origen y los antecedentes que motivaron esta indagación; presenté también los acercamientos al estudio de la ética desde el campo de los estudios organizacionales; elaboré una propuesta metodológica que me posicionó en el campo de la ética, y mostré el relato de sujetos, administradores, en torno a su ejercicio profesional.

Abordé el problema de la investigación sobre *la configuración de los significados de ética de los administradores*, como un entrecruce de varias líneas de pensamiento. El último trayecto me permite concluir en cuatro pequeños apartados: sobre los presupuestos y los aspectos metodológicos, sobre la noción de transformación en la práctica, sobre la noción de ética y, finalmente, algunas reflexiones en torno a mi trayectoria, la ética y la acción profesional. En su conjunto, los apartados me permiten dar una vuelta de tuerca a las preguntas que dieron lugar a esta investigación y

abordarlas vía mis reflexiones o a través de los derroteros que siguió cada uno de los sujetos.

Como señalé en el primer capítulo, las preguntas que guiaron este trabajo son las siguientes:

¿Cómo configuran los sujetos su ética profesional?

¿Cómo se desarrollan y cambian las definiciones y perspectivas de la gente en relación con la ética profesional?

¿Qué hace que los sujetos actúen profesionalmente vinculados con actividades de ayuda a los otros?

¿Cuál es la influencia del contexto en la configuración de la ética profesional de los sujetos: entorno familiar, escolar, laboral?

¿Cómo lo permitido / prohibido muda las concepciones de ética profesional de los individuos?

En lugar de responder las preguntas por separado, incluyo una nueva mirada que he establecido al realizar este trabajo de investigación. Esta mirada, me permite retomarlas en su conjunto en cada uno de los apartados que he construido y develar algunas conclusiones.

### **5.1. Presupuestos y metodología**

Como mencioné en el primer capítulo, cuando comencé esta investigación no tenía idea del laberinto en el que me metía, no sólo por desconocer el proceso de desarrollo de un trabajo de indagación, sino también al plantear el tema de mi interés. Tenía una idea que fue transformándose conforme revisaba literatura sobre el asunto elegido y sobre la forma como se había estudiado. En un principio quise revisar los códigos de ética de las empresas y universidades. Con ello pretendía construir un cuestionario e indagar los valores de estudiantes y egresados de carreras de negocios, hacer una comparación, dar cuenta de los valores de los sujetos en la institución escolar y en el ámbito laboral y

comprender cómo los sujetos los hacen propios. Revisé diversos estudios e instrumentos que miden los valores, inclusive elaboré un cuestionario a partir del diferencial semántico (Ramos, 2006). Los datos recabados mostraban los valores que los sujetos seleccionaban de una lista previamente establecida a partir de otros instrumentos y de un estudio piloto. Sin embargo, los resultados no satisfacían mi curiosidad, no me permitían comprender cómo los sujetos incorporan ciertos valores, o conocer el proceso de construcción de significados en torno a la ética. Esta inquietud me llevó a cuestionarme sobre la forma de abordar el tema, ¿cómo estudiar la ética?, ¿qué perspectiva me permite comprender los procesos y la forma como los sujetos configuran su noción de ética?

Parfraseando a Berger y Luckman (1996), la realidad se construye socialmente y las significaciones las realizan individuos concretos. Estos individuos concretos son a su vez definidores de dicha realidad. Los administradores crean significados en torno a la práctica profesional, a la ética y a la responsabilidad desde que están en sus entornos familiares; cuando se están formando profesionalmente en la universidad, cuando se incorporan al ámbito laboral y cuando cambian de empleos o actividades. Es decir, los sujetos configuran significados en la interacción con los otros en los diversos contextos en que se desenvuelven. Consideré relevante partir de esta premisa y optar por un estudio orientado a comprender la experiencia de los sujetos y la forma como configuran su noción de ética profesional.

Tomé como baluartes los presupuestos del interaccionismo simbólico al inicio de este trabajo. Optar por esta perspectiva de estudio de la ética me llevó a la elaboración de una propuesta que avalara mi trabajo de investigación. En dos apartados contemplé su adecuación: la perspectiva metodológica y el objeto de estudio. Asumí el reconocimiento de la tradición metodológica en los estudios organizacionales y la distinción de los resultados provistos por ésta. Esta opción tuvo consecuencias importantes: mudé el objeto de estudio. No me centré en hablar de las organizaciones ni de mayorías, sino en particularizar la generalidad y, con la finalidad de comprender los

procesos de construcción de significados de administradores, a partir de su interacción con los otros y con su entorno, abordar a los sujetos y sus experiencias.

El abordaje del problema de investigación fuera de la tradición que tiende a la generalización y que olvida a los sujetos concretos me llevó al cambio de objeto. Me cuestionaba si estaba en el camino correcto. Diversas fueron las preguntas que me hice durante el proceso: ¿es válido proponer una forma diferente de indagar un tema?, ¿es válido mudar de objeto de estudio?, ¿cómo vincular la noción de ética con la experiencia de los sujetos?, ¿cómo conocer el proceso de configuración de significados de los sujetos sin estudiar a los individuos?, ¿cómo recabar información sobre el tema?, ¿cómo procesar, analizar y organizar la información?, ¿cómo pasar a lo profundo?, ¿por qué estudiar las excepciones en vez de generalizar? Responder estos cuestionamientos me permitió continuar o mudar el camino. Fue una tarea ardua que implicó un trabajo constante de lectura, comprensión, discusión y reflexión. Esto me condujo a la incorporación de nociones nuevas para mí: la experiencia, la narrativa, la construcción de trayectorias, la interacción social y su vinculación con los administradores y con la noción de ética, con plena conciencia de lo que esto implica, pues son los retos que corresponden a un objeto de estudio complejo.

Este trabajo de investigación incluyó la estructuración, diseño y levantamiento de tres estudios en caso para profundizar en la comprensión de los procesos de significación en torno a la noción de ética de administradores que practican acciones de ayuda a otros. Para ello consideré pertinente la recopilación de datos de carácter cualitativo dada la complejidad que me planteó el objeto de estudio. La información cualitativa, obtenida a partir de entrevistas a profundidad, me permitió establecer el origen tanto de los valores como de las acciones de ayuda de los sujetos. Opté por trabajar a partir de estudios en caso, pues a través de ellos es factible analizar y reconocer la forma en que la generalidad se muestra en cada caso. En este trabajo, desde la perspectiva de sujetos específicos, busqué comprender el por qué y el cómo de las acciones de administradores que realizan actividades de ayuda a otros.

LA EXPERIENCIA DE LOS SUJETOS. Los grupos sociales, las tramas de relaciones y los significados de los individuos no son algo dado; la acción profesional tampoco. El interaccionismo simbólico da cuenta de la participación que los sujetos tienen en la construcción social de la realidad. Las organizaciones, la acción profesional y los significados de los sujetos son, en parte, aquello que los actores han construido en su interacción con los otros y con sus entornos.

Desde este punto de vista, vía la recopilación de datos cualitativos y la construcción de trayectorias, exploré los referentes personales que permiten a los sujetos configurar significados en relación con la ética, que los llevan a realizar acciones concretas en las que ponen en juego sus creencias y valores en un contexto específico. Asimismo, del lado del contexto, mostré cómo la dialéctica de lo permitido/prohibido estructura al sujeto y la tensión que se crea entre su experiencia y la ética de las organizaciones objetivada en sus actividades cotidianas.

Para este trabajo varios fueron los invitados. Entrevisté a sujetos de diversas profesiones que en su acción profesional eran administradores de organizaciones, emprendedores sociales o responsables de proyectos de ayuda a otros o de protección al medio ambiente. Entre ellos hubo psicólogos, administradores, economistas e ingenieros. El análisis del material empírico me permitió percibir en algunos cierta resistencia a hablar de ellos mismos, de sus valores y de su historia personal. Más adelante, considero pertinente intentar otro acercamiento para la obtención de mayor información. Será una tarea a futuro. En otros individuos aprecié disponibilidad y apertura para hablar de sus principios, valores, y narrar su experiencia familiar, escolar y laboral. Por el momento, con estos sujetos quiero dar un cierre a este trabajo de investigación y mostrar lo que logré. Una tarea para futuras investigaciones sería la de continuar el estudio y procurar la incorporación de más administradores para valorar el proceso de configuración de sus nociones de ética en la profesión. No obstante, me parece que la matriz básica está configurada en el presente estudio.



Para efectos de este trabajo me apoyé en textos elaborados desde el ámbito de las organizaciones, la sociología y la pedagogía. Su lectura y posterior vinculación con mi tema de interés me ayudó a comprender los procesos de interacción de los sujetos, unos con otros, con sus entornos, en la construcción de significados y en su ejercicio profesional. Reitero lo que indiqué en párrafos anteriores: las definiciones siempre se encarnan en individuos concretos que al mismo tiempo son definidores de dicha realidad.

Por otro lado, también es posible vislumbrar diferentes niveles de relación entre los sujetos y los contextos con los que interactúan y que podrían derivar nuevas líneas de investigación. En el campo de los estudios organizacionales, queda como tarea continuar la indagación de las diversas variantes en torno a los procesos de constitución de la noción de ética de los administradores, de la identidad profesional y de sus transformaciones en el ámbito de la acción práctica.

La realidad de los administradores en torno a sus vivencias la mostré en el capítulo “El sujeto de la experiencia y la ética”. Es posible observar cómo se configura, a lo largo de su vida, un sujeto profesional con preocupaciones por los otros y cómo los administradores le dan significado a su actividad, a sus nociones de ética y cómo se reconfiguran en cada contexto. La trayectoria de cada uno de los administradores revela recorridos en donde sus vivencias tienen un papel fundamental en la ética que ponen en juego en su acción profesional.

En el caso de *Trayectoria 1*, su acción profesional deriva de aspectos que se enlazan. Por un lado el entorno familiar, sus actividades y una noción clara del trabajo. Por otro lado, un accidente que aparece como una prueba de vida. Finalmente su interés por hacer cosas y aprender durante su servicio social. Estos factores se encuentran como telón de fondo de su acción profesional, le dan significado y lo encaminan hacia una ruta de trabajo con una clara noción de solidaridad hacia los otros; aun cuando no haga referencia a este término, lo objetiva en sus acciones.

Para el caso de *Trayectoria 2*, en su acción profesional se vinculan diversos aspectos: su origen y entorno familiar, su formación y experiencia profesional, su visión religiosa/espiritual, ligada a la teología de la liberación, una enfermedad y los entornos en los que se desenvuelve, son los pivotes de las acciones de lucha, reclamo, negociación y acción política. Estos hechos y acciones configuran a una persona con una clara concepción de las diferencias sociales. Es una conciencia de que se vive en un mundo con desigualdades. De ahí surge su necesidad por dedicar sus conocimientos y habilidades a atender a los que él considera desaventajados, explotados para prepararlos y ayudarlos a generar un medio que les permita, como comunidad, salir adelante. Involucra a su familia en ello. Forma una familia en ello.

La acción profesional de *Trayectoria 3* está enfocada al fortalecimiento institucional de organizaciones de ayuda. Tuvo la oportunidad de laborar para instituciones públicas y privadas donde se percató de la falta de atención en la forma en que los programas de fortalecimiento rural se aplicaban. Si bien su interés por los otros se originó en su infancia, es en sus primeros trabajos que su compromiso moral con los otros perfila lo que será su acción profesional.

Es relativo el éxito en la exposición de los relatos de los sujetos. Con algunos de los invitados no fue posible profundizar en sus trayectorias; otros tres hicieron observaciones, comentarios, puntualizaciones y validaron sus historias. Decidí escribirlos en primera persona. Esto me llevó a vivenciar lo que los sujetos narraban. Tuve que leer y releer las entrevistas y la exposición que hacía y preguntarme constantemente ¿es lo que él (ella) quería decir?, ¿él (ella) lo quería decir de esta manera? El constante regreso al material me permitió respetar el discurso de los informantes y mostrar lo que ellos me revelaron.

La información recabada reveló dos aspectos que abordaré en los siguientes apartados. En primer lugar, la ética en la profesión de los administradores y su proceso de configuración.

