

# Establecimiento y adopción de códigos: solución u obstáculo ante crisis en los valores?

FRANCISCO CEPEDA LOPEZ\*

---

## RESUMEN

---

*El artículo presenta una reflexión del autor sobre el conflicto que aparece en las organizaciones entre la normatividad hecha dogma y el proceso dinámico de la valoración.*

**Romeo:** Oye; tu pobreza es manifiesta. Cuarenta ducados te daré por una dosis de veneno tan activo que apenas circule por las venas, extinga el aliento vital tan rápidamente como una bala de cañón.

**Boticario:** Tengo esos venenos, pero las leyes de Mantua condenan a muerte al que los venda.

**Romeo:** Y en tu pobreza extrema. Qué te importa la muerte? Bien clara se ve el hambre en tu rostro, y la tristeza y la desesperación. Tiene el mundo alguna ley para hacerte rico? Si quieres salir de la pobreza, rompe la ley y percibe mi dinero.

**Boticario:** Mi pobreza lo recibe, no mi voluntad.

**Romeo:** Yo no pago tu voluntad, sino tu pobreza.

**Boticario:** Este es el ingrediente; desléido en agua o en un licor cualquiera, bebelo y caeréis muerto en seguida, aunque tengais la fuerza de veinte hombres.

**Romeo:** Recibe tú el dinero. El es la verdadera ponzoña engendradora de más asesinatos que todos los venenos que no debes vender. La venta la he hecho yo, no tú.

Adiós; compra pan y cúbrete. No un veneno, sino una bebida consoladora llevo conmigo al sepulcro de Julieta.

WILLIAM SHAKESPEARE  
Romeo y Julieta.  
Acto V., Escena Primera (1).

---

\* Administrador de Empresas Universidad Externado  
Catedrático EAN

Se preguntará el lector si al caso viene esta alusión Shakespeariana. Obligante resulta entonces, tratar de proporcionar una respuesta desde la perspectiva del conflicto que, con frecuencia, suele presentarse entre las valoraciones subjetivas y las racionalizaciones normativas comúnmente determinados.

Evitando caer en la tentadora trampa de discutir la legitimidad de una postura romántica frente al poder de censura del colectivo, es preciso explorar otras formas de reflexión para abordar el problema, no se trata entonces de mirar la relación de un individuo frente a un grupo sino de observar las relaciones que al interior de éste colocan en tal situación a aquel.

Como quiera que lo social ha sido tratado desde diversas perspectivas, tanto en extensión como en profundidad, con mucha mayor propiedad que la que yo pueda alcanzar: permítaseme asumir la empresa como campo para el análisis, dado el carácter de "sociedad en pequeño" que ésta representa.

La empresa se ha considerado como una institución en la cual, dirigentes y dirigidos, establecen relaciones entre la defensa de sus intereses y la consecución de fines reconocidos como legítimos por la sociedad. De esta manera, si se le considera una organización, es menester analizarla a través del conjunto de conceptos elaborados para el análisis de los sistemas sociales; comenzando por definir roles y las unidades elementales de relaciones sociales, así como la relación entre el rol y la expectativa ante la posibilidad de desempeño de éste, para pasar a la ampliación del espacio de observación de los sistemas de relaciones, estudiando los grupos primarios, grupos de organización formal, sistemas de comunicación y los miembros de la organización, definidos sus diversos niveles y tipos de pertenencia.

Vista así, la empresa no es solo el conjunto de la producción o la estructura para la generación de servicios y sus sistemas internos de relaciones sociales, sino la siempre contradictoria visión acerca de los valores sociales que manejan los diversos grupos. De esta forma, es conveniente asumir el punto de vista de los actores y reconocer para ello, elementos fundamentales de su acción; un principio de identidad, un principio de oposición y uno de totalidad.

La totalidad puede tomarse como el escenario en el cual se desarrolla el conflicto entre la defensa de intereses privados y la oposición a OTROS inte-

reses privados, en el cual se expresan las valoraciones, tanto de los actores según su papel, como de la representación en su conjunto. Los "proyectos" de los actores se encuentran en reciprocidad de perspectivas, lo cual conduce a la obligatoriedad de reconocimiento de las transacciones a través de las cuales unos proyectos se ajustan a otros.

