

Problema de la agencia y la cultura corporativa estalinista*

Yuri Gorbaneff **

Resumen

El problema de la agencia es de los obstáculos para la eficiencia de las organizaciones. A partir de Alchian y Demsetz (1972), la teoría sugiere dos soluciones: la propiedad privada y la cultura corporativa. Sin embargo, aislar el efecto de la cultura sobre las organizaciones no es fácil. La "ingeniería social" estalinista ofrece un material interesante para evaluar los efectos de la cultura corporativa sobre el sistema económico. Acá se sostiene la hipótesis de que los dirigentes soviéticos, al enfrentar los crecientes costos de la agencia tuvieron que inventar otro método, que no fuera la propiedad privada ni el control democrático directo sobre el aparato productivo, para controlar la pérdida de la agencia. Ellos recurrieron a la implantación de la cultura corporativa heroica a nivel nacional. Este trabajo muestra que la propaganda política, el arte, la literatura, los movimientos populares y el culto a la personalidad de Stalin fueron las herramientas gerenciales clave para implantar la cultura corporativa heroica, indispensable en la economía planificada. Su aplicación fue exitosa y generó las condiciones necesarias para la industrialización entre 1920 y 1930 y para el alto desempeño de la economía soviética durante la Segunda Guerra Mundial. La segunda hipótesis consiste en que el fantasma de la agencia, ahuyentado entre 1920 y 1950 por la cultura heroica estalinista, terminó devorando la economía planificada.

Palabras clave

Teoría de agente principal, cultura organizacional, propiedad.

La economía planificada

El contexto histórico en que el gobierno de Stalin eligió la economía planificada estaba definido por dos factores. Primero, la emergencia social y económica. Rusia salió de la Primera Guerra Mundial y entró sin pausa en la guerra civil que terminó en 1921. Fueron siete años de guerras que destruyeron todo lo que se podía destruir. El hambre era una realidad. El éxito de la Nueva Política Económica (NPE) promovida por Lenin desde 1921 no convenció a Stalin. Le parecía una vía lenta e incierta para el objetivo de hacer de Rusia una potencia industrial.

Los motivos diplomáticos constituían el segundo grupo de factores. La URSS en los años veinte era tan débil, que la pequeña Polonia representaba una amenaza a la seguridad nacional. Ni hablar de Alemania y Japón. Alemania proclamó como su objetivo conquistar Rusia europea hasta los Urales, y Japón, conquistar Liberia hasta los Urales. Los aliados de Rusia en la Primera Guerra Mundial, Francia e Inglaterra, eran sus enemigos. En este ambiente, Stalin optó por abandonar el mercado como el dispositivo coordinador y por establecer una economía planificada.

Se creó una economía de emergencia que respondía solo a las órdenes. El mecanismo de precios no jugaba sino un papel modesto en la asignación de los recursos. Su puesto lo ocupó el Comité Nacional de Planificación

* Este artículo es producto de la investigación "Modelos formales en la teoría organizacional", desarrollada en 2000-2002 con el apoyo del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la PUJ. Se recibió el 19 de mayo de 2004 y se aprobó en septiembre de 2004.

** Periodista internacional del Instituto Estatal de Relaciones Internacionales de Moscú (MGIMO), magister en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana. Profesor del Departamento de Administración de FCEA, PUJ. E-mail: yurigor@javeriana.edu.co

(Gosplan), el cual decía a las empresas qué debían producir, a quién comprar los insumos y a quién vender los productos y servicios. Sería una exageración afirmar que el mecanismo de precios estaba ausente. Pero su rango de aplicación estaba reducido al único mercado real que el Estado permitía: el mercado de consumo personal. En este mercado participaban como demandantes todos los trabajadores de la economía. El lado de la oferta estaba representado por las empresas estatales que producían los productos de consumo, así como por los campesinos y artesanos. El paisaje sería incompleto si no se menciona el mercado negro que estaba tolerado debido a la escasez generada por la oferta planificada.

Schumpeter (1968) aclara los motivos de Stalin para preferir la planificación central al mercado. El motivo central era la facilidad de lograr la economía de escala. Schumpeter muestra que el capitalismo de competencia perfecta de los libros de microeconomía nunca existió en la práctica y que el capitalismo monopolista es más eficiente que la competencia perfecta (Schumpeter, 1968, p. 249).