En segundo lugar, la noción de la acción profesional de los sujetos que se transforman al pasar de la universidad a la acción práctica.

## **5.2. La noción de ética: posiciones teóricas y la perspectiva de los sujetos**

En el capítulo *El sujeto de la experiencia y la ética* mostré, en diversos niveles, las perspectivas que existen en torno al estudio de la ética institucional y el lugar que tienen los sujetos, profesionales de la administración, en los estudios organizacionales. En este apartado quiero presentar algunas reflexiones a este respecto.

**ÉTICA INSTITUCIONAL: LOS SUJETOS Y LOS MARCOS CONCEPTUALES.** Como ya he señalado, el estudio del tema de la ética en el ámbito de las organizaciones es abordado desde varias posiciones. Estas posiciones asumen un estudio fragmentado de la ética: la ética empresarial, la ética de los negocios, la ética profesional (administradores, contadores, economistas, comunicólogos, abogados, entre otros), los códigos de ética, los códigos de conducta, la responsabilidad social, la ética de la ciudadanía, entre otros.

Por otro lado, son las instituciones educativas, las organizaciones públicas y privadas, así como los colegios profesionales, los que establecen lineamientos éticos, tanto formales como informales, con los que pretenden que los individuos incorporados a su organización actúen racionalmente en la consecución de los fines que la misma persigue. En relación con los lineamientos formales (marco normativo, estructuras de gestión y vigilancia), al inicio de esta indagación asumí que los sujetos que forman parte de estas organizaciones se adhieren a estos marcos conceptuales que tienden a orientar su actuación ética y que a partir de ellos configuraban su noción de ética profesional. Esto implicaría un sujeto cartesiano, es decir, un sujeto racional que, previo a sus acciones, selecciona y adopta una ética, se adhiere a ella y actúa en relación con los principios arrojados. Los relatos de los sujetos muestran algo diferente, no parecen apropiarse de una ética heterónoma.

En su ejercicio profesional los sujetos no sólo no reconocen adhesión directa a estos marcos, tampoco refieren una noción clara de ética profesional. La ética profesional, dicen Nickols y Belliston (2001), “se enseña a través del diálogo pero es transmitida y adoptada de manera implícita a través del ejemplo”. Los administradores indican que los valores y principios que revela su acción profesional se constituyen en la observación e interacción con los otros y en el ejercicio de su práctica. Son los elementos no formalizados de carácter más espontáneo como los valores compartidos, las costumbres y narraciones compartidas, y otros elementos de carácter cultural, y no la adhesión racional a un marco conceptual, los que contribuyen a la construcción de significados de los sujetos y a su acción profesional.

Además, en los relatos se distingue la influencia de los diferentes entornos familiares, sociales, escolares, así como de sus creencias religiosas más que los contextos laborales. También es posible vislumbrar que es a lo largo de su historia personal, en la interacción con los otros (padres, hermanos, amigos, compañeros de escuela, compañeros de trabajo, etc.), que configuran significados en torno a sus valores, a la ética que guía sus acciones. Estos aspectos lo revelan los tres administradores entrevistados.

La acción práctica de la profesión en contacto con los otros permite la configuración, movilización y puesta en juego de los significados de administradores en torno a su ética profesional y a su acción práctica. Dice Bourdieu: “El juego se aprende jugando; cada juego tiene sus normas y el reconocimiento de ellas es importante para los agentes si quieren participar en el mismo; el juego es aprendido y experimentado en la acción práctica” (en Serrano, 2007, p. 111).

EL SUJETO Y EL CLIMA ÉTICO (ambiente, entorno y contexto). Si bien la noción de clima o contexto tiene su origen en la teoría social, su aplicación en los estudios organizacionales, en el campo de las ciencias administrativas, se aboca primordialmente al entorno laboral. Ahí los sujetos son partícipes de la construcción del escenario donde

desarrollan sus acciones. Simon afirma que “la ‘organización’ es importante, porque en nuestra sociedad, es donde los hombres pasan la mayor parte de su vida adulta, ese medio ambiente suministra en gran parte la fuerza que moldea y desarrolla sus cualidades y hábitos personales” (1979, p. XV). Sin embargo, como se percibe en este trabajo, esta perspectiva deja de lado los vínculos, la interacción y la participación activa de los sujetos con los otros en contextos diferentes al laboral (familiar, social y escolar), que inciden en la configuración de significados en relación con su acción profesional y con la noción de ética.

Al respecto, retomo las ideas de Serrano (2007, p. 117): “lo social tiene efectos en el individuo (y él no será consciente del proceso); los aprendizajes sociales adquiridos inicialmente en la familia, continuados en la escuela y prolongados en diversas instituciones sociales, crean modos de ser, predisposiciones, gusto, formas de percepción, apreciación y acción de cara al momento histórico y al lugar que los agentes ocupen en el espacio social”. En este sentido, los sujetos relatan algunos aspectos en torno a la constitución de su noción de ética.

*... la ética profesional tiene que ver con las personas que interactúan dentro de una empresa o dentro de una organización. Está la organización como ente y está a quien tú sirves. Los beneficiarios son la razón de ser de las empresas...*

*... Si no hay respeto a la dignidad, al ser humano, yo decido no participar. Creo que soy una persona justa, y me gusta que las personas sean justas conmigo...*

*... son valores que desde chiquito aprendí o fue una educación que siempre recibí, antes no me daba cuenta. Los valores se aprenden al ver el ejemplo. Sé que así es como uno se forma...*

(Trayectoria 1)

*... desde chico, en el trabajo con mi papá, recibí una formación de toda la vida...*

*... yo cuestionaba mucho las clases de valores que daban aquí en ese tiempo de la Universidad, que le llamaban ética... se me hacía muy laico lo que daban... pero de valores de la Universidad, no creo que me hayan inculcado algo...*

*... creo que tenía mucho vínculo con la cuestión religiosa. Para mí el hombre se realiza en la práctica, en la praxis. Y ya nomás, ya después yo ni me acordaba, ni rezaba ni nada de eso.*

*Sencillamente como en automático... ahora que me doy cuenta creo que tenía un asesor [un ente supremo], pero hasta ahora me doy cuenta...*

(Trayectoria 2)

*... siempre he sido una persona muy intuitiva y analítica en el ámbito familiar, en el ámbito escolar, siempre formé mi propia escala de valores de la observación de la vida. Para mí, más importante que haber ido a una escuela o una universidad, ha sido la escuela de la vida. Es lo que me ha dejado más sabiduría y la sabiduría se fundamenta en no nada más tener los valores como conceptos, sino en la práctica de esos valores. Dar esos valores a tu vida como un fundamento...*

(Trayectoria 3)

Estos extractos muestran diversas formas de adopción, formación, aprendizaje de valores y principios de los administradores en sus encuentros con los otros y con los contextos. Los relatos revelan la influencia de las primeras etapas del ciclo de vida de los sujetos: “*recibí una formación para toda la vida*” o “*son valores que desde chiquito aprendí*”. Al respecto Drucker retoma algunas ideas de Piaget e indica que “lo que [los individuos] aprendieron cuando eran niños o adolescentes se convertiría en ‘la base’ para el resto de su vida”. Aunque también indica que, más que la base, el aprendizaje adquirido “será más bien ‘una plataforma de lanzamiento’, el lugar desde donde se despegará más que el lugar sobre el que se descansa” (2002, p. 96). Los administradores, de forma consciente -“*Si no hay respeto a la dignidad, al ser humano, yo decido no participar*”, “*siempre he sido una persona muy intuitiva y analítica intuitiva y analítica*”, “*yo cuestionaba mucho*”- o inconsciente, conforman sus nociones de ética y su acción profesional en interacción con los contextos en que se desenvuelven, tanto profesional como socialmente.

**EL SUJETO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Las organizaciones, instituciones, empresas y grupos sociales se insertan en la sociedad y afectan a todos los actores. Este hecho conlleva a que la responsabilidad con los otros (empleados, socios, proveedores, beneficiarios, comunidad, medioambiente) sea algo inherente no sólo en los actos y actividades de las organizaciones, sino también en la acción profesional de los sujetos.

Desde este orden de ideas, el ejercicio de la acción profesional, dice Bodnar, implica “la adopción de responsabilidades desde una perspectiva ética que no solamente satisface el interés personal a largo plazo, sino que fortalece la autorrealización a través de una vida virtuosa” (1992, pp. V-VI).

La teoría de los *stakeholders* reconoce tanto la participación de diversos actores en las organizaciones, como el lugar que la responsabilidad social tiene en las acciones organizacionales y en el ejercicio profesional de sus integrantes. En un mundo globalizado y de ejercicio de la libertad, implica también el reconocimiento de la realidad social y cultural y no sólo económica. Una realidad que exige, tanto a las organizaciones como a los individuos, la asunción de responsabilidades que nos comprometen los unos hacia los otros en todas nuestras actividades, con nuestra comunidad, con el medio ambiente. En particular, este reconocimiento fue de suma utilidad en la lectura y organización de los datos concretos recabados en las trayectorias.

Con base en estas ideas me permití organizar los aspectos sustantivos del papel de los sujetos en relación con el tema de la responsabilidad y el ejercicio de su profesión. Los abordé en el capítulo cuatro en los rubros de “integración de significados a través de la experiencia” y “ética en acción”.

En “integración de significados a través de la experiencia” muestro cómo la experiencia de los sujetos se entreteje con elementos familiares, sociales y laborales que los conducen al ejercicio de una práctica profesional específica, directamente vinculada con acciones de ayuda a los otros. En este apartado vemos la forma como el sujeto se remite a sus vivencias para revelar los momentos, espacios y actividades que contribuyen en la adquisición de los principios éticos que conducen sus acciones. Aparece de manera frecuente el contexto familiar, a la vez se ve que se le adopta como la fuente de los sentimientos de unidad, fraternidad, amor y pertenencia.

*Reflexiones finales*

*... los valores los aprendí viendo toda la formación en mi casa... en mi familia. Siempre salimos juntos adelante. Mucha unión. Siempre juntos ante el problema...*

(Trayectoria 1)

*... Recibí una formación de toda la vida... Los recuerdos que tengo son de mucha fraternidad, mucho afecto. Sobre todo de mi mamá y mis hermanas...*

(Trayectoria 2)

*... los valores que mis padres me inculcaron, que a mí me favorecieron porque los hice míos fueron la honestidad, el amor y la lealtad, que a mí me favorecieron, porque los hice míos...*

(Trayectoria 3)

En la parte del “origen del interés en ayudar” emergen, además de la influencia familiar o escolar, ciertos puntos de crisis que mudan la forma de ver el mundo y, con ello, la acción profesional. El enfrentamiento con situaciones límite vía un accidente o una enfermedad, aparecen como una prueba de vida que vincula a los sujetos con los otros y con aspectos espirituales o religiosos.

*... El accidente me cambió la manera de cómo visualizo a la gente. Tuve mucho tiempo para la reflexión. De ahí surge la parte de la espiritualidad. Viene un cambio total de vida. La gente no cambia a menos que haya una crisis muy fuerte, algo que te hace cambiar...*

(Trayectoria 1)

*... Me enfermé gravemente, estuve muy grave y, aparte, desahuciado. Yo creo que eso seguramente me impactó mucho, sin saber hasta qué punto. Entonces, yo creo, no tenía agarraderos espirituales. Ya estaba muy cerquita de mi vuelo y decía, 'pues si yo no he hecho nada y ya me voy a ir'...*

*... Entré a dar clases con la ilusión de hacer pensar a la gente. La universidad y el sindicato eran cartabones que seguían una pauta. Me di cuenta de cómo los maestros daban las clases. Eso ya no me gustó y yo hice cambios, pero los cambios muchas veces no eran aceptados por la estructura ni por los demás maestros. Era estar luchando contra la pared...*

(Trayectoria 2)



*... En Banrural yo luché mucho por conservarme. Tuve muchas políticas en contra pero también mi ética me ayudó, me ayudó a no ajustarme a ideas y planes que dañaran a la gente. Empecé a ir contra lo establecido...*

(Trayectoria 3)

Como puede observarse, el encuentro con ciertos espacios laborales en los que el interés de los sujetos por ejercer una acción profesional ética (en el fondo una ética ciudadana), implica un reto constante con la estructura o con los otros; lleva a los administradores a autoexpulsarse, mudar su acción práctica o buscar espacios que les permitan el ejercicio responsable de su profesión. A pesar de que el contexto laboral les brinda a los sujetos un trabajo estable y bien remunerado, su visión ética y compromiso con el mundo les lleva a sortear rutas de desempleo, búsqueda de recursos y poner en riesgo su vida con el objetivo de realizar acciones de ayuda. Estos hechos son claramente expresados por los tres sujetos.