Los trabajadores actúan en función de sus intereses, de su papel en la organización, de su posición (status) y de los conflictos de poder en las cuales están inmersos<sup>1</sup>. Por ello, la transformación y/o desarrollo de la organización-empresa (cultura y valores organizacionales), pueden ser analizadas como la aparición progresiva de mediaciones, aceptaciones o transacciones organizativas e institucionales entre el poder económico (propiedad-dirección) y la actividad profesional (órbita de la ejecución) o, en el lenguaje de E. Parra, "Conflictos entre el capital y el trabajo"<sup>2</sup>.

Este es, como propuesta, un tipo diferente de abordaje de la relación ideología y valores vs. normatividad y acción. Pretende romper algunos estereotipos y mitos difundidos tanto en la empresa y sus estudiosos, como en la sociedad y no pocos de sus "teorizadores"; surgidos de la interpretación de valores y del sistema ético como algo exclusivamente teológico o mágico.

La categoría **empresa** nace y se difunde en la sociedad civil; en consecuencia, su desarrollo obedece al de la racionalidad de carácter civil y de una **ética cívica**, que se legitiman a través de mecanismos de poder diseñados para esa sociedad, generalmente expresados por medio de códigos escritos y cuerpos normativos. Como puede colegirse, el establecimiento de códigos de comportamiento resulta de un complejo proceso de mediaciones o transacciones entre individuos, entre grupos y entre individuos y grupos, en el que se alienan las posibilidades de los actores como tales en cuanto a su identidad y, es posible, en cuanto a su autonomía; es necesario desechar en aras de la

**"La empresa no es solo el conjunto de la producción o la estructura para la generación de servicios y sus sistemas internos de relaciones sociales, sino la siempre contradictoria visión acerca de los valores sociales que manejan los diversos grupos".**

tolerancia, las valoraciones singulares, probablemente generadoras de conflictos, para lograr aceptaciones garantes de cohesión grupal y social.

Tomando este marco como referencia, es pertinente mostrar cómo la normatividad y/o las normalizaciones, hechas dogma, agotan su capacidad para expresar la realidad que ha dado origen a su expedición. El centro del problema radica en la inveterada simplicidad reduccionista en la cual suele incurrir quien asume la organización (para nuestro interés, la empresa), solamente como un sistema de decisiones y negociaciones institucionales legitimadas por la norma, situación que deriva en la tendencia hacia la marginalización de los mecanismos de integración social y de las relaciones de poder en el análisis de ella, y conduce a explicarla en términos del dato y la medición como criterio sumo de validez en la valoración. En contraste, puede ocurrir que el énfasis se vuelque hacia las conexiones entre el sistema de poder y el sistema organizativo, abstrayendo la importancia que reviste la autonomía de las unidades empresariales en la generación de procesos de control propios, con lo cual la intuición aparecería como sustituto de la racionalización. Ambas posibilidades en extremo, expresan y recogen sólo una de las características de los valores; su bipolaridad, y dejan de lado otros de cardinal importancia como su historicidad y su jerarquía, sin cuya presencia la valoración se queda en la sentencia.

El primer caso puede ser reconocido en la concepción clásica de la administración, donde la autoridad es un asunto estrictamente formal, sujeto a reglas (el culto al standard y al manual) y se eluden sus contenidos sociológicos, psicológicos, políticos y culturales en la valoración para la toma de decisiones; actitud totalmente consistente con las ideas formalistas respecto de la organización y la visión mecanicista acerca de los individuos que la conforman, imperantes en su época, y practicadas aún dentro de algunos esquemas organizativos. Tal postura conduce a la **aceptación** de la norma como fuente de autoridad y tiene su expresión en una relación de obediencia, en la cual no es dado ni dable el ejercicio de la voluntad, es decir, adopta un carácter coercitivo: las relaciones entre la dirección y el conglomerado se reducen a la emisión de órdenes "adecuadas" para obtener de ellas una perfecta obediencia. En este mismo sentido, la contribución de la corriente denominada neoclásica, no trasciende más allá del refinamiento de las herramientas para la supervisión, la determinación de los ámbitos del control y las adecuaciones

**"El llamado es entonces, a la ampliación de los ámbitos de análisis institucional, donde prevalezca y prime una moción corporativa, abordando la realidad de los mecanismos de poder directamente, tal como se expresan en los problemas organizativos".**

estructurales, soslayando la intervención de otros contenidos de la autoridad y dejando los juegos decisoriales como expresión del conflicto entre la línea y el staff.

