

## LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS VISTA COMO UNA INTERVENCIÓN DEL DO.

Dr. Fernando José Menéndez González

IPN –CIECAS

M. en H. Adriana Sandoval Hernández

IPN – ESIT

Lic. Felix Lucio Islas

IPN – CIECAS

### RESUMEN

La opinión generalizada de hoy día sostiene que las personas y organizaciones deben ser éticas. Por otro lado los economistas y administradores son preparados para buscar la maximización de las utilidades y minimización de los costos. Psicólogos y especialistas en DO contribuyen desde su campo de estudio a conseguir el mejoramiento de la productividad. Cuando se pregunta cómo lograr eso que parece ser contradictorio, ser ético y exitoso, es cuando no se encuentra una respuesta inmediata. Aquí se busca servir de guía para aquellos que se ven impulsados a conseguir el mejoramiento de sus organizaciones mediante la implantación de un modelo ético. El inicio de este proceso parece sencillo a simple vista: El líder principal de la organización y todos los cuadros de mando se deben convertir a los valores humanistas, con los que se llegue a ver al hombre no como un medio, sino como un fin.

### PALABRAS CLAVE

ÉTICA EN LOS NEGOCIOS, CAMBIO ORGANIZACIONAL, PERSONA.

### EL CAMBIO Y EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se hace la presentación en el anexo la figura Núm. 1, que es de un diagrama de proceso en el que se visualiza el recorrido a realizar cuando se quiere establecer la ética en una organización. En este reporte no se alcanzará a cubrir todos los aspectos ahí mencionados, pero se insistirá en aquellos que pueden llegar a ser claves en el inicio de una intervención.

Aquí hay que destacar la existencia de una tensión en la actividad del hombre de negocios o del administrador al gestionar una organización. Por un lado, el empresario tiene como objetivo maximizar las utilidades de la empresa, así como el administrador la productividad de su organización, ambos dentro de un marco ético/humanista. ¿Cómo conciliar ambos intereses tan disímboles? Se puede afirmar que la ética en los negocios es como tratar de mezclar el agua y el aceite, y que esto en realidad viene a ser un oxímoron o contradicción por sí misma.

Para lograr dicha conciliación, el líder deberá hacer un recorrido en su mente que se antoja difícil. Tiene que ir desde el utilitarismo que ha soportado ideológicamente al capitalismo en los últimos siglos, pasar por una ética comunicativa en la que se acepta al otro como persona en una situación ideal de diálogo y, finalmente llegar a poseer una visión antropológica en la que ponga a las personas siempre como un fin y nunca como

un medio. De esta manera buscará llegar a una ética de la justicia, en la que se dé a cada quien lo que le corresponde.

Cuando se pregunta a un filósofo, que esté de acuerdo con lo antes dicho, qué o cómo hacer para que se dé la ética en una organización, dirá que se recurra a los estudiosos de las organizaciones para que ellos sean los que aporten con sus métodos de trabajo la solución apropiada. Así pues, procede presentar algunas ideas que impulsen un proyecto ético en las organizaciones.

### **ALGUNOS PASOS A REALIZAR**

En el inicio del camino hacia la ética organizacional se encuentra la constitución de un comité de ética, que viene a ser el órgano que impulse y dé vida al proyecto, que lo monitoree y controle su ejecución y puesta en práctica.

Una parte importante en este intento de llegar a ser éticos y exitosos será la construcción y comunicación de un Código de Ética. Para conseguir este propósito es necesario entrar en el complicado tema del cambio de cultura organizacional, asunto que no se alcanza a tratar en esta breve presentación. En este ensayo lo que se pretende es animar al que busca algunas ideas prácticas y concretas de cómo establecer la ética en su organización, y que ésta llegue a ser ética y exitosa.

Hay muchos otros temas que debe tomar en cuenta el que intenta este cambio y mejoramiento que aquí no se tratan. Se pueden mencionar algunos aspectos que no cubiertos, como cultura organizacional, filosofía organizacional, liderazgo, motivación, autoridad, poder, planeación estratégica, calidad total y otras intervenciones que se manejan desde las disciplinas que estudian la conducta en las organizaciones.

La conclusión final a la que se arriba en este texto es que sí se puede llegar a tener una organización ética y exitosa y que se debe comenzar el cambio por el líder mismo, seguir hacia abajo con los cuadros de mando de la estructura organizacional hasta llegar a todo el personal, para impactar los equipos de trabajo y concluir con las organización completa.

