

DILEMAS ÉTICOS EN LAS ORGANIZACIONES: UNA  
MIRADA DESDE LA FILOSOFÍA MORAL

Cristian David Rincón Orozco<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Estudiante VIII Semestre de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y de IV semestre de Licenciatura en Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas. Integrante del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración. Colombia. E-mail: crdrinconor@unal.edu.co

**Resumen**

El presente documento aborda dos de los principales dilemas morales en las organizaciones. Desde Peter Singer (2004) se explica qué es ética y moral, y por qué las organizaciones no pueden ser consideradas como seres morales. Luego, se abordan los dilemas morales ramificando el estudio ético en ética intra-organizacional y ética extra-organizacional. Se tratan dos de los principales dilemas morales, se explica por qué es necesario resolverlos a través de la filosofía moral y se intenta dar solución desde la ética de Friedrich Nietzsche.

**Palabras Clave**

Ética en las organizaciones, dilemas morales, filosofía moral, Nietzsche.

**Abstract**

This paper is about two of the main moral dilemmas in the organizations. From Peter Singer (2006), it explains what are the ethics and the moral, and why the organizations cannot be taken like moral beings. Then, it talks about the moral dilemmas ramifying the ethic study in intra-organizational ethic and extra-organizational ethic. It takes two of the main moral dilemmas; it explains why necessary to solve it is thought the moral philosophy and it tries to give a solution from the Friedrich Nietzsche's ethic.

**Key Words**

Ethics into the organization, moral dilemmas, Moral philosophy, Nietzsche.

## Ética y moral

En su Compendio de Ética, Peter Singer explica que la ética es la rama de la filosofía que se encarga de justificar, explicar y estudiar racionalmente las conductas morales en el hombre (Singer, 2004). La moral, por su parte, es el fenómeno empírico que rige el comportamiento del hombre con la sociedad, consigo mismo y el medio natural que le rodea. Tanto la moralidad como la ética le competen únicamente al hombre libre y racional porque es el único que tiene la capacidad de elegir entre lo que considera bueno y lo que considera malo. Es por esto que no es posible hablar de una ética de las organizaciones, sino más bien una ética en las organizaciones. Es decir, la acción moral no puede recaer sobre ellas ya que no son seres racionales, sino que más bien, las acciones, en este caso, de los sujetos que trabajan en la organización, son las que se catalogan como morales y no la acción de la organización en sí misma. La pregunta es entonces, cómo actúan y deben actuar los sujetos que trabajan en la organización, en vez de cómo debe actuar la organización. En otras palabras, son los sujetos quienes deciden el rumbo de la organización y no la organización en sí misma.

Frecuentemente los sujetos que trabajan en las organizaciones, sobre todo en aquellas cuyo principio deontológico es el lucro, se enfrentan a dilemas morales pues existe un conflicto entre lo que el sujeto a cargo de tomar la decisión puede considerar bueno y lo que desde la deontología de la organización debe hacer. En muchos casos el afán de lucro choca con la concepción moral del sujeto dentro de la organización.

## Ética en la empresa

El estudio de las acciones en las organizaciones debe explicarse desde dos grandes tipos de ética, de acuerdo al sistema con el que interactúa directamente en su toma de decisiones.

Ética al interior de las organizaciones o intra-organizacional. Estudia, teoriza y justifica las acciones morales dentro de las organizaciones, es decir, la acción moral de sus miembros con los demás y con los recursos no humanos de la organización. En las empresas, que por fines prácticos serán aquí consideradas como organizaciones con ánimo de lucro, se presentan algunos dilemas morales que ponen en riesgo la acción correcta dentro de la empresa.

Uno de los más importantes fue mostrado ya a principios del siglo XX por el comediante Charles Chaplin en su película *Tiempos Modernos*. Los cinéfilos del momento acordaron, en su gran mayoría, que la película era una crítica al capitalismo y a la industrialización. La película hace una crítica implícita a la administración científica de Frederick Taylor, cuyo objetivo era lograr mayor productividad, y por ende, generar mayores ingresos para dueños y empleados. Pero en su aplicación real terminó en

explotación laboral, producto de la especialización extrema del trabajador, el estudio de tiempos y movimientos, las largas jornadas de trabajo y el bajo salario, aspectos que aseguraron el objetivo de las empresas, pero también la deshumanización de los trabajadores.

La explotación laboral se define, según Marx (2006), como recibir un pago inferior al merecido por el trabajo realizado. Lo que no se le paga al trabajador y con lo que se queda el empresario es llamado por Marx plusvalía.