La segunda opción extrema aludida, aparece en el soporte teórico de modelos administrativos denominados "humanistas". En ellos se incurre en el reduccionismo de las relaciones internas en la organización y los de ésta con su entorno, en análisis individuales de comportamiento, tratando de mostrarlas homogenizadas o "estandarizadas" por medio de aconductamientos y manipulación de las expectativas singulares, bajo pretensiones "colectivizadoras" que conducen al objetivo de sofocar situaciones de conflicto, con lo que se niega su calidad de elemento dinamizador del desarrollo organizacional. También es posible hallar tal postura en las explicaciones que derivan en "teorías de conflicto", para los cuales los criterios racionalizadores y las finalidades pragmáticas pasan a un tercer orden, cuando se les lega la categoría de mecanismos adaptativos del qué hacer a las estructuras de autoridad y mecanismos de poder, o bien, se soslaya su importancia en el análisis. Olvidan unas y otras, que la empresa es un conjunto concreto cuyas decisiones no son solo orientaciones sociales y culturales, sino también medios de defensa de los intereses de una unidad particular frente a otros intereses y condiciones de acción, definidos en el tiempo y en el espacio.

Así, colocarse tanto en una como en otra situación, implica el desconocimiento del carácter esencial de unicidad de los organismos sociales y de integridad de sus procesos. El llamado es entonces, a la ampliación de los ámbitos de análisis institucional, donde prevalezca y prime una moción corporativa, abordando la realidad de los mecanismos de poder directamente, tal como se expresan en los problemas organizativos y en los cuales la tecnología, los recursos financieros, físicos y técnicos, las normas y los pro-

cedimientos, adquieren su plena utilidad como herramientas de apoyo para la gestión y como posibilitadores de decisiones, en cuyo proceso interviene y es determinante la valoración.

La empresa pues, no es tan solo una circunscripción política ni un simple sistema de organización y de decisión. Su dependencia con relación al poder social proporciona su centro de referencia a los mecanismos interinstitucionales; su particularidad obliga a los actores específicos a negociar sus relaciones en el marco de una unidad de producción y en sistema de decisión.

Atendiendo las anteriores consideraciones vale mencionar que, cuando se preconiza el alcance de metas de eficacia, productividad y eficiencia por sí mismas, no será posible su realización si se elude el conjunto de valores en los cuales se funda una determinada organización. Los mencionados aspectos son fundamentalmente instrumentales, la valoración les proporciona legitimidad; dicho de otra manera, los grupos consideran un sistema organizativo como legítimo o ilegítimo dependiendo de la manera como sus valores concuerden con los propios.

La legitimidad implica una capacidad desarrollada por la organización para **engrender** y mantener la noción de las instituciones existentes como las más apropiadas para ella y por lo tanto, no radica en la mayor o menor cantidad de normas expedidas y códigos editados.

Las diferenciaciones expresadas hasta aquí, han sido incluidas para mostrar la utilidad relativa de los modelos de gestión surgidos en otros escenarios, bajo condiciones diferentes en alto grado, de las apreciables en nuestra realidad y suponen por ello, su propio proceso de legitimación,

---

**“La legitimidad implica una capacidad desarrollada por la organización para engrender y mantener la noción de las instituciones existentes como las más apropiadas para ella y por lo tanto, no radica en la mayor o menor cantidad de normas expedidas y códigos editados”.**

---

sus propias normalizaciones y sus propios códigos normativos. La intencionalidad de esta reflexión, no incluye empero, la proscripción de los códigos o la normatividad; pretende reclamar una en la cual se consulte la racionalización de los procesos dables en la realidad de nuestro “desarrollo” empresarial, organizacional y social y su confrontación con los aludidos modelos racionalizadores.

Es necesario buscar en la identidad de nuestras organizaciones y empresas de hoy, la proximidad a distancia de ellos con otros desarrollos, de manera que se posibilite el reconocimiento de un sistema institucional autónomo, tal que refleje las transacciones o negociaciones entre los actores concurrentes a su escenario y asegure el paso de la legitimidad autoritaria a una organización corporativa, admitiendo que la racionalidad económica de la productividad-eficiencia y la racionalidad política-social se conjugan en la empresa y que, al tiempo que complementarias poseen autonomía y se determinan mutuamente.

## NOTAS

- 1 PARSONS, Falcott. Interacción social en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Ed. Aguilar.
- 2 PARRA, Ernesto. Microempresa y desarrollo. Ed. Publicaciones SENA. Bogotá. 1978.