### **LA ÉTICA Y LOS NEGOCIOS.**

Canción del comerciante  
 ¡Yo qué sé que es el arroz!  
 ¡Yo qué sé quién lo sabrá!  
 Yo no sé lo que es el arroz.  
 No sé más que su precio.

¡Yo qué sé lo que es un hombre!  
 ¡Yo qué sé quién lo sabrá!

¡Yo no sé lo que es un hombre!  
 ¡No sé más que su precio!  
 (Brecht, 1972)

¿Tiene razón de ser una ética en los negocios? A esta pregunta responde Peter Drucker (1974, pág. 366) diciendo que no debe existir algo llamado 'Ética de los Negocios'. Dice que se han predicado demasiados sermones y se ha escrito incontablemente sobre la ética de los negocios o de la ética del hombre de negocios. Afirma que la mayoría de lo que se ha dicho no tiene nada que ver con negocios y poco que ver con la ética, y que hay un asunto principal que es sencillo: "La honestidad de cada día".

Los hombres de negocios, se dice solemnemente, no deberían engañar, robar, mentir o recibir sobornos. Pero tampoco nadie más. Los hombres y mujeres no adquieren exenciones de las reglas ordinarias de comportamiento personal debido a su trabajo o empleo, ni tampoco cesan de su condición humana cuando son designados vicepresidente, alcalde o rector. A pesar de esto siempre ha existido un número de personas quienes engañan, roban, mienten, sobornan o reciben sobornos. Se trata, según Drucker, de un problema de valores morales y educación del individuo, la familia, la escuela, pero ni existe una ética de los negocios separada, ni se necesita una.

El punto de vista de Peter Drucker hace reflexionar al estudioso de las organizaciones y del comportamiento del hombre en ellas al notar que existe una tensión entre los valores éticos y el egoísmo de las personas.

Ante la pregunta de por qué la ética debe formar parte de los negocios, se afirma que: "puesto que la ética debe gobernar todas las actividades voluntarias humanas, y puesto que los negocios son una actividad voluntaria humana, también deberá regir los negocios" (Velasquez, 2006, pág. 38).

Con esta idea se justifica la ética en los negocios en sí misma, ya que se trata de un comportamiento deseable en las organizaciones, y porque se pretende "demostrar que las consideraciones éticas son consistentes con los objetivos de los negocios, en particular de la búsqueda de lucro" (Velasquez, 2006, pág. 39).

En otras palabras se está ante el reto de que la gestión de una organización sea ética y exitosa.

## EL CAMBIO Y EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el desarrollo de este trabajo se destaca el hecho que existe una tensión en la actividad del hombre de negocios o del administrador al gestionar una organización. Por un lado, el empresario tiene como objetivo maximizar las utilidades de la empresa y el administrador la productividad de su organización, ambos dentro de un marco ético/humanista. ¿Cómo conciliar ambos intereses tan disímbolos? Alguien ha dicho que

es como tratar de mezclar el agua y el aceite, y que esto en realidad viene a ser un oxímoron o contradicción por sí misma.

Para lograr dicha conciliación, el líder deberá hacer un recorrido que se antoja difícil, pero que es indispensable. Tiene que ir desde el utilitarismo que ha soportado ideológicamente al capitalismo en los últimos siglos, pasar por una ética comunicativa, en la que se acepta al otro como persona en una situación ideal de diálogo y finalmente poseer una visión antropológica en la que tenga a las personas siempre como un fin y nunca como un medio. De esta manera buscará llegar a una ética de la justicia, en la que se dé a cada quien lo que le corresponde.

Cuando se pregunta a un filósofo, que esté de acuerdo con lo antes dicho, el qué o cómo hacer para que se dé la ética en una organización, dirá que se recurra a los estudiosos de las organizaciones para que ellos sean los que aporten con sus métodos de trabajo la solución apropiada.

### **LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

Cuando se busca aclarar la idea que se tiene sobre las organizaciones de negocios hay que recurrir a Ginebra y Arana (1999, pág. 9), quienes afirman:-

Hemos de volver a la empresa de negocios su sentido primigenio, la empresa de negocios está para: 1) hacer negocio, para hacer dinero [...] el hombre de negocios no debe avergonzarse de su éxito económico personal [...] hacer dinero es una actividad noble [...] que contribuye al bien común. 2) y por supuesto, esta actividad de la empresa por exigencia ética y social, ha de llevarse a cabo en bien del hombre, sin detrimento de la convivencia, potenciando la realización de la persona –la que trabaja en la empresa-. 3) Para que la empresa pueda hacer dinero, es preciso que tenga clientes satisfechos.