**EL SUJETO Y LA INTEGRIDAD.** La incorporación de los sujetos a nuevos entornos laborales implica relacionarse con otros y establecer afinidades y diferencias. Éstas últimas, las diferencias con los otros y con el ámbito institucional, tienden a crear tensión entre los sujetos y las organizaciones. Si bien los sujetos colocan diversos intereses en tensión, también buscan mantener una coherencia en sus acciones y vidas. Los relatos dan evidencia clara de ello. En el desarrollo de su acción profesional, los administradores pretenden ser fieles a sus principios individuales. En las diferentes organizaciones en las que los actores participan buscan la consistencia entre sus valores personales, profesionales y los promovidos por la organización. En algunos casos, en las actividades cotidianas de las organizaciones, los sujetos, orientados por sus principios, se resisten a realizar acciones que afectan a los beneficiarios-usuarios de sus acciones-servicios, y esto los lleva a buscar otros espacios laborales para el ejercicio de su profesión.

Estos principios, creencias y valores, conforman la integridad de los sujetos, una estructura ética individual (que a la vez es eco de lo social), que autorregula y orienta su actuación. De manera particular, en el ámbito laboral esta estructura ética se modifica,

altera y pone en tela de juicio sus significados, creencias y valores. Se reconfigura cuando las instituciones le requieren al sujeto formas de actuación concreta, con las demandas de los sujetos con los que interactúa y cuando emergen nuevos objetos de reflexión.

El mundo globalizado en el que habitamos, los avances en la electrónica y telecomunicaciones, han variado la forma de incorporación a las organizaciones y de realización de nuestra acción profesional. Asimismo, el incremento en los tipos de actividades y procesos que las organizaciones realizan, ha generado el crecimiento de índices estandarizados de control, de calidad, de productividad. Inclusive también se ha generalizado la creación de lineamientos éticos formales, así como el cumplimiento de requisitos que avalen la responsabilidad social de la institución. Los sujetos situados en las organizaciones se encuentran inmersos en estos entornos, algunos con un exceso y diversidad de actividades y otros en la despersonalización. Incluso, se puede hablar de un exceso de lineamientos éticos en las instituciones que pretenden la conformación de un tipo de sujeto.

Sennett (2008) indica que la globalización conforma un yo con orientación de su potencial productivo a corto plazo y sin esperanza hacia un futuro, porque no se atiende al pasado; las instituciones así lo exigen para el cumplimiento del rol del individuo al interior de ellas. En medio de los deseos de este punto de vista, Sennett encuentra que los sujetos se ligan a sus historias, particulares y sociales, que les sirven de sostén para orientarse en la realidad social. Hay una oposición en el mundo actual: la demanda de las instituciones de vivir, pensar y actuar en el corto plazo, frente a los sujetos que se adhieren a estructuras históricas para dar cuenta de sí en el mundo. Los resultados de mi investigación se enlazan a las ideas de Sennett. He mostrado que para cierto grupo de sujetos, el ejercicio de su acción profesional implica un acto íntegro, un acto de responsabilidad individual en su tarea como administradores que comprende, indisolublemente, un ejercicio profesional ético. La ética se organiza como una matriz

constituida en la historia personal de los sujetos, que no la olvidan, que la recuerdan y que orienta sus acciones a futuro.

Con la finalidad de comprender el comportamiento ético de los sujetos en las instituciones, así como los principios que guían su acción profesional, considero que los estudios de ética institucional deben tomar en cuenta los aspectos cotidianos en la vida de los sujetos: aspectos integrados que se revelan en sus nociones en torno a la ética y a su acción profesional.

### **5.3. La noción de transformación: del pasaje de la universidad a la acción práctica**

Los vínculos que los actores tienen con los otros y el ejercicio de su práctica como administradores afectan, transforman y construyen la identidad profesional de los sujetos. La identidad profesional se deriva no del sentirse psicólogo o administrador, sino de las acciones prácticas que se realizan como psicólogo o como administrador. En relación con ello, Drucker advierte que “los individuos tendrán que definir y desarrollar varias ‘carreras’ durante su vida laboral” (2002, p. 96).

En su inherente contacto con los otros, en las diferentes micro-realidades de las que son constructores (grupos familiares y sociales, instituciones escolares, organizaciones laborales), los sujetos revelan los cambios y mudanzas no sólo de los significados en torno a la ética, sino también de su idea de acción profesional. El permanente contacto con los otros (familiares, amigos, compañeros de escuela, compañeros de trabajo) es citado, en mayor o en menor medida, en las tres trayectorias.

Por un lado, los sujetos le prestan atención a su entorno familiar, a sus actividades y al trabajo. Con base en ello enriquecen esa idea. En otros casos, su interés por realizar alguna actividad profesional se configura durante su vida. Su tránsito por diversos entornos y su tendencia a prestarles atención, también tiene efectos en lo que hacen y en los significados que le dan a su acción profesional. En los extractos de las trayectorias

presentadas es factible observar la idea que los sujetos tienen, en algunos casos desde pequeños, de lo que quieren hacer en la vida.

*... me recuerdo de chiquito que me preguntaba mi familia que ¿qué quería ser de grande?, y yo decía administrador de un banco. Quería administrar el dinero. Siempre me recuerdo así, desde entonces. Y siempre fui con esa noción de los negocios...*

*... siempre había un negocio familiar. Mi papá se dedicaba a los negocios, mis hermanos también se dedicaron a ello, desde muy chicos. Mi hermano mayor me lleva unos 15 años, yo me recuerdo de seis y él ya trabajaba haciendo negocios con sus amigos de la colonia. Siempre recuerdo que la gente trabaja para lograr algo y salir adelante...*

(Trayectoria 1)

*... aprendí lo que es el trabajo, a hacer bien cualquier tipo de trabajo desde chico. Desde los seis años mi papá me mandaba a trabajar con ejidatarios ocho días, a todos los trabajos del campo, desde cortar la hierba. Y en el negocio que tiene, vamos, de todo. Desde cargar cajas pequeñas, hasta descargar sacos de azúcar de carros de ferrocarril. Yo me la pasaba feliz...*

(Trayectoria 2)

*... durante mis estudios en el Colegio Reina María aprendí valores como la pertenencia, la responsabilidad, la disciplina, que son los que básicamente me dieron una estructura. Además, el sentido de ayuda a los demás ahí me lo inculcaron. Era una de las actividades que me gustaban más. Esto me sirvió mucho para analizarme a mí misma dentro de lo que estaba haciendo y lo que quería hacer...*

(Trayectoria 3)

Sin embargo, el conjunto de influencias que los sujetos reciben de los otros en sus diferentes entornos, afectan e intervienen en la elección de una carrera profesional. En las trayectorias de los sujetos se perciben las diversas experiencias que entran en juego en la confirmación o la mudanza de la elección profesional.

*... un hermano, el que vive en Estados Unidos estudió becado Administración en una universidad bautista. Cuando él regresaba de Estados Unidos, me platicaba de sus estudios, de cómo le iba en la universidad, me gustó. Mis otros hermanos se dedicaron a los negocios...*

(Trayectoria 1)

*... yo quería estudiar economía. Mi padre dijo 'no, tu vas a estudiar esto', dije 'bueno, sí acepto pero con la condición de que terminando estudie economía'. El compromiso con mi padre me llevó a estudiar administración...*

(Trayectoria 2)

*... Lo de psicología humanista para mis padres era un adorno. Algo así como haberme mandado a estudiar piano o guitarra o una cosa así o ballet; pero ya para un futuro económico no. Ellos no me pagaban cosas así. La presión familiar es que 'si no estudias algo que te dé para vivir, pues no te pagamos una carrera en el extranjero, entonces te regresas aquí tu país'. Mis padres influenciaron en mi elección profesional...*

(Trayectoria 3)

Así como los otros con quienes se vinculan y su entorno, la acción práctica también juega un papel que lleva a los sujetos a mudar, transformar sus significados e ideas en torno a la acción profesional. En la teoría de las prácticas, Bourdieu indica que “no hay práctica sin que se movilice el saber adquirido en la práctica” (en Serrano 2007, p. 111), esto es, en las acciones que realizan los agentes se ponen en juego los significados adquiridos en contacto con los otros.

*... no quería hacer mi servicio social en el gobierno, no quería regalar mi trabajo. Me vinculé con una organización de la sociedad civil y me gustó mucho. Quería hacer algo por los demás y aún lo hago. Terminé mi servicio social, hice un voluntariado y después me incorporé como trabajador. Aunque por la carrera de administración, toda la gente te espera ver en el lucro total. Yo veo esa parte del lucro como una necesidad, como un recurso para alcanzar algo. No la veo como algo que me satisface. Lo que me satisface es lo que hago ahorita: me gusta mucho...*

(Trayectoria 1)

*... yo tengo esa tendencia de observar el mundo donde yo viví, el mundo rural, los contrastes que había. Me llamaban la atención las explicaciones y me encontré con los jesuitas. Con ellos comencé a explorar cómo vincularse al mundo social, con la base de la pirámide, los pobres...*

*... me vinculé con un grupo de choque, con ellos conocí las contradicciones del país y comencé a trabajar con y por los otros...*

(Trayectoria 2)

*...me llamó mucho la atención el comportamiento humano y estudié el college en Psicología Humanista, pero por presiones familiares lo dejé. Estudié administración pues era la carrera que estaba de moda ¿no? ser gerente en una empresa transnacional y la imagen de ejecutiva...*

*... después de estudiar administración regresé a México. Estuve trabajando. No tenía muchas ganas de meterme a profundizar más y adquirir más diplomados y doctorados de la carrera de administración, pues porque no, desde ese entonces sabía yo que no me gustaba. Me había dado herramientas y todo, pero cuando ya entré al trabajo de voluntariado de repente me di cuenta de los logros que estaba teniendo y de que esa era mi verdadera vocación...*

(Trayectoria 3)

Los administradores entrevistados tienen una formación universitaria. En este tránsito adquirieron los conocimientos básicos de su profesión y concibieron una idea sobre el trabajo que querían realizar. Se plantearon enfocarse a cuestiones administrativas, de investigación o de docencia, sin embargo, ninguno de ellos contempló la realización de acciones de ayuda en su ejercicio profesional. En algunos casos (Trayectoria 2 y Trayectoria 3) se incorporaron a instituciones y ejercieron su profesión en actividades y un ambiente laboral que no les permitieron conciliar sus nociones personales de acción y responsabilidad profesional. Estos entornos impusieron a los administradores el desafío de desarrollar la capacidad de definirse a través de constantes mutaciones profesionales: “manejar las relaciones a corto plazo y de manejarse a sí mismo, mientras se pasa de una tarea a otra, de un empleo a otro, de un lugar a otro” (Sennett, 2008, p.11).

Los relatos de los sujetos muestran cómo la experiencia en diferentes entornos laborales y su acción práctica, los lleva a realizar acciones de ayuda a los otros, a su comunidad o al medio ambiente.

#### **5.4 Reflexiones en torno a mi trayectoria, la ética y acción profesional**

“... decidió dar una vuelta rápida por la parte de la construcción en la que había trabajado, despidiéndose, por así decir, de los tablonos que alisó, de las vigas que midió y cortó, si tal identificación era posible, cuál es la abeja que puede decir ‘Esta miel la he hecho yo’”.

José Saramago,  
(*El evangelio según Jesucristo, 1991*).