La generación de plusvalía impulsa el logro del principio deontológico de las empresas, pero niega el principio moral de justicia y respeto, según Savater (2006). Cuando a una persona no se le paga lo debido por su trabajo se cae en la injusticia y en el irrespeto hacia ella. Bajo la luz de la moral, lo correcto sería pagar y remunerar justamente al empleado por su trabajo, incluso si como consecuencia las utilidades de la empresa descienden.

Un dilema moral en la empresa surge cuando para poder ser competitivos es necesaria la explotación laboral. La acción moral conduce a que la empresa disminuya sus utilidades y tenga una posición comparativamente desventajosa con las empresas que sí generan la plusvalía como medio para cumplir su principio deontológico. Además, si se va más allá, la empresa en la que se actúa moralmente tiende a desaparecer por sus desventajas con la competencia y, al final, dejará sin empleo a sus trabajadores. Así, la pregunta queda suelta sobre el dilema moral en las empresas: ¿Qué es preferible? ¿Ser injustos en la remuneración con los trabajadores o mantener la empresa para que no queden desempleados?

La ética en las organizaciones en relación con su medio externo o extra-organizacional. En oposición a la ética intra-organizacional, estudia, justifica y teoriza la moralidad de la toma de decisiones de los dirigentes que afectan directamente a todo lo que está fuera de la organización. En general, se habla aquí del medio ambiente y de las demás organizaciones.

Aunque aquí surgen muchos dilemas morales en las empresas, especialmente uno de ellos es más importante que el resto, pues involucra directamente el futuro del hombre en el planeta: la contaminación ambiental.

La Industria Licorera de Caldas (ILC), que opera en la zona Maltería de la ciudad de Manizales, estuvo al borde de ser cerrada en enero de 1996 por contaminar la quebrada Manizales (Barraza, 1996), pero pese a las fuertes sanciones que recibió en aquella época y a las multas que debe pagar periódicamente al Estado por concepto de contaminación, sigue vertiendo sus aguas residuales en la quebrada de la ciudad. Según la caracterización y evaluación de la calidad del agua en la quebrada Manizales que

realizó la Fundación Sanear para Corpocaldas en el 2010, la ILC es una de las empresas que más genera vertimientos contaminantes en la fuente de agua (Sánchez, 2013).

El problema es que a la ILC le era más rentable contaminar que no hacerlo, pues los costos de saneamiento ambiental resultaban muy elevados.

Como la ILC, las empresas chinas, en general, contaminan desmesuradamente (Gaffney, 2014). Harbin, ciudad del noroeste de China, por ejemplo, es considerada la ciudad más contaminada del mundo según Madison Park, periodista de CNN (Park, 2014). Según la periodista, Harbin tiene seis veces más partículas en suspensión que lo que la OMS considera el límite seguro.

En un artículo publicado en marzo del 2014 por la Revista Secret-China, el Dr. Liu Kaiming, director ejecutivo del Instituto de Observación Contemporáneo, un grupo que busca defender los derechos laborales y la justicia social en Shenzhen, China, afirma que las empresas chinas están demasiado acostumbradas a tratar con el gobierno.

Las empresas chinas en África y América Latina siguen aún pensando que solo importa el gobierno, lo que se traduce en unas malas relaciones con las comunidades locales. No tienen buenas relaciones con los lugareños al crear puestos de trabajo y en mejorar el ambiente laboral. No hacen lo suficiente para proteger el medio ambiente local. Debido a que las empresas chinas no tienen un entendimiento básico de responsabilidad social y no son capaces de tratar con sindicatos o comunicarse con residentes locales, muchos problemas surgen de ahí (Kaiming, 2014, n.p.).

El planteamiento de Kaiming es interesante porque sintetiza algunos de los principales problemas morales en las empresas multinacionales chinas. Específicamente, cuando se trata de la contaminación ambiental, el dilema moral surge cuando al administrador no le importa que la contaminación sea un medio “necesario” en la consecución del principio deontológico de la empresa.

### **Filosofía moral y la ética en las empresas**

La filosofía ética de Friedrich Nietzsche podría dar una buena solución a estos dilemas deontológicos en las empresas. En este caso, se tomará el concepto de Eterno Retorno en Nietzsche (1974) para responder a estas preguntas.

En el aforismo 341 de la *Gaya Ciencia*, Nietzsche, a través de una metáfora, explica el concepto de Eterno Retorno.