En cuanto a la misión empresarial en general, hay que enfatizar que la maximización de las utilidades en las empresas de negocios debe ser una prioridad secundaria, no la básica, ya que la primera será asegurar su sobrevivencia (Gellerman, 1986, pág. 4), a lo que hay que agregar, buscando una permanencia activa de la organización, tal y como se explica más adelante con el modelo del utilitarismo humanista.

### **UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA**

En una revisión rápida a algunas definiciones de la filosofía, se puede decir que ésta pretende encontrar el último “por qué” de las cosas, haciéndose cargo de la búsqueda de “la verdad” mediante el uso de la razón. Ahora bien, numerosos pensadores se han preguntado desde tiempos inmemoriales ¿Qué es el hombre? ¿Quién soy yo? ¿Cuál es el sentido de la existencia humana? De esta manera, estos y otros interrogantes por el estilo

dominan todo el campo de la antropología filosófica, tal y como lo señala Gevaert (2001, pág. 11).

La respuesta que se otorgue a la pregunta de ¿Qué es el hombre? va a venir a marcar el campo de acción y de decisiones no solo del hombre común y corriente, sino del líder organizacional. Esto quiere decir que por parte de todos ya se tiene, al menos una idea, de la respuesta a esta pregunta.

Es el filósofo alemán Kant (1724-1804) quien viene a impactar este trabajo con el planteamiento de la segunda formulación de su imperativo categórico cuando dice: "Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca solamente como un medio" (Kant, 1785/1996, pág. 44). Si el líder de la organización es poseedor de una visión antropológica de este tipo, entonces coloca a la persona humana en el centro de su organización.

Todo lo contrario sucederá cuando se tiene una visión antropológica en la que el hombre es un medio nada más. Un medio para conseguir otros fines, visión en la que el fin principal es el de maximizar las ganancias. Si esto es así, en consecuencia el hombre se volverá un medio y los trabajadores, clientes, otros socios, el gobierno, y los demás grupos de interés serán eso, un simple medio. Así es como se da el caso de encontrar empresas pobres, con dueños ricos.

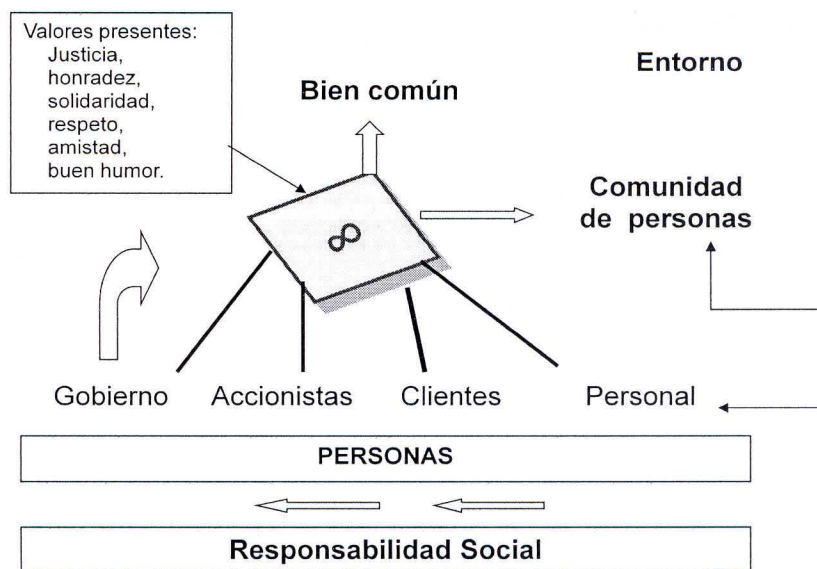
Pero, a todo esto, ¿Qué es la ética? Se puede afirmar que la disciplina de la filosofía hace su aterrizaje en la vida diaria a través de la ética, y que ésta es no solo una teoría acerca de la felicidad, sino que más que nada, ha sido considerada desde la antigüedad como el arte práctico de conseguirla, "Toda vez que el fin de esta ciencia no es el conocimiento, sino la acción (praxis)" (Aristóteles, 1954, págs. 113.I.3,7) y que "la felicidad es algo final y autosuficiente, y que es el fin de cuanto hacemos" (Aristóteles, 1954, págs. 129.I.VII,8).