La naturaleza de este trabajo de investigación, el estudio de las perspectivas de los sujetos, requiere el reconocimiento de mi participación como investigador: “actualmente se acepta en los diferentes espacios de trabajo en las ciencias sociales que el investigador no puede hacer un *impasse* del análisis de su subjetividad en su trabajo de investigación y, lejos de ser un obstáculo, puede convertirse en un aliado importante en el proceso de conocimiento” (Taracena, 2002, p. 118). Aunque los relatos tienen un actor con nombre y apellido, mis inquietudes e intereses, mi formación, mi propia historia está presente en la construcción, planteamiento y redacción de los relatos. Lo admito y me hago responsable.

Lo que pretendo mostrar en este apartado son algunas inquietudes que me ha dejado mi tránsito por esta indagación. Son algunas reflexiones en relación con las nociones de trayectoria, ética y acción profesional, para comprender lo que los administradores hacen (hacemos), la forma de configurar significados y eso que los (nos) lleva a actuar en su (nuestra) vida profesional.

**TRAYECTORIA.** La trayectoria de los sujetos se conforma con el conjunto de sus experiencias con los otros y en los diferentes entornos por los que ha transitado. No refleja un evento lineal. Posicionarse en un momento de la vida de los individuos no permite distinguir los antecedentes ni predecir el camino que seguirá. “La trayectoria se

puede comprender con la metáfora del vuelo de la mariposa más que con la trayectoria de una bala”<sup>1</sup>.

Durante mi ejercicio profesional como contador transité por diversos entornos laborales. En algunos casos, las actividades que realicé estaban vinculadas con los otros, mis compañeros de trabajo. Ciertas tareas incluían la redacción de normas y procedimientos, revisión de códigos de ética y de conducta, control y vigilancia, así como aspectos relacionados con el trato con clientes, proveedores, empleados. Consideraba que al cumplir con los requerimientos de la organización estaba haciendo un buen trabajo, y probablemente lo hacía. Hasta ese momento había transitado un camino sin obstáculos ni dificultades: familia, relaciones personales, cambios de residencia, estudios profesionales, el paso de un empleo al otro. Sin embargo, con el tiempo, percibí acciones y actividades que dañaban a esos otros, a esos nosotros, con el discurso que era en beneficio de toda la organización. Regresé a la escuela, tomé algunos cursos de actualización en administración y en desarrollo humano y poco a poco me desligué del ejercicio de mi profesión, o de un ideal de profesión apresado en mi trayectoria universitaria. El reencuentro con la escuela, con los maestros y los compañeros de clase, me llevaron a guardar la contabilidad y las finanzas en un cajón y optar por un camino diferente. Dejé de lado el sendero que había seguido y comencé a caminar por el bosque, de noche, sin rumbo fijo.

Este recorrido me llevó al oriente, o a orientarme por la vereda que seguiría. Me reencontré con eventos que en algún momento de mi vida habían estado presentes y a los que no les había prestado atención: la docencia y las acciones de ayuda. Intenté incorporarme a algunos de estos esfuerzos, lo cual me llevó a relacionarme con la academia, con docentes, con investigadores y con algunos sujetos que enfocaban sus esfuerzos a trabajar con los más necesitados. Me pareció mejor, más valioso, e incluso más útil, enfocar mi energía tanto a la docencia como en comprender qué mueve a los

---

<sup>1</sup> Jackson refiere esta idea para explicar el proceso educativo: “el transcurso del proceso educativo se parece más al vuelo de una mariposa que a la trayectoria de una bala” (Jackson, 1991, en Serrano, 2007, p. 416).



sujetos en el ejercicio profesional y, con ello, tratar de discernir eso que conduce mis propias acciones.

Esta faena me llevó a platicar con otros, con esos otros que enfocan su ejercicio profesional a realizar acciones de ayuda, en beneficio de la comunidad o del medio ambiente. Grabé las pláticas producto de esos encuentros, escribí notas antes, durante y después de las reuniones. Más adelante, escuché las grabaciones, realicé anotaciones sobre sus familias, su formación, de los significantes que se reiteraban, sobre los momentos, personas y situaciones que cada uno de los sujetos apreciaba como relevantes en su vida y en su trayectoria profesional.

Estos encuentros tuvieron algunos efectos. “El yo se construye en permanente relación con los otros”, dice Serrano (2007, p. 416). Por mi lado, tenía un propósito claro, quería entender y reflexionar sobre la configuración del significado de la noción de ética que los lleva a actuar bien, a dirigir su actividad profesional a hacer cosas buenas, vista del lado de los sujetos, de sus trayectorias. No obstante, este ejercicio me llevó a reproducir y cavilar sobre algunas escenas de lo que escuchaba o leía, del encuentro que tuve con los informantes y otras más de mis propias vivencias. Reflexioné sobre mis principios y su proceso de configuración, mi tarea como doctorando, mi forma de actuar como contador, estudiante y docente, mi forma de vincularme con los otros y en los diferentes contextos. Me percaté de que los valores y principios que orientan mi actuación, no están vinculados con ninguno de los códigos de ética o de conducta de las diversas instituciones en las que he colaborado. Su origen está en mi entorno familiar, en la actuación de esos sujetos con los que he compartido espacios, momentos o tareas escolares, sociales o laborales.

Por el lado de los informantes, contar a otro su vida, sus experiencias, el camino andado, les permitió enterarse tanto del origen de hechos o situaciones que consideraban habituales en sí mismos, como poner en orden sus recuerdos, sus ideas y, en la tarea de pasar del pensamiento a la palabra, reconocieron eventos, hechos, momentos que dan

cuenta de sus principios e involucramiento en las acciones de ayuda: *ahora me queda clarísimo*. En palabras de Serrano, “la narración de las vidas de los sujetos da cuenta de las elecciones asumidas, de las limitaciones impuestas” (2007, p. 416).

**SIGNIFICADO DE LA NOCIÓN DE ÉTICA.** La construcción de significados está relacionada con diversos procesos de influencia (los otros, los nosotros y los contextos) que implican una participación del sujeto. En torno a la noción de ética, existe una “disparidad entre la retórica y la realidad del desarrollo de la ética” (Petrick y Scherer, 2005, p. 302). Si bien, ceñir el estudio de la ética a un campo delimitado (ética profesional) nos permite conocer las obligaciones, compromisos, deberes y derechos de una ocupación, considero poco exitoso intentar comprender los valores, los principios, la ética que, en el ámbito de las organizaciones, conduce a los sujetos, administradores, en su acción profesional, cuando existe una diversidad de posiciones fragmentadas (ética normativa, ética descriptiva, ética del deber ser, ética de los negocios, ética empresarial, ética organizacional, ética profesional, ética de la ciudadanía) y de marcos conceptuales (códigos de ética, códigos de conducta, normas y principios organizacionales).

El significado de ética en la profesión se construye en un movimiento continuo de lo aprendido y practicado, y de lo que está por aprenderse y practicarse. Los sujetos tienen, tenemos, un papel central en su configuración y reconfiguración. Esta forma de discernir el proceso de configuración de la noción de ética de los administradores, se opone a la idea de la existencia de un sujeto que selecciona racionalmente un marco ético y ejerce su acción profesional en adhesión al mismo. El último repaso de las trayectorias permite distinguir cómo los administradores, a partir de diversos procesos de interacciones (con los otros y los contextos), construyeron, en relación con sus coordenadas histórico temporales, la noción de ética que los orienta en el ejercicio de su acción profesional.

**ACCIÓN PROFESIONAL.** Mi reflexión en torno a mi elección profesional me llevó a percatarme de algunos asuntos. El primero de ellos se remonta al cuarto grado de primaria. Recuerdo que la maestra nos cuestionó acerca de lo que queríamos hacer “de

grandes”. No supe qué contestar. Después, al pasar de la primaria a la secundaria, tuve que elegir a qué área entrar: mecánica, electricidad, carpintería, auxiliar de contabilidad. La elección fue prácticamente por eliminación. En casa siempre ayudaba a mi papá en algunas tareas y creo que quería hacer algo diferente a ello. Opté por el área de auxiliar de contabilidad. Ese camino me gustó. Los exámenes de ubicación eran claros para mí. Debía darles mayor puntaje a las actividades de oficina y minimizar mi interés por las actividades manuales. Los resultados: “eres bueno para las carreras de administración o economía”, decían los orientadores vocacionales. A partir de allí continué por el sendero conocido sin cuestionarme sobre la elección. De alguna manera me facilitaba ese andar: en el bachillerato, técnico en contabilidad; en la universidad, licenciado en contaduría y finanzas, “un contador tiene un mayor campo de trabajo, el administrador no puede hacer las tareas de un contador, mientras que el contador sí puede hacer las tareas de un administrador”, decía mi madre. En la universidad fueron pocos los momentos en que me cuestioné sobre mi camino.

Me incorporé al entorno laboral y transité por diferentes organizaciones. Al principio realicé tareas en áreas de crédito y cobranza (Empresas CA-LE, Volkswagen). Cumplía con las actividades asignadas, sin embargo, aunque tenía un título de Contador, no me sentía como tal. Fue hasta que me hice cargo de un centro de servicios que realicé las tareas de un contador (Motorola, Anixter): elaboración de estados financieros, cobranza, financiamiento, proyecciones, auditorías, control de inventarios, etc. No fui contador por tener el título o por sentirme como tal, sino por el tipo de tareas y actividades que realizaba. En la actualidad algo similar ocurre en mi práctica profesional. Aún realizo algunas tareas como contador, sin embargo, mi acción profesional está enfocada a la docencia. Esto implica la preparación de un curso, dictar una clase, ser tutor, responder dudas y cuestionamientos, es decir, soy docente porque ejerzo como docente, porque realizo tareas y actividades de docente.

## **Nuevos retos y líneas de trabajo**

“¿Olvida usted algo? ¡Ojalá!”

Luis Felipe Lomeli,  
(*El emigrante*, 2005).

Este trabajo es una pequeña contribución a los diversos esfuerzos por comprender la ética de los sujetos en las organizaciones y a la forma de abordarlos. Por un lado, a través de los relatos de los administradores, y una reflexión sobre mi propia trayectoria, mostré el efecto relativo que tienen algunos esfuerzos institucionales por orientar las acciones de los sujetos: cursos de ética profesional, códigos de ética organizacionales. En la interacción con los otros, el ejemplo y la observación, así como situaciones de cambio o de crisis, parecen ser los momentos de toma de conciencia de los sujetos en torno a los principios que guían nuestras acciones.

Brand (2009) alerta sobre la filiación que los investigadores en el campo de la ética organizacional tienen hacia el paradigma positivista. Afirma que los estudios cualitativos ayudarán a comprender el contexto y las percepciones en torno a la ética de los sujetos en las organizaciones.

Esta indagación comenzó hace algunos años y ahora se suma al llamado de atención de Brand, al mostrar una propuesta teórica, metodológica y empírica para abordar el tema de la ética. La tesis se suma, como lo menciona Perlo (2006), al desplazamiento del estudio de la organización, como lo sólido, lo estable, lo ordenado, hacia el análisis de las personas en las organizaciones, hacia un enfoque designado como la construcción social de las organizaciones. Esta perspectiva se orienta en los actores y en su interacción con los otros; no sólo en la configuración de significados, sino también en la constitución de su acción práctica y en la construcción de los entornos.

Por supuesto, esta investigación aún no ha concluido, pero sí da un cierre. A partir del desarrollo de este trabajo de indagación se revelan algunas tareas pendientes, se abren

nuevos derroteros y nuevas preguntas se desatan. Una tarea implica la incorporación de nuevos informantes, y otro acercamiento con los administradores invitados que no fueron incluidos en este estudio. Esto permitirá obtener mayor información y dar otra vuelta de tuerca al asunto aquí cometido, y su vinculación con las ideas de los emprendedores sociales, la competencia y el liderazgo.