¿Qué ocurriría si día y noche te persiguiese un demonio en la más solitaria de las soledades, diciéndote: “Esta vida, tal como al presente la vives, tal como la has

vivido, tendrás que vivirla otra vez y otras innumerables veces, y en ella nada habrá de nuevo; al contrario, cada dolor y cada alegría, cada pensamiento y cada suspiro, lo infinitamente grande y lo infinitamente pequeño de tu vida, se reproducirán para ti, por el mismo orden y en la misma sucesión; también aquella araña y aquel rayo de luna, también este instante, también yo. El eterno reloj de arena de la existencia será vuelto de nuevo y con él tú, polvo del polvo"? ¿No te arrojarías al suelo rechinando los dientes y maldiciendo al demonio que así te hablaba? ¿O habrás vivido el prodigioso instante en que podrías contestarle: "¡Eres un dios! ¡Jamás oí lenguaje más divino!"? Si este pensamiento arraigase en ti, tal como eres, tal vez te transformaría, pero acaso te aniquilará la pregunta "¿quieres que esto se repita una e innumerables veces?" ¡Pesaría con formidable peso sobre tus actos, en todo y por todo! ¡Cuánto necesitarías amar entonces la vida y amarte a ti mismo para no desear otra cosa que esta suprema y eterna confirmación! (Nietzsche, 1974).

A través del Eterno Retorno, Nietzsche propone que actuemos siempre de tal manera que aunque ese momento se repitiera infinitas veces decidiéramos siempre actuar así. Esto implica que para tomar una decisión, el sujeto tendría que pensar muy bien qué es lo que realmente quiere y qué es lo que más conviene. Este proceso implica pensar sobre las consecuencias que la decisión acarrea.

Volviendo al problema de la explotación laboral, el administrador tiene dos opciones:

1. Generar plusvalía.
2. Dar una remuneración justa.

Desde una ética nietzscheana, el administrador tendría que pensar qué decisión tomaría aún si el escenario se repitiera innumerables veces por la eternidad. Para esto, tendría que responder a la pregunta: "¿qué consecuencias acarrea cada decisión?".

La Plusvalía, en un primer momento, aumenta directamente las utilidades y fortalece la consecución del principio deontológico de la empresa. Sin embargo, no es su única consecuencia: la plusvalía trae consigo la desmotivación de los empleados, la falta de compromiso con la institución y la rotación de personal. En sus *9 things that motivate employees more than money*, Ilya Pozin (2014) afirma que si bien el dinero no es la forma más eficaz para motivar a los empleados, un empleado sin remuneración justa no puede sentirse motivado. El empleado desmotivado es más improductivo y la improductividad hace descender la utilidad. El empleado desmotivado tiende a cansarse de la empresa y a buscar nuevos puestos de trabajo en organizaciones donde sí se sienta motivado, haciendo crecer la rotación de empleados en la empresa, lo que lleva a aumentar los costos y a hacer descender las utilidades.

Cuando el administrador decide dar una remuneración justa a sus trabajadores no aumenta de manera directa las utilidades, pues la plusvalía es igual a 0, pero aumenta la motivación de los empleados, el compromiso con la empresa y reduce la rotación de personal. Como se infiere de lo anterior, la motivación aumenta la productividad y la productividad aumenta las utilidades, mientras que la disminución de la rotación del personal evita costos innecesarios dentro de la organización.

La pregunta aquí sería, “¿qué decisión tomar? ¿Generar plusvalía o remunerar justamente?”. Como parte del respeto hacia el empleado, la remuneración justa se entiende como la acción que debería realizarse. Además, se desmintió anteriormente que la empresa que paga justamente genera menos utilidades, pues dejan de percibir plusvalía. El Eterno Retorno de Nietzsche proclama bien esta forma de actuar: si el escenario de tener que elegir cómo remunerar a los empleados se repitiera infinitas veces, ¿aun así los remuneraría justamente? Desde lo que se ha planteado, la respuesta es sí. Siempre va a ser mejor evitar la plusvalía, tanto para los empleados como para la empresa.

En cuanto al segundo gran dilema ético que se menciona aquí, la decisión está en si contaminar o no hacerlo. En principio, contaminar no trae ninguna consecuencia y es, además, algo tan natural como la vida misma. Las vacas, por ejemplo, producen el 43% de metano de origen biológico en el mundo a través de sus gases, y el planeta es capaz de regenerarse y de purificar la contaminación (Ochoa, 2013). Sin embargo, cuando se contamina en exceso, se supera el límite de regeneración del planeta tierra y empieza a haber innumerables consecuencias: desequilibrio climático, extinción de muchas especies, aumento del costo de los productos básicos, escasez de recursos naturales, disminución de la salubridad general, aumento de la suciedad del aire, entre otros. En resumen, el exceso de contaminación ayuda al detrimento de la calidad de vida del hombre en la tierra.