Para todo esto, la definición que se considera más enfocada para trabajar desde la perspectiva de la ética en las organizaciones, es la que se refiere a ella como "*Obedience to the unenforceable*" (Kidder, 2002, pág. 11), o sea "Obediencia a lo no obligatorio". Se trata de una definición en la que la ética es concebida desde la autonomía de la persona, y en la que vive voluntariamente los valores que ha asumido como propios para su vida.

## **EL MODELO DEL UTILITARISMO HUMANISTA**

Bajo las condiciones antes mencionadas, si alguien gana es porque otro más sale perdiendo. Bajo este enfoque y a mediano plazo, también el empresario saldrá perdiendo, pues su visión de negocio es cortoplacista y por lo tanto no va a perdurar en el tiempo, como se explica más adelante.

### Ilustración 1. El modelo del “utilitarismo humanista”



Fuente: (Menéndez González, 2008, pág. 192).

Si el líder es poseedor de una visión antropológica en la que el hombre es el fin, entonces coloca a la persona humana en el centro de la organización, como lo más importante. De esta manera los Recursos Humanos se sentirán tratados como personas, y como se aprecia en la ilustración núm. 2, los clientes estarán plenamente satisfechos, ya que serán considerados, a su vez por los trabajadores como personas. Los socios accionistas serán vistos de igual manera, como personas, en cuanto que recibirán las utilidades esperadas, ya que hay clientes satisfechos que se vuelven adictos a la organización, pues regresan y regresan.

Los integrantes de las entidades gubernamentales se verán también como personas, realizándose los pagos y contribuciones en tiempo y forma, puesto que existe el flujo de dinero suficiente para ello.

Si el empresario coloca a la persona humana en la base de su empresa, la organización podrá lograr su propósito de “perdurar en el tiempo”, representado en el dibujo con el signo  $\infty$  (alpha). Así también tendrá en cuenta a los otros grupos de interés, como los proveedores, financieros, comunidad actual y futura, etc., para contribuir de esta manera al “bien común” y obtener lo que debe ser el fin final de toda organización: “Llegar a constituir una verdadera comunidad de personas”. En tal organización se estarán viviendo valores tales como justicia, honradez, solidaridad, respeto, amistad, buen humor, etc.

Así pues, al quedar la persona humana colocada en el centro mismo de la organización se estará formando una Empresa Socialmente Responsable (ESR), que

contribuye a que en la sociedad se dé el "Bienestar con Equidad", y se construya lo que se podría conocer como una verdadera utopía organizacional, llegar a construir una "Comunidad de Personas". Para lograr este propósito se recurrirá al Desarrollo Organizacional (DO), una disciplina que ha sido vista desde sus orígenes como humanista, democrática y humanista.

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al revisar la actuación de la administración y la ética organizacional en el desempeño de los negocios es muy útil conocer el papel que ha jugado el Desarrollo Organizacional (DO), que consiste en:

Un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción —en alcanzar los resultados deseados— como una consecuencia de actividades planeadas. El objetivo son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones (French & Bell, 1996, pág. 1).

En esta definición del DO es posible encontrar las pistas en las que se mueve la ética de los negocios, ya que ambas, la ética y el DO, buscan el mejor desempeño de los negocios, puesto que "El DO trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones" (French & Bell, 1996, pág. 2). En este último punto es posible distinguir el ambiente en el que se va a desenvolver la ética de los negocios, ya que se trata de las personas y de que las personas en las organizaciones sean tratadas como eso, como personas, y a su vez los trabajadores traten a sus clientes y demás participantes en los grupos de interés como personas, tal y como se expuso en el punto anterior.

Cuando el líder de una organización o el administrador de un negocio, se enfrentan a una situación ética no deseada, tratarán de cambiarla, porque están convencidos de que se está actuando mal o porque ven que sufrirán las consecuencias del mal comportamiento de los miembros de la organización. Recurrirán a un profesional de la ética en los negocios que se valdrá de la disciplina del DO, para que mediante una intervención en la organización, la conduzca al mejoramiento, a través del cambio planificado. Cuando los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial, en este caso todo el potencial ético, el desarrollo organizacional puede mejorar la situación (French & Bell, 1996, pág. 3).

## LA ÉTICA COMO UNA INTERVENCIÓN DEL DO

Cuando los líderes y administradores de una organización hacen frente, de una forma sistemática, a sus problemas y oportunidades, pueden valerse de la práctica del DO. Los practicantes de esta disciplina han creado una gran variedad de intervenciones para ayudar a los participantes en las organizaciones a abordar problemas específicos en forma efectiva.