Considerar otras nociones y otras formas de abordar los problemas de investigación nos llevan por nuevos rumbos. En los inicios, me ligué al interaccionismo simbólico. La búsqueda de algunos teóricos que plantearan una comprensión de las prácticas sociales me ha llevado a cuestionarme si algunas nociones como la de *habitus* de Bordieu en tanto matriz de significados de los valores ciudadanos, permitiría comprender más una ética del actor ciudadano, que la reflexión de una ética que valora la comprensión por los ámbitos del trabajo. Por otro lado, en esta determinación de no separar valores y prácticas, convendría retomar la pregunta que Sennett se plantea para dar respuesta a los desafíos de la comprensión de la cultura en el mundo actual: “¿Qué valores y prácticas pueden mantener unida a la gente cuando se fragmentan las instituciones en las que vive?” (2008, p. 11).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, Janet, S.; Tashchian, Armen; Shore, Ted H. (2001). "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior". *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 3.
- Agarwal, J. y Malloy, D. C. (1999). "Ethical work climate dimensions in a non-for-profit organization: an empirical study". *Journal of Business Ethics*, No. 20, pp. 1-14.
- Agle, B. R. y Caldwell, C. B. (1999). "Understanding Research on Values in Business: A level of analysis framework". *Business and Society*. Vol. 38, No. 3, pp. 326-387.
- Agnew, T.G.A. (1998). *De-coupling organizational ethics: An institucional theory análisis of inter-departamental differences*. PhD. Dissertation. Tennessee: U.S.A.: Vanderbilt University.
- Alexandra, A. y Seumas, M. (2003). "Needs, moral self-consciousness, and professional roles". En Rowan, J. y Zinaich, S. (Coords.). *Ethics for the professions*. Canada: Thomson.
- Appelbaum D. y Verone, S. (1990). *Ethics and the professions*. U.S.A.: Prentice-Hall International.
- Appelbaum, S. H.; Deguire, K. J. y Lay, M. (2005). "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior". *Corporate Governance*. Vol. 5, No. 4, pp. 43-55.

- Arduino, J. (1990). "Las ciencias de la educación y la epistemología de las ciencias del hombre y la sociedad". En Ducoing, P., y Rodríguez, A. (compiladores). *Formación de profesionales de la educación*. México: UNAM-UNESCO-ANUIES.
- Arrow, K. (1974b). "Social Responsibility and Economic Efficiency". *Public Policy*, Vol. 21, pp.303-317. En Adams, Janet, S.; Tashchian, Armen; Shore, Ted H. (2001); "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior". *Journal of Business Ethics*, Vol.29 No. 3.
- Audi, R. y Murphy, P. E. (2006). "The many faces of integrity". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 16, No. 1, p. 3
- Badaracco, J.L. y Webb, A.P. (1995). "Business ethics: A view form the trenches". *California Management Review*. Vol. 37 (2), pp. 8-29.
- Ballesteros, A. (2007). *Max Weber y la sociología de las profesiones*. México: UPN.
- Barba, B. (1997). *Educación para los derechos humanos: los derechos humanos como educación valoral*. México: FCE
- Barba, B. y Romo, J. (2005). "Desarrollo del juicio moral en la educación superior". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 10, No. 24, pp. 67-92.
- Bárcena, F. (2006). *Hannah Arendt: una filosofía de la natalidad*. Barcelona: Herder.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Bayles, M. D. (1988). "The professions". En Callahan, J. C. (ed.) *Ethical issues in professional life*. U.S.A.: Oxford University Press. pp. 27-30.
- Berger, P. y Luckman, T. (1996). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bertely, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. México: Paidós.
- Bertely, M. (2002). "La etnografía en la formación de enseñantes". *Teoría de la Educación*. Vol. 13, pp. 137-160. Universidad de Salamanca.
- Bertely, M. (2003). (Coordinadora). *Educación, derechos sociales y equidad*. México: COMIE-SEP-CESU.



- Bertely, M. (2005). "Retos metodológicos en etnografía de la educación". En Lanz, C. (Comp.) *Aportes para la sistematización teórica del método INVEDECOR*. pp. 13-23. CVG-ALCASA.
- Blumer, H. (1989). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Hora.
- Bodnar, L. (1992). *Professional ethics in modern society. A study of the dynamics of change in the engineering profession*. PhD Dissertation. Canada: York University.
- Bolívar, A. (2005). "El lugar de la ética profesional en la formación universitaria". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 10, No. 24, pp. 93.123.
- Borkowski, S. C. y Ugras, Y. J. (1992). "The ethical attitudes of students as a function of age, sex and experience". *Journal of Business Ethics*. Vol. 11, pp. 961-979.
- Borkowski, S. C. y Ugras, Y. J. (1998). "Business students and ethics: a meta-analysis". *Journal of Business Ethics*. Vol. 17(11), pp. 1117-1128.
- Bouckaert, L. y Vandenhove, J. (1998). "Business ethics and the management of non-profit institutions". *Journal of Business Ethics*. Vol. 17 (9-10), pp. 1073-1081.
- Bourdieu, P (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1995). *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Bourne, S. y Snead, J. D. (1999). "Environmental determinants of organizational ethical climate: A community perspective". *Journal of Business Ethics*. Vol. 21, No. 4, pp. 283-290.
- Bowie, N. E. (1991a). "Business ethics as a discipline: The search for legitimacy". En Freeman, R. E. (Ed.). *Business Ethics: The state of the art*. New York: Oxford University Press.
- Bowie, N. E. (1991b). "New directions in corporate social responsibility". *Business Horizons*, July-August, pp. 56-65.
- Bowie, N. E. (2000). "Business ethics, philosophy and the next 25 years". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10(1), pp. 7-20.

- Bowie, N. E. y Freeman, R. E. (1992). *Ethics and Agency Theory. An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Brakel, A. (2000). "Professionalism and values". *Business ethics: A European Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 99-108.
- Brand, V. (2009). "Empirical business ethics research and paradigm analysis". *Journal of Business Ethics*. Vol. 89, pp. 429-449.
- Brand, V. y Slater, A. (2003). "Using a qualitative approach to gain insights into the business ethics experiences of Australian managers in China". *Journal of Business Ethics*. Vol. 45, pp. 167-182.
- Brandl, P. y Maguire, M. (2002). "Codes of ethics: A primer on their purpose, development and use". *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 25(4), pp. 8-12.
- Brinkmann, J. (2002). "Moral reflection differences among Norwegian business students. A presentation and discussion of findings". *Teaching Business Ethics*. Vol. 6 (1), pp. 83-99.
- Brower, H. H. y Shrader, C. B. (2000). "Moral reasoning and ethical climate: Non-for-profit vs. for-profit boards of directors". *Journal of Business Ethics*, Vol. 2, No. 26(2), pp. 147-167.
- Bruhn, J. G.; Zajac, G. y Al-Kasemi, A. A. (2002). "Moral positions and academic conduct". *The Journal of Higher Education*. Vol. 73 (4), pp. 461-493.
- Bruner, J. (1997). *La educación, puerta de la cultura*. Madrid: Visor.
- Bruner, J. (2003). *La fábrica de historias. Derecho, literatura y vida*. Buenos Aires: FCE.
- Bunge, M. (1996). *La Investigación Científica*. Barcelona: Ariel
- Butcher, J. (Ed.) (2008). *México solidario. Participación ciudadana y voluntariado*. México: Limusa.
- Butterfield, K. D.; Treviño, L. K. y Ball, G. A. (1996). "Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model". *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (6): pp. 1479-1512.

- Butterfield, K. D.; Treviño, L. K. y Weaver, G. R. (2000). "Moral awareness in business organizations: influences of issue-related and social context factors". *Human Relations*, Vol. 53, No. 7, p. 981.
- Callahan, J. C. (1988). (Ed.). *Ethical issues in professional life*. New York: Oxford University Press.
- Canas-Quirós, R. (1998). "Ética general y ética profesional". *Revista Acta Académica*. Universidad de Centro América, No. 23, Nov. Costa Rica. Recuperado de <http://www.uaca.ac.cr/acta/1998nov/rcanas.htm> en octubre del 2006.
- Carroll, A. B. (1979). "A three- dimension conceptual model of corporate performance". *The Academic of Management Review*, Vol. 4 (4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid o corporate social responsibility: Toward moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, July-August, pp. 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct". *Business & Society*, Vol. 38(3), September, pp. 268-295.
- Castillo, O. (2008). *Trayectorias corporales en la enseñanza de la danza española. Un estudio de caso en el bachillerato de la Escuela Nacional Preparatoria*. Tesis de Maestría. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Cerdá, A. D. (1998). *La práctica docente como referente fundamental de la licenciatura en educación. Plan 94 de la Universidad Pedagógica Nacional*. Tesis de Maestría. México: CINVESTAV-Instituto Politécnico Nacional.
- Chávez, G. (2002). "Valores y tendencias valorales en los estudiantes de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León". En Hirsch, A. y López Zavala, R. (2003). *Ética profesional e identidad institucional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa, pp. 213-243.
- Chávez, G.; Charles, L. y Benavides, B. (2003). *Estudiantes y valores: el caso de la facultad de filosofía y letras*. Nuevo León: FFL-Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Clark, M. A. y Leonard, S. L. (1998). "Can corporate codes of ethics influence behavior?" *Journal of Business Ethics*. Vol. 17 (6), pp. 619-630.

- Cocina, J. (1995). *Ética profesional comparada*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Cooper, D. E. (2004). *Ethics for professionals in a multicultural World*. U.S.A.: Pearson-Prentice Hall.
- Cooper, T. L. (2004). "Big questions in administrative ethics: A need for focused, collaborative effort". *Public Administration Review*. Vol. 64 (4), pp. 395-407.
- Coria, A. (2004). "Sujetos, institución y procesos político-académicos en el caso de la institucionalización de la pedagogía en la UNC, Argentina (1955-1975). Trama de una perspectiva teórico-metodológica relacional". En Remedi, E. (Coord.). *Instituciones educativas. Sujetos, historia e identidades*, pp. 193- 246. México: Plaza y Valdés.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2003). (Ed.). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cragg, W. (1997). "Teaching business ethics: The role of ethics in business and in business education". *Journal of Business Ethics*, Vol. 16(3), p. 231.
- Crane, A. (1999). "Are you ethical? Please tick yes or no: on researching ethics in Business organizations". *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, pp. 237-248.
- Cue, G.M. (1988). *Desarrollo de la contaduría pública dentro del marco de la ética profesional*. Tesis para obtener el título de contador público. México: Universidad Iberoamericana.
- Cullen, J. B. y Victor, B. (1989). "An ethical weather report: assessing the organization's ethical climate". *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp. 50-62.
- Cullen, J. B.; Parboteeah, K. P.; Hoegl, M. (2004). "Cross-national differences in managers' willingness to justify ethically suspected behaviors: a test of institutional anomie theory". *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 411-421.
- Cullen, J. B.; Parboteeah, K. P.; Victor, B. (2003). "The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis". *Journal of Business Ethics*. Vol. 46, No. 2, pp. 127-141.

*Referencias bibliográficas*

- Cullen, J. B.; Victor, B.; Bronson, J. W. (1993). "The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity". *Psychological Reports*, Vol. 73, pp. 667-674.
- Davis, J. y Welton, R. (1991). "Professional ethics: Business students' perceptions". *Journal of Business Ethics*. Vol. 10, pp. 451-463.
- Davis, M. (2003). "Professional responsibility: just following the rules?" En Rowan, J. y Zinaich, S. (Coords.). *Ethics for the professions*. Canada: Thomson.
- De la Isla, C. (2000). (Compilador). *Ética y empresa*. México: ITAM-USEM-FCE
- Dean, P.J. (1992). "Making codes of ethics 'real'". *Journal of Business Ethics*. Vol. 11 (4), pp. 285-290.
- Delgado, F. A. (2001). *Formación valoral a nivel universitario*. México: Universidad Iberoamericana.
- Denzin, N. (1989). *Interpretative biography*. U.S.A.: Sage Publications.
- Deshpande, S. P.; George, E.; Joseph, J. (2000). "Ethical climates and managerial success in Russian organizations". *Journal of Business Ethics*. Vol. 23, No. 2, pp. 211-217.
- Dewey, J. (1998). *Cómo pensamos*. Madrid: Paidós.
- Dewey, J. (2008). *El arte como experiencia*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, A. (2002). "La formación de los contadores públicos ante el caso Enron-Andersen". *Revista Contaduría y Administración*. No.208, pp. 7-11.
- Dobel, J. P. (1990). "Integrity in the public service". *Public Administration Review*. Vol. 50, No. 3, pp. 354-366.
- Dolan, S. y García, S. (2002). "Culture, values and strategic organizational changes: A cross cultural perspectiva. *Journal of Management Development*. Vol. 21 (2), pp. 101-117.
- Donaldson T. J. y Freeman, R.E. (1994). *Business as a Humanity*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales. Tomo 3: La sociedad*. Buenos Aires: Sudamericana.