Sin embargo, disminuye en muchos casos los costos de producción y, por tanto, ayuda en la consecución del principio deontológico de la empresa, contrario a lo que sucede cuando no se contamina: su única consecuencia evidente es que se elevan los costos de producción.

Entonces, ¿qué se debe hacer? La contaminación en exceso ayuda al principio deontológico, pero va en detrimento de la calidad de vida. Nietzsche fue muy enfático en afirmar que la vida debía vivirse por la vida misma, es decir, que cada acción debe realizarse para reafirmar la vida, más no para destruirla. Para actuar bajo el Eterno Retorno se necesita amar la vida. Por tanto, si la acción de contaminar en exceso va contra la vida, entonces no debería hacerse.

Si se opta por no contaminar, el problema es muy similar: no se obra en detrimento de la vida, pero sí en detrimento de la sostenibilidad de la empresa. Es decir, no contaminar retrasa la obtención de utilidades y con ella se niega el principio deontológico de la organización.

Sin embargo, se dijo que la contaminación era un proceso muy natural. El administrador no debe tampoco descartar esa opción para generar utilidades, pero sin llegar a un exceso. Se habla pues de una contaminación racional, donde no se sobrepase el límite que tiene el planeta para auto regenerarse. Si el problema se presentara una y otra vez innumerables veces, ¿optaría siempre por contaminar, por evitar la contaminación o, por el contrario, por contaminar racional y moderadamente? Según lo expuesto anteriormente, la respuesta sería una contaminación racional, pues en un Eterno Retorno no cabe la acción que vaya en contra de la vida, así aumente las utilidades de la empresa.

### **Conclusiones**

En primer lugar, se debe concluir que las organizaciones no son seres morales, sino que los integrantes de la organización son los que actúan moralmente. Así, no se debe hablar de una ética empresarial, sino de una ética en la empresa o una ética en la organización.

En este sentido, quienes afrontan los dilemas éticos en las empresas son los miembros de la organización, más no la organización en sí misma. Los dos dilemas que se abordaron en esta ocasión ejemplifican el dilema cuando actuar moralmente se opone al principio deontológico de la empresa.

Ante este problema, la filosofía moral sirve como herramienta para la solución de estos dilemas que se presentan dentro de la organización. En este caso, se presentó una posible solución desde la ética de Friedrich Nietzsche, pero no es el único camino posible. Existen trabajos que intentan dar solución a grandes problemas éticos en las empresas desde otras corrientes filosóficas<sup>23</sup> y que contribuyen al acercamiento de una ética en la empresa con bases en la filosofía moral.

---

<sup>23</sup> Ver *Racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial* (2009) de José Gabriel Carvajal Orozco.



## Referencias

- BARRAZA, J. (1996, 27 de enero). *Por contaminar, al borde del cierre la Licorera de Caldas*. El Tiempo.
- GAFFNEY, A. (2014, 14 de octubre). *Chinese Company used suppliers linked to contaminated heparin in scandal, FDA claims*. RegulatoryAffairsProfessionalsSociety. Extraído el 23 de Octubre del 2014. Tomado de: [www.raps.org](http://www.raps.org)
- KAIMING, L. (2014, 09 de marzo). *Empresas chinas perplejas con la responsabilidad social en el exterior*. Traducido por: Hsin-YiLin & Lauren DePhilips. Recuperado de: [www.lagranepoca.com](http://www.lagranepoca.com).
- MARX, K. (1998). *Manuscritos*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- NIETZSCHE, F. (1974). *La Gaya Ciencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Bedout.
- OCHOA, D. (2013, 28 de noviembre). *Las vacas también contaminan*. Madrid, España: Amovens.
- PARK, M. (2014, 08 de mayo). *Las 20 ciudades más contaminadas del mundo*.
- POZIN, I. (2014). *9 things that motive employees more than money*. New York: Inc.
- SÁNCHEZ, M. (2013, 06 de octubre). *Contaminantes a granel en la quebrada Manizales*. Manizales, Caldas: La Patria.
- SAVATER, F. (2006). *La dimensión ética de la empresa*. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre.
- SINGER, P. (2004). *Compendio de Ética*. Madrid, España: Alianza Editorial.