La intervención puede ser enfocada desde el punto de vista de proceso o de tarea. Entre las intervenciones de proceso más utilizadas están las de planeación de vida y carrera, análisis del proceso de funciones, *team building*, *feed back*, retroalimentación de encuestas. Entre las intervenciones de tarea destacan las del sistema sociotécnico, *just in time*, *total quality management*, diseño o rediseño de roles, planeación estratégica y administración por objetivos. Como se puede apreciar, la ética en los negocios no está considerada como una intervención de DO, aún.

Audirac (1994, pág. 79) señala que una intervención se define como:

La interrupción planeada de un proceso para producir un cambio [y agrega] que en el DO las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo o sistema total) emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Un aporte importante de la presente investigación es la afirmación que la ética de los negocios debe ser vista como una intervención del DO, y con un enfoque de tarea. Al revisar la definición de Audirac que plantea la interrupción de un proceso para producir un cambio, y al recordar el comportamiento con frecuencia poco ético de muchas organizaciones y la mala fama de los comerciantes y mercaderes, por cierto bien ganada durante siglos, queriendo interrumpir el proceso o manera anterior de hacer negocios, habrá que realizar forzosamente una intervención en la organización.

Esta intervención debe iniciar con una conversión hacia los valores humanistas por parte de los líderes y administradores, para arribar a un modelo de negocio en el que prevalezca la justicia. Así pues, resulta obvio que el liderazgo en este intento de cambio debe venir desde los mandos más altos de la organización. Los altos directivos deberán decidir qué es lo que se debe y puede hacer y de qué manera se va a realizar, para posteriormente ellos servir como modelo para los que están en los niveles inferiores de la estructura organizacional. Se puede afirmar que los seguidores son sombras de sus líderes.

La ética en los negocios debe ser considerada como una intervención con enfoque en la tarea, ya que como señala Audirac (1994, pág. 84) implica un rediseño del trabajo, de la organización y en la administración, siempre y cuando se haga buscando la

participación e involucramiento del personal y tomando en cuenta el efecto que causen los cambios a nivel personal y organizacional.

Como ya se vio antes, el soporte ideológico del capitalismo ha sido dado durante los últimos decenios por los modelos éticos del utilitarismo y el pragmatismo, así como por el puritanismo protestante. La primera revolución industrial iniciada con Newcomen (1663-1729), quien ideó una de las primeras máquinas de vapor, la segunda revolución industrial con la presencia de la electricidad, el motor de combustión interna y otros desarrollos más (Castells, 1999, pág. 60), dieron el ambiente necesario para que surgiera en un momento dado la disciplina de la administración como una disciplina formal.

Todo esto ha propiciado que en el mundo se viva con un capitalismo que ha dado lugar a ilegalidades e injusticias (Baker, 2005, pág. 16), situación que ha sido vivida e impulsada por las organizaciones de negocios en todo el mundo.

Para que se dé el cambio en las organizaciones será necesario echar mano de la ética en los negocios como una intervención, ya que se busca la interrupción planeada de la manera actual de hacer su actividad, para producir un cambio que conduzca a un nuevo modo, a la manera humana. Esto implica ir del modelo ético del utilitarismo, vigente en el paradigma actual de hacer negocios, para ir hacia otro en el que prevalezca una ética de la justicia, tal y como se presenta en la ilustración 2 antes vista, o sea, vivir una "ética total". En esta aventura hacia el cambio y mejoramiento habrá que valerse, como parte del proceso del cambio, de la ética comunicativa o discursiva y de las técnicas propuestas por el DO.

Como se menciona arriba, la "Ética Total" para fines del presente trabajo viene a consistir en un constructo, una abstracción, que deben trabajar los miembros de la organización, con la función de delinear un ideal que sirva de referencia para que se dé el esfuerzo necesario y se rompa la inercia de paro. Es como el horizonte que se ve hacia el mar abierto, que en cuanto uno se mueve hacia él, se aleja. Así también, en cuanto uno se mueve desde el mundo abstracto hacia el real, todo se ve de una manera diferente.

## CONCLUSIÓN

Como conclusión se puede afirmar que en ningún lugar del mundo existe una organización, ya se trate de índole pública o de negocios, que pueda afirmarse de ella que sea: "10, éticamente perfecta". Antes al contrario, son más las organizaciones que tienen problemas éticos y de calidad, que las que no lo tienen.