- Durkheim, E. (1996). *Professional ethics and civic morals*. London: Routledge. (Primera edición en 1957).
- Eisner, E. W. (1998). *El ojo ilustrado: indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. Barcelona: Paidós.
- Elci, M. y Alpkán, L. (2009). "The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction". *Journal of Business Ethics*. Vol. 84, pp. 297-311.
- Elkind, P. y McLean, B. (2002). "The feds close in on Enron". *Fortune*. Vol. 146, pp. 36-37.
- Elkind, P. y McLean, B. (2003). "Feds move up Enron food Chain". *Fortune*. Vol. 146. pp. 43-44.
- Enderle, G. (1996). "A comparison of business ethics in North America and Europe". *Business Ethics. A European Review*, Vol. 5(1), pp. 33-46.
- Enderle, G. (1998). "Business and corporate ethics in the USA: Philosophy and practice". En Nino Kumar, B. y Steinmann (Eds.), *Ethics in International Management*, pp. 367-400. New York: Walter de Gruyter.
- Enderle, G.; Almond, B. y Argandoña (Eds.) (1990). *People in corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Erakovich, R. (2005). *Relationship of organizational culture and ethical climate in public administration organizations*. PhD. Dissertation. U.S.A.: The University of Texas at Arlington.
- Esquivel, L. (2006). *Responsabilidad y sostenibilidad ecológica. Una ética para la vida*. Tesis de doctorado. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Evan, W. M. y Freeman, E. R. (1979). "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". En Beauchamp, T. L. y Bowie, N. E., *Ethical, theory and business*, pp. 76-84. U.S.A.: Prentice Hall.
- Farrell, B.; Cobbin, D. M. y Farrell, H. M. (2005). "Can codes of ethics really produce consistent behaviors?" *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 17 (6), pp. 468-490.

*Referencias bibliográficas*

- Fernández, A. C. (2009). *Construcción de ciudadanía y sociedad civil. El relato de los sujetos promotores de sentidos colectivos. Estudio de caso*. Tesis de doctorado. México: UNAM.
- Fernández, J. A. y Salom, G. C. L. (2005). *La tendencia de los valores dentro de las estructuras en las nuevas organizaciones de empresas*. Tesis de Maestría en Administración. México: Universidad Iberoamericana.
- Ferrete, C. (2005). *La ética ecológica como ética aplicada. Un enfoque desde la ética discursiva*. Tesis de doctorado. España: Universitat Jaume I de Castellón.
- Feyerabend, P. K. (1975). *Contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Barcelona: Ariel.
- Feyerabend, P. K. (1981). *Tratado contra el método*. Madrid: Tecnos.
- Feyerabend, P. K. (1982). *La ciencia en una sociedad libre*. Madrid: Siglo XXI.
- Flynn, L. M. (2001). *An empirical investigation of the impact of environment on individual ethical analysis by corporate accountants and human resource managers*. PhD. Dissertation. U.S.A.: State University of New York at Binghamton.
- Forte, A. (2004). "Business ethics: a study of the moral reasoning of selected Business managers and the influence of organizational climate". *Journal of Business Ethics*. Vol. 51, No. 2, pp. 167-173.
- Fox, G. L. (1999). *A qualitative analysis of the ethical performance of majors*. Tesis de Doctorado en Filosofía. Cincinnati, Ohio: Graduate College of Interdisciplinary Arts and Sciences from The Union Institute.
- Francés, P.; Borrego, A. y Velayos, C. (2003). *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid: Pirámide.
- Freeman, R. E. (1991). (Ed.). *Business Ethics: The state of the art*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. E. (1991). (Ed.). *Business Ethics: The state of the art*. New York: Oxford University Press.
- Fritzsche, D. J. (2000). "Ethical climates and ethical dimension of Decision-Making". *Journal of Business Ethics*. Vol. 24, No. 2, pp. 125-140.

- Fuentes, S.M. (2006). "La ética profesional frente a la ética general". En Hernández, A. (Coord.). *Ética actual y profesional. Lecturas para la convivencia global en el siglo XXI*, pp. 306-324. México: Thomson.
- Furman, G. C. (2004). "The ethic of community". *Journal of Educational Administration*. Vol. 42, No. 2, pp. 215-235.
- Gadamer, Hans-George (1988). *Verdad y método I y II*. Madrid: Sígueme.
- García, J. y García, A. (2001). *Teoría de la educación II. Procesos primarios de formación del pensamiento y la acción*. Universidad de Salamanca: España.
- García, S. y Vanella, L. (1992). *Normas y valores en el salón de clases*. México: Siglo XXI – UNAM.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Gardner, H; Csikszentmihalyi, M.; Damon, W. (2003). *Buen trabajo. Cuando ética y excelencia convergen*. España: Paidós.
- Gil, F. y Alcover, C. M. (Coords.) (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- González, C. (2007). *El significado de la evaluación docente para los profesores de Educación Primaria pública*". Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica Nacional: México
- González, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis de doctorado. España: Universitat Jaume I.
- González, J. (1994). "Las profesiones en la sociedad corporativa". En Fernández J. L. y Hortal, A. (comps.) *Ética de las profesiones*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- González, M. (2006). "Trabajo profesional en la vida contemporánea. La construcción de nuevas identidades y su crisis en los procesos de modernización de las empresas contemporáneas". En Hernández, A. (Coord.). *Ética actual y profesional. Lecturas para la convivencia global en el siglo XXI*, pp. 325-351. México: Thomson.



Referencias bibliográficas

- González, M. (2008). *Fábrica de hombres. La dimensión ética de la empresa*. ITESM CEM-México: Porrúa.
- González, M. y Hernández, A. (2008). “Temas básicos del ejercicio profesional”. En García, D. (Coord.) *Ética, profesión y ciudadanía. Una ética cívica para la vida en común*, pp. 49-78. México: Porrúa.
- Göran, S.; Word, G.; Callahan, M. (2004). “The commitment of public sector Sweden to codes of ethics”. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 17(4), pp. 302-331.
- Habermas, J. (1984). *Ciencia y técnica como “ideología”*. Madrid: Tecnos.
- Hardin, R. (2003). “Moralidad institucional”. En Goodin, R. E. (Coord.) *Teoría del diseño institucional*, pp. 163-196. España: Gedisa.
- Harvey, J.S. (2000). “Reinforcing ethical decision making through organizational structure”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 28, pp.43-58.
- Heller, A. (1991). *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona: Península.
- Hempel, C. G. (1981). “La explicación en la ciencia y en la historia”. En: *Teoría de la Historia*. Traducción de Wilma Díaz Carlo. México: Terra Nova.
- Hernández, A. (2005). “Estructura ética y cultura organizacional. ¿Formalización o compromiso? Reflexiones sobre un estudio de caso”. En Monsiváis, A. (Comp.) *Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas*, pp. 143-179. México: IFAI-CEMEFI.
- Hernández, A. (2008). *Ética institucional. Mapa de ruta e intersecciones*. Documento de trabajo en prensa.
- Hernández, R. (1999). *Impacto de la formación valoral humanista en los egresados de la Universidad Iberoamericana León*. Tesis de Maestría en Educación. México: Universidad Iberoamericana.
- Higgins, A.; Power, C.; Kohlberg, L. (1984). “The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility”. En Kurtines, W. y Gewirtz, J. (Eds.) *Morality, moral behavior and moral development*, pp. 74-106. New York, U. S. A.: Wiley.
- Hirsch, A. (2001). *Educación y valores*. (Coord.) 3 tomos, México: Gernika.

- Hirsch, A. (2002a). "Consideraciones teóricas acerca de la ética profesional". En López Zavala, R. (coordinador). *Educación y cultura global. Valores y nuevos enfoques educativos en una sociedad compleja*, pp. 165-182. Colección Letras Magistrales. México: Gobierno del Estado de Sinaloa.
- Hirsch, A. (2002b). "Investigaciones sobre valores universitarios y profesionales en la UNAM". *Educación 2001*. Junio, pp.43-47.
- Hirsch, A. (2003). "Elementos significativos de la ética profesional". En Hirsch, A. y López Zavala, R. (coordinadores). *Ética profesional e identidad institucional*, pp. 27-42. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Hirsch, A. (2006). *Educación, valores y desarrollo moral*. (Coord.) 2 tomos. México: Gernika.
- Hirsch, A.; Alcántara, A.; Gómez, G.; Herrera, A.; Ibarra, G.; Rios, M. y Royo, I. (2003). "Investigaciones de valores universitarios y profesionales". En Bertley, M. (coord). *Educación, derechos sociales y equidad*, pp. 1007-1032. México: COMIE – SEP – CESU.
- Hitlin, S. (2003). "Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*. Vol. 66 (2), pp. 118-137.
- Hopen, D. (2002). "Guiding corporate behavior: A leadership obligation, not a choice". *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 25(4), pp. 15-19.  
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames49.htm>
- Hughes, E. V. (1988). "Professions". En Callahan, J. C. (Ed.) *Ethical issues in professional life*, pp. 31-35. U.S.A.: Oxford University Press.
- Ibargüengoitia, A. (1995). "Apuntes para una filosofía de la empresa". Cuaderno de Filosofía No. 27. México: Universidad Iberoamericana-Departamento de Filosofía.
- Jackall R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. U.S.A.: Oxford University Press.
- Jiménez, M. L. y Perales, F. J. (2007). *Aprendices de maestros; la construcción de sí*. México: Pomares.

*Referencias bibliográficas*

- Jose, A. y Thibodeaux, M.S. (1999). "Institutionalization of ethics: The perspective of managers". *Journal of Business Ethics*. Vol. 22, pp. 133-143.
- Kahn, J. (2003). "The chief freaked out officer". *Fortune*. Vol. 146, pp. 197-202.
- Kepowicz, B. (2002). "Valores en los estudiantes universitarios. Un tema con muchas variaciones". *Reencuentro: Análisis de Problemas Universitarios*. México, No. 38, dic., pp. 48-56.
- Kepowicz, B. (2003). "Identidad y ética profesional en los estudiantes universitarios. La investigación de tres carreras de la Universidad de Guanajuato". En Hirsch, A. y López Zavala, R. (coordinadores). *Ética profesional e identidad institucional*. pp. 191-212. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Kim, N. Y. y Miller, G. (2007). "Perceptions of the ethical climate in the Korean Tourism Industry". *Journal of Business Ethics*. Vol. 82, pp. 941-954.
- Koehn, D. (2005). "Integrity as a Business asset". *Journal of Business Ethics*. Vol. 58, pp. 125-136
- Kohlberg, L.; Power, F.C.; Higgins, A. (2002). *La educación moral. Según Lawrence Kohlberg*. Barcelona: Gedisa.
- Kuhn, T. S. (1981). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: FCE.
- Kuhn, T. y Jackson, M. H. (2008). "Accomplishing knowledge: A framework for investigating knowing in organizations". *Management Communication Quarterly*, Vol. 21(4), pp. 454-485.
- Laband, D. N. y Piette, M.J. (2000). "Perceived conduct and professional ethics among college economics faculty". *The American Economist*. Vol. 44(1) pp. 24-33.
- Laczniaak, G.R. y Murphy, P.E. (1991). "Fostering ethical marketing decisions". *Journal of Business Ethics*, Vol. 10(4), p. 259
- Latapí, P. (2003). *El debate sobre los valores en la escuela Mexicana*. México: FCE.
- Laverty, E. B. (1989). "Ethical context of administrative decisions: a framework for analysis". *Public Administration Quarterly*. Vol. 13, No. 3, pp. 375- 387.
- Lebacqz, K. (1985). *Professional ethics. Power and paradox*. U.S.A.: Abingdon Press.

- Lemmergaard, J. y Lauridsen, J. (2007). "The ethical climate of Danish firms: a discusión and enhancement of the ethical-climate model". *Journal of Business Ethics*. Vol. 80, pp. 653-675.
- Leung, A. S. M. (2007). "Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in collectivist work setting". *Journal of Business Ethics*. Vol. 79, pp. 43-55.
- Levinson, D. J. (1986). "A conception of adult development". *American Psychologist*. Vol. 41, No. 1, pp. 3-13.
- López, R. (2003). "Ética de la profesión académica en la época global" En Hirsch, A. y López Zavala, R. (coordinadores). *Ética profesional e identidad institucional*, pp. 245-266. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Lozano, J. F. (2001). "Proposal for a model for the elaboration of ethical codes based on discourse ethics". *Business Ethics European Review*, Vol. 10(2), Abril, pp. 157-163.
- Lozano, J. F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. M. (1998). "From teaching to learning of Business Ethics in Barcelona". En Zsolnai, L. (Ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, pp. 47-48. London: Kluwer Academic Publishers.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. M. (2000). *Ethics and organizations. Understanding business ethics as a learning process*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Maggi, R. E.; Hirsch A.; Tapia, M. y Yurén, M. T. (2003). Investigaciones en México sobre educación, valores y derechos humanos (1991-2001). En Bertley, M. (coord). *Educación, derechos sociales y equidad*. pp. 923-942. México: COMIE – SEP – CESU.
- Mahoney, J. (1990). *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A comparative Study*. London: The Athlone Press.
- Mahoney, J. (1994). "How to be ethical: ethics resource management". En Harvey, B. *Business Ethics. A European Approach*, pp. 32-55. New York: Prentice Hall.

*Referencias bibliográficas*

- Maillard, C. (1998). *La razón estética*. Barcelona: Laertes.
- Mardones, J. M. y Ursúa (1982). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. Fontamara: Barcelona.
- Marnburg, E. (2000). "The behavioral effects of corporate ethical codes: Empirical findings and discussion". *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9 (3), pp. 200-210.
- Marnburg, E. (2001). "The questionable use of moral development theory in studies of business ethics: discussion an empirical findings". *Journal of Business Ethics*, Vol. 32 (4), pp. 275-283.
- Marnburg, E. (2003). "Educational impacts on academic business practitioner's moral reasoning and behavior: effects of short courses in ethics or philosophy". *Business Ethics: A European review*, Vol. 12 (4), pp. 403-413.
- Martin, K. D. y Cullen, J. B. (2006). "Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review". *Journal of Business Ethics*. Vol. 69, pp. 175-194.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. Harper and Row. (First ed. 1954): New York.
- Mazadiego, T. H. (2005). *Propuesta humanista para la clarificación de valores en estudiantes universitarios*. Tesis de la Universidad Iberoamericana. Consultado en archivo electrónico, UIA Campus Santa Fe.
- McCarthy, I.N. (1997). "Professional ethics code conflict situations: ethical and value orientation of collegiate accounting students". *Journal of Business Ethics*. Vol. 16(12/13), pp. 1467-1473.
- McDonald, G. (2000). "Business ethics: Practical proposals for organizations". *Journal of Business Ethics*. Vol. 25(2), pp. 169.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill. (Primera edición en 1957).
- Mehta, S. N. (2002). "WorldCom's latest headache". *Fortune*. Vol. 146, pp. 34-35.
- Menéndez, A. (1962). *Ética profesional*. México: Herrero Hermanos.
- Merton, R. K. (2002). *Teoría y estructura sociales*. México: FCE.

- Michaelson, C. (2006). "Compliance and the illusion of ethical progress". *Journal of Business Ethics*. Vol. 66, pp. 241-251.
- Montaño, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM-Porrúa-UO.
- Morris, M.H.; Schindehutte, M.; Walton, J.; Allen, J. (2002). "The ethical context of entrepreneurship: proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*. Vol. 40, No. 4, pp. 331-361.
- Mount, E. (1990). *Professional ethics in context: Institutions, images and empathy*. U.S.A.: Westminster-John Knox Press.
- Mount, E. (1990). *Professional ethics in context: Institutions, images and empathy*. U.S.A.: Westminster-John Knox Press.
- Mulhia, S. I. (2006). *El desarrollo humano como factor de fortalecimiento del emprendedurismo en jóvenes universitarios*". Tesis de doctorado de la Universidad Iberoamericana.
- Mulki, J. P.; Jaramillo, J. F.; Locander, W. B. (2008). "Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal- and stress theory". *Journal of Business Ethics*. Vol. 78, pp. 559-574.
- Muñoz, C. y Rubio, M. (2001). *Formación universitaria, ejercicio profesional y compromiso social. Resultados de un seguimiento de egresados de la Universidad Iberoamericana*. México: Universidad Iberoamericana.
- Muñoz, C. y Rubio, M. (2001). *Formación universitaria, ejercicio profesional y compromiso social. Resultados de un seguimiento de egresados de la Universidad Iberoamericana*. México: Universidad Iberoamericana.
- Naime, A. (2004). "Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina". En Montaño, L. *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, pp. 41-61. México: UAM-Porrúa-UO.
- Neubaum, D. O.; Mitchell, M. S.; Schminke, M. (2004). "Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate". *Journal of Business Ethics*. Vol. 52, pp. 335-347.

Referencias bibliográficas

- Nickols, S. Y. y Belliston, L. M. (2001). "Professional ethics: caught and taught". *Journal of Family and Consumer Sciences*, Vol. 93, No. 2, pp. 20-25.
- Nickols, S.Y. y Belliston, L.M. (2001). "Professional ethics: Caught and taught". *Journal of Family and Consumer Sciences*. Vol. 93(2), pp.20-25.
- Ortega, P. y Minguéz, R. (2001). *Los valores en la educación*. España: Ariel Educación.
- Paine, L. S. (1994). "Managing for organizational integrity". *Harvard Business Review*. Vol. 72, No. 2.
- Parboteeah, K. P.; Cullen, J. B.; Victor, B.; Sakano, T. (2005). "National culture and ethical climates: a comparison of U.S. and Japanese accounting firms". *Management International Review*. Vol. 45, No. 4, pp. 459-481.
- Parboteeah, K. P.; Kapp, E. A. (2007). "Ethical climates and workplace safety behaviors: an empirical investigation". *Journal of Business Ethics*. Vol. 80, pp. 515-529.
- Parra, M. E. (1998). "La Etnografía de la Educación". *Cinta de Moebio*. No.3. Chile: Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Versión electrónica recuperada de: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames49.htm>
- Parra, M. E. (1998). "La Etnografía de la Educación". *Cinta de Moebio*. No.3. Chile: Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Payne, D. y Landry, B. J. L. (2005). "Similarities in business and IT professional ethics: The need for and development of a comprehensive codes of ethics". *Journal of Business Ethics*. Vol. 62 (1), pp. 73-85.
- Perales, F. J. (2005). *La profesionalización de los docentes y las estrategias de formación en los programas de posgrado*. Tesis de Doctorado. Málaga: Universidad de Málaga.
- Pérez, I. (1999). *Los valores éticos que promueven los psicólogos mexicanos en el ejercicio de su profesión*. Tesis de Doctorado en Investigación Psicológica. México: Universidad Iberoamericana.
- Perlo, C. L. (2006). "Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización". *Invenio*. Vol. 9, No. 016, pp. 89-107. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

- Persson, A. J. (2004). *Ethical Problems in Work and Working Environment Contexts*. Thesis in Philosophy. Stockholm, Sweden: Royal Institute of Technology.
- Peterson, D. K. (2002a). "Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17 (1), p. 47.
- Peterson, D. K. (2002b). "The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate Questionnaire". Vol. 41, No. 4, pp. 313- 326.
- Petrick, J. A. y Quinn, J. F. (2000). "The integrity capacity construct and moral progress in Business. *Journal of Business Ethics*. Vol. 23, No. 1.
- Petrick, J. A. y Scherer, R. F. (2005). "Management educators' expectations for professional ethics development". *Journal of Business Ethics*. Vol. 61, No. 4, pp. 301-314.
- Petrick, J. A. y Scherer, R. F. (2005). "Management educators' expectations for professional ethics development". *Journal of Business Ethics*. Vol. 61(4), pp. 301-314.
- Polo-Santillán, M.A. (2003). "Ética Profesional". *Gestión en el tercer milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. UNMSM, Año 6, No. 12, Dic. Lima, Perú.
- Prado, J. (2002). *Ética, profesión y medios. La apuesta por la libertad en el éxtasis de la comunicación*. México: Universidad Iberoamericana.
- Prince-Gibson y P. Schwartz, S. H. (1998). "Value priorities and gender". *Social Psychology Quarterly*. Vol. 61(1), p. 49.
- Puig, J. (1996). *La construcción de la personalidad moral*. Barcelona: Paidós.
- Quintana, J. M. (1998). *Pedagogía axiológica: la educación ante los valores*. Madrid: Dykinson.
- Ramos, J. M. (2006). "Valores de los estudiantes universitarios. Construcción de un instrumento de medición a través del diferencial semántico". En Hirsch, A. (Coord.) *Educación, valores y desarrollo moral. Valores de los estudiantes universitarios y del profesorado, Tomo I*, pp. 291-312. México: Gernika.
- Randall, D. y Gibson, A. (1990). "Methodology in Business ethics research: a review and critical assessment". *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 457-471.



*Referencias bibliográficas*

- Reiss y Mitra, (1998). "The effects of individual difference factor son the acceptability of ethical and unethical workplace behaviors". *Journal of Business Ethics*. Vol. 17, pp. 1581-1593.
- Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Preager Publishers.
- Rifkin, J. (1997). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.
- Robertson, C. J.; Crittenden, W. F.; Brady, M. K.; Hoffmn, J. J. (2002). "Situational ethics across borderes: a multicultural examination". *Journal of Business Ethics*. Vol. 38, No. 4, pp. 327- 338.
- Robertson, D. (1993). "Empiricism in Business ethics: suggested research directions". *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, pp. 585-599.
- Robertson, D. C. y Schlegelmilch, B.B. (1993). "Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain". *Journal of Business Ethics*, Vol. 12 pp. 301-312.
- Rodríguez, G. G., Gil, F. J., y García, J. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, G. G.; Gil, F. J.; García, J. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Algibe.
- Roldán, M. E. O. (2008). *Trayectorias corporales de los estudiantes de danza clásica*. Tesis de Maestría. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Romal, J.B. y Hibschwiler, A.M. (2004). "Improving professional ethics". *The CPA Journal*, Vol. 74 (6), pp. 58-63.
- Rossouw, G. J. (2002). Three approaches to teaching business ethics. *Teaching Business Ethics*. Vol. 6(4), pp. 411-433.
- Rossouw, G. J. y Van Vuuren, L. J. (2003). "Modes of managing morality: A descriptive model of strategies for managing ethics". *Journal of Business Ethics*. Vol. 46 (4), pp. 389-402.
- Rothwell, G. R. y Baldwin, J. N. (2007). "Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia". *Journal of Business Ethics*. Vol. 70, pp. 341-361.