Esto viene al caso porque siempre va a existir alguien entre los lectores, que por más que busque en su memoria y experiencia en el trato con las organizaciones, a la organización más pretenciosa de llegar a ser ética, siempre le podrá encontrar algún aspecto a mejorar en su desempeño. Esto se debe a que no se está tratando con

computadoras o máquinas perfectas, sino es el elemento humano (falible) el que le viene a dar vida a las organizaciones.

Dado que todas las organizaciones son susceptibles de mejorar, pues entonces lo que se plantea en el presente trabajo tiene buen futuro, ya que de eso se trata, de mejorar a las organizaciones. Algunas tendrán que hacer un recorrido desde muy lejos, no solo en la parte de la productividad, sino principalmente en su vena ética.

Se ha dicho en este trabajo que el proceso del cambio debe iniciar en los líderes y administradores de la organización convirtiéndose a valores humanistas, en los que el hombre es considerado como persona y siempre ser visto como un fin y nunca como un medio. Se puede afirmar que los seguidores en las organizaciones son sombra de los líderes y que los empleados tratarán a los clientes y usuarios como ellos se perciban tratados.

El objetivo final de las organizaciones, principalmente las de negocios, es el de perdurar en el tiempo, para lo que necesitará de las utilidades, que vienen a ser consideradas como un medio y nunca como un fin. Esto se ha explicado cuando se ha visto el modelo del "utilitarismo humanista", en el que la persona está en la base de la organización. Por cierto, la Responsabilidad Social Empresarial consistirá, vista desde este modelo, en que la persona esté ahí, en la base de la organización. El propósito organizacional será contribuir al Bien Común y llegar a formar una comunidad de personas.

Para conseguir el cambio y el mejoramiento de las organizaciones, expresado en términos éticos, es recomendable recurrir a la disciplina del Desarrollo Organizacional (DO), ya que éste se define en términos de "Cambio planificado". El DO se vale de intervenciones, y se concluye en este trabajo que la "Ética en las organizaciones" debe ser tomada como una intervención del DO, ya que busca, igual que el DO, "el mejoramiento de los individuos y las organizaciones".

Alguien ha dicho que cuando se acusa a otro, señalándolo con el dedo índice, le quedan apuntando al acusador mismo los otros tres dedos de la mano. Esto quiere decir que también éste último tiene culpa, muchas veces por omisión.

Al final de todo el recorrido que se ha realizado por algunos temas importantes, debe quedar una idea central muy clara, que "Sí es posible lograr una organización ética y exitosa". Pero hay que empezar por uno mismo, convirtiéndose a los valores humanistas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles. (1954). *Ética nicomaquea*. México: UNAM.

- Audirac Camarena, C. A., De León Estavillo, V., Domínguez González, A., López García, M. E., & Puerta Negrete, L. I. (1994). *El ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Baker, R. (2005). *Capitalism's Achilles heel. Dirty money and how to renew the free market system*. (J. W. Son, Ed.) USA.
- Brecht, B. (1972). *Poemas y canciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. (Vol. I). (C. Martínez Gimeno, Trad.) México: Siglo XXI.
- Drucker, P. (1974). *Management. Tasks. Responsibilities. Practices*. USA: Harper and Row.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional* (5a. ed.). México: Prentice Hall.
- Gellerman, S. (July-August de 1986). Why 'good' managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*, 85-90.
- Gevaert, J. (2001). *El problema del hombre. Introducción a la antropología filosófica*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Ginebra, J., & Arana, R. (1999). *Dirección por servicio. La otra calidad. La única reingeniería*. México: McGraw-Hill.
- Kant, I. (1785/1996). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (9a ed.). México: Porrúa.
- Kidder, R. (2002). *Obedience to the unenforceable*. (I. Sector, Ed.) Recuperado el 3 de junio de 2008, de <http://www.independentsector.org/PDFs/obedience.pdf>
- Menéndez González, F. J. (2008). *Valores del administrador de negocios en la toma de decisiones: Modelo del utilitarismo humanista. Tesis de doctorado en ciencias administrativas*. México D.F. : IPN. ESCA.
- Velasquez, M. G. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. (M. González, Trad.) México: Pearson Educación.

## ANEXO I

DIAGRAMA DE LA ÉTICA ORGANIZACIONAL COMO INTERVENCIÓN DEL DO