- Ryckman, R.M. y Houston, D.M. (2003). "Value priorities in American and British female and male university students". *The Journal of Social Psychology*. Vol. 143 (1), pp.127-138.
- Sacconi, L. (1999). "Codes of ethics as contractarian constraints on the abuse of authority with hierarchies: A perspective from the theory of the firm". *Journal of Business Ethics*. Vol. 21 (2-3), pp.189-203.
- Santos, J. (2004). "Análisis de la acción organizada en la administración pública". En Montaña, L. (Coord.) *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM-Porrúa-UO.
- Saucedo, M. L. (2005). *Ética y profesión*. Tesis para obtener el grado de maestra en filosofía. México: Universidad Iberoamericana.
- Schminke, M. (2001). "Considering the Business in Business ethics: an exploratory study of the influence of organizacional size and structure on individual ethical predispositions". *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, No. 4, p. 375.
- Schneider, B. (1975). "Organizational climate: an essay". *Personnel Psychology*. Vol. 28, pp. 447-479.
- Schneider, B. (1983). "Work climates: an interactionist perspective". En Feimer, N. W. y Geller, E. S. (Eds.). *Environmental psychology: directions and perspectives*, pp. 106-128. New York: Praeger.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid: Paidós.
- Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós.
- Schwartz, M. (2001). "The natures of the relationship between corporate codes of ethics and behavior". *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, pp. 247-262.
- Schwartz, M. S. (2002). "A code of ethics for corporate code of ethics". *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, Nos. 1-2, pp. 27-43.
- Schwartz, S. H. (1992). "Universals in de Content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries". En Zannam M.P. (Ed.) *Advances*

- in experimental social psychology*. Vol. 25. San Diego, CA: Academia Press. pp. 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). "Beyond individualism/collectivism. New cultural dimensions of values". En Kim, U.; Triandis, H.C.; Kagitcibasi, C.; Choi, S. C.; Yoon, G. (Editors) (1994). *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. Cross cultural research and methodology series. Vol. 18 Chapter 7. Sage publications.
- Schwartz, S. H., Huisman, S. (1995). "Value priorities and religiosity in four western religions". *Social Psychology Quarterly*. Vol. 58, (2), pp. 88-107.
- Schwartz, S. H.; Bilsky, W. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2009). *El artesano*. Barcelona: Anagrama.
- Serrano, J. A. (1989). "La entrevista, perspectiva metodológica para el análisis del discurso de formación". En Furlan A. y Pasillas, M. A. (Comps.) *Desarrollo de la investigación en el campo del curriculum*. México: UNAM-ENEP-Iztacala. pp. 278-286.
- Serrano, J. A. (2007). *Hacer pedagogía: sujetos, campo y contexto. Análisis de un caso en el ámbito de la formación de profesores en México*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Serrano, J. A. y Torres, R. M. (2007). "Políticas y prácticas de formación de los maestros en los colectivos docentes". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. No. 33, Vol. XII, Abril-Junio.
- Shahinpoor, N. y Matt, B. F. (2007). "The power of one: dissent and organizational life". *Journal of Business Ethics*. Vol. 74, pp. 37-48.
- Sharp Paine, L. (1991). Ethics as character development: Reflections on the objective of ethics education. En Freeman, R. E. (Ed.) (1991). *Business Ethics: The state of the art*. New York: Oxford University Press.

- Silva-Camarena, J.M. (2002). "¿Qué es eso de ética profesional?" *Revista Contaduría y Administración*, No. 205, abril-junio. México: FCA-UNAM.
- Simon, H. (1979). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Sims, R.R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 10(7), pp. 493-506.
- Smith, J. K. (1983). "Quantitative versus qualitative research: an attempt to clarify the issue". *Educational Resercher*, Vol. 12, No. 3, 6-13.
- Smith, J. K. y Heshusius, L. (1986). "Closing down the conversation: the end of quantitative-qualitative debate among educational inquirers". *Educational Researcher*, Vol. 15, No. 1, pp. 4-12.
- Solomon G. (1991). "Transcending the qualitative-quantitative debate: the analytic and systemic approaches to educational research". *Educational Researcher*, Vol. 20, No. 6, pp. 10-18.
- Solomon, R.C. (1994). "Business and the humanities: An Aristotelian approach to business ethics". En Donaldson T.J. y Freeman, R.E. (1994). *Business as a Humanity*. New York: Oxford University Press.
- Soule, E. (2002). "Managerial moral strategies – in search of a few good principles". *Academy of Management Review*. Vol. 27(1), pp. 114-124.
- Spence, L.J. (2000). "Teaching business ethics: are there differences within Europe, and is there and European difference?" *Business Ethics: A European Review*. Vol. 9(1), pp. 58-64
- Stablein, R. (2000). "Teaching business ethics or teaching business ethically?" *Management Communication Quarterly*. Vol. 17(1), pp. 151-154.
- Stainer, L. (2004). "Ethical dimensions of Management decision-making". *Strategic Change*. Vol. 13, No. 6, pp. 333-342.
- Suárez, J. C. (2001). *Principios de ética profesional. A propósito de la actividad informativa*. Madrid: Tecnos.
- Summers, A.B. (1999). *The impact of professional identity and selected principles of professional ethics on the use of the informed consent process in social work*. Tesis de doctorado. U.S.A.: The Catholic University of America.

*Referencias bibliográficas*

- Taracena, E. (2002). "La construcción del relato de implicación en las trayectorias profesionales". *Revista Perfiles Latinoamericanos*. Vol. 21, Diciembre, p. 118.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Todorov, T. (1995). *La vida en común. Ensayo de antropología general*. España: Santillana-Taurus.
- Torres, R. M. (2004). "La narratividad de la vida, una lucha frente a la muerte y el olvido". En Remedi, E. (Coord.). *Instituciones educativas. Sujetos, historia e identidades*, pp. 131-160. México: Plaza y Valdés.
- Treviño, L. K. (1986). "Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model". *Academic of Management Review*. Vol. 11, pp. 601-617.
- Treviño, L. K. (1992). "Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management". *Journal of Business Ethics*. Vol. 11, pp. 445-459.
- Treviño, L. K. y Weaver, G. R. (1999). "Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behavior". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, No. 2, pp. 315-336.
- Treviño, L. K. y Weaver, G. R. (2001). "Organizational justice and ethics program 'follow-through': influences on employee's' harmful and helpful behavior". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, No. 4, p. 651.
- Treviño, L. K.; Weaver, G. R.; Reynolds, S. J. (2006). "Behavioral ethics in organizations: a review". *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, p. 951
- Tsai, M. T. y Huang, C. C. (2007). "The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan". *Journal of Business Ethics*. Vol. 80, pp. 565-581.
- Tse, A. y Au, A. (1997). "Are New Zealand business students more unethical than non-business students?" *Journal of Business Ethics*. Vol. 46 (4), pp. 389-402.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2004). "Ethics training and businesspersons' perceptions of organizational ethics". *Journal of Business Ethics*. Vol. 52(4), pp. 381-390.

- Valentine, S.; Godkin, L.; Lucero, M. (2002). "Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit". *Journal of Business Ethics*. Vol. 41, No. 4, pp. 349-360.
- Van Manen, M. (2000). Moral language and pedagogical experience. *Journal of Curriculum Studies*. Vol. 32(2), pp. 315-327.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. Idea Books: España
- Vara, A. (2006). *La lógica de la investigación en las Ciencias Sociales*. Asociación por la defensa de las minorías: Lima, Perú. Versión electrónica recuperada de: [http://www.aristidesvara.com/libros/arch\\_libro/Logica\\_Investigacion.pdf](http://www.aristidesvara.com/libros/arch_libro/Logica_Investigacion.pdf)
- Varchaver, N. (2002). "The Big Kozlowski". *Fortune*. Vol. 146, pp. 123-126.
- Vardi, Y. (2001). "The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work". *Journal of Business Ethics*. Vol. 29, No. 4, p. 325
- Vasquez, A. (2006). "La epistemología de Feyerabend. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento". *Revista Observaciones Filosóficas*. Versión electrónica recuperada de: <http://www.observacionesfilosoficas.net/download/feyerabendabril.pdf>
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1987). "A theory and measure of ethical climate in organizations". En Frederick, W. C. (Editor) *Research in Corporate Social Performance*, pp. 57.-71. Greenwich: JAI Press.
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). "The organizational bases of ethical work climates". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, No. 1, pp. 101-125.
- Von Wright, G. H. (1979). *Explicación y comprensión*. Madrid: Alianza.
- Walton, C. (2001). "Character and integrity in organizations: the civilization of the workplace". *Business and Professional Ethics Journal*. Vol. 20, No. 3-4, pp. 105-128.
- Weaver, G. R. (1999). "Ethics through corporate strategy". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 7, No. 1, pp. 96-99.
- Weaver, G. R. (2001). "Ethics programs in global business: culture's role in managing ethics". *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, No. 1, pp. 3-16.

*Referencias bibliográficas*

- Weaver, G. R. (2004). "Ethics and employees: making the connection". *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, p. 121.
- Weaver, G. R. y Agle, B. R. (2002). "Religiosity and ethical behavior in organizations: a symbolic interactionist perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 114-124.
- Weaver, G. R.; Treviño, L. K. y Cochran, P. L. (1999a). "Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors". *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 41-57.
- Weaver, G. R.; Treviño, L. K. y Cochran, P. L. (1999b). "Corporate ethics practices in the mid-1990's: an empirical study of the Fortune 1000". *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, No. 3, pp. 283-295.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: FCE.
- Weber, M. (1994). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Ediciones Coyoacán.
- Webster, A. (2006). "Valores éticos empresariales". En Hernández, A. (coordinador). *Ética actual y profesional. Lecturas para la convivencia global en el siglo XXI*, pp. 353-373. México: Thompson.
- Weiss, E. (1977). "Análisis de contenido (teorías y técnicas) un instrumento para la crítica ideológica de textos escolares". *Mecanograma*. México: DIE-CINVESTAV-IPN.
- Weiss, E. (1979). "Hermenéutica-dialéctica una proposición metodológica para las ciencias sociales". *Mecanograma*. México: DIE-CINVESTAV-IPN.
- Weiss, E. (1983). "Hermenéutica-crítica y ciencias sociales. Una reflexión metodológica, sociológica y epistemológica". *Mecanograma*. México: DIE-CINVESTAV-IPN.
- Weiss, J. W. (1994). *Business Ethics. A managerial stakeholder approach*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Weller, S. (1988). "The effectiveness of corporate codes of ethics". *Journal of Business Ethics*. Vol. 7 (5), pp. 389-395.

- Wicks, A. C. y Freeman, R. E. (1998). "Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism and the search or ethics". *Organization Science*, Vol. 9(2), pp. 123-140.
- White, H. (1992). *El contenido de la forma. Narrativa, discurso y representación*. Barcelona: Paidós.
- White, H. (1992). *El contenido de la forma. Narrativa, discurso y representación*, pp. 88-95. Barcelona: Paidós.
- White, R. (2002). "Do employees act like they think? Exploring the dichotomy between moral judgment and ethical behavior". *Public Administration Quarterly*. Vol. 25, p. 391.
- Wilde, D.L. (2002). *Determinants of ethical behavior of public administrators: Profession, position, and organizational climate*. PhD. Dissertation. U.S.A.: Tennessee State University.
- Wilde, D.L. (2002). *Determinants of ethical behavior of public administrators: Profession, position, and organizational climate*. PhD. Dissertation. U.S.A.: Tennessee State University.
- Williams, R.L. (1998). *Fostering ethical environments in the public service workplace: An empirical análisis of strategies*. PhD. Dissertation. Florida, U.S.A.: The Florida State University.
- Willis, P. (1980). "Notas sobre método". En Hall, S. Et al. (Eds.). *Culture, Media, Language*, pp. 105-121. London: Hutchinson.
- Wimbush, J.C. (1999). "The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates ethical behavior". *Journal of Business Ethics*. Vol. 18 (4), pp. 383-395.
- Wüestner, K. (2003). "Ética profesional. Los genetistas humanos en Alemania". En Hirsch, A. y López Zavala, R. (coordinadores). *Ética profesional e identidad institucional*, pp. 43-67. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Yentel, N. S. (2006). *Institución y cambio educativo: una relación interferida*. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.



*Referencias bibliográficas*

- Yurén, M. T. (2003). “Tensiones identitarias y ethos profesional. El caso del profesor de formación cívica y ética en la escuela secundaria”. En Hirsch, A. y López Zavala, R. (Coords). *Ética profesional e identidad institucional*, pp. 267-296. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Yurén, M. T.; Barba, B.; Barona, C.; Izquierdo, I.; Molina, A. y Osornio, L. (2003). “El trabajo filosófico y conceptual en educación valoral y formación sociomoral. Una contribución al estado del conocimiento en México (1991-2001)”. En Bertley, M. (coord). *Educación, derechos sociales y equidad*, pp. 943-966. México: COMIE–SEP–CESU.
- Zadek, S. (1995). *Value-based effectiveness. Organising NGO's for value-based effectiveness*. London: The New Economics Foundation.