El manejo centralizado de la economía permitió de manera rápida al gobierno de Stalin lograr una mayor igualdad en la distribución de ingresos. Ahora sabemos que las economías con una mayor igualdad de los ingresos y con el coeficiente Gini menor son más estables porque garantizan un mayor mercado interno, la confianza de los consumidores y del sistema financiero (Rodrik, 2000). Stalin sentía esta realidad por el lado más duro e inmediato. Para construir la industria era necesario tener a los consumidores. Pero los empobrecidos y hambrientos habitantes de la sexta parte de la tierra que perdieron su riqueza durante siete años de guerras no eran consumidores capaces de jalar la industrialización. Era necesario romper el círculo vicioso.

La economía centralizada también llamaba la atención de Stalin porque permitía eliminar el exceso de la capacidad instalada. La industria capitalista está en la incertidumbre en cuanto a los precios y las cantidades de los productos a producir en el siguiente periodo. Esto obliga a los gerentes a tener las reservas de la capacidad para poder atender los picos de la demanda y responder de esta manera a los choques externos (Hannan y Freeman, 1977). Las empresas soviéticas en los años veinte no tenían la capacidad instalada para atender las necesidades apremiantes de la población. A Stalin le parecía una imprudencia que la industria en estas condiciones mantuviera los excesos de la capacidad instalada necesarios para jugar en el mercado. El sistema planificado sacó a los gerentes de la situación

de incertidumbre y los colocó en la de la certeza (Schumpeter, 1968, p. 255).

Uno de los motivos para eliminar el mercado fue para Stalin la experiencia de la crisis de los veinte en el Occidente industrializado. Se hizo claro que el capitalismo no podía eliminar el ciclo de negocios y solo alcanzaba a aliviarlo. La planificación, al parecer, permitía suprimirlo. Los gerentes soviéticos desarrollaban sus estrategias a largo plazo porque disfrutaban de las posiciones monopolistas y funcionaban en un ambiente macroeconómico de certeza (Schumpeter, 1968, p. 257). ¿Recuerdan la famosa frase de Keynes sobre la organización de la economía como un juego de azar? Sin ser estalinista Keynes, y sin ser keynesiano Stalin, sus planteamientos convergen en el papel del Estado en la economía.

El gobierno de Stalin heredó una profunda crisis humana. Por razones políticas no se creía posible esperar que el mercado generara crecimiento y empleo. El sistema planificado, al parecer, permitía resolver el problema del desempleo por diferentes vías. Como la planificación eliminaba el ciclo y garantizaba la inversión, aumentaba la demanda de las empresas por el trabajo. Por otro lado, el sistema estalinista penalizaba la vagabundería y el desempleo voluntario e imponía la obligación legal de trabajar.

Lo que más inspiraba a Stalin era la aparente capacidad del sistema planificado de generar la innovación y el progreso técnico por orden. La teoría económica muestra los difíciles caminos por los cuales va la innovación en las empresas que trabajan en el ambiente del mercado (Teece, 2000, pp. 43-45). Se aplica la paradoja de Arrow: para vender un invento a una empresa que podría aplicarlo industrialmente, el inventor tiene que describirlo. Pero una vez descrito el invento, el comprador lo adquiere sin costo (Teece 2000: 59). Esta situación hace que el mercado entre el autor de la innovación y los posibles clientes falle y se opte por la integración vertical. Suponiendo que la innovación exitosamente supere el escollo de Arrow, llegamos a otro problema. Para proteger la innovación del uso no autorizado, hay que generar las patentes. El problema con las patentes consiste en que son de hecho un monopolio, si bien temporal, con todas las ineficiencias que esto conlleva. El sistema planificado permitió aplicar la innovación en toda la industria (Schumpeter, 1968, p. 259). Quedaba un problema: ¿cómo estimular a los innovadores, si no con las ganancias monopolísticas? El reconocimiento social llenó el vacío motivacional. Por otro lado, la amenaza ha impulsado a los investigadores en las áreas críticas, como el proyecto atómico soviético liderado por Mijail Kurchatoff.

Junto con la innovación, iba el problema de la calidad. Para que el mercado produzca artículos de alta calidad, sus características deben ser observables y comprobables en el acto de la compra. Según Akerlof (1970), esto no siempre se da. El resultado puede ser la desaparición del mercado. Para resolver el problema de la asimetría de información de manera radical, Stalin creó el sistema centralizado del control de calidad por parte del Comité Nacional de Estándares. Los artículos salían al mercado solo si pasaban el control de calidad por los representantes del CNE.

Schumpeter dice que el capitalismo presenta una lucha entre lo público y lo privado. Las personas privadas evitan pagar los impuestos. Esto hace que el Estado cree el aparato burocrático y policial para recoger los impuestos (Schumpeter, 1968, p. 260). Es una de las áreas de fricción entre lo público y lo privado, mas no la única. Los conflictos de los contratistas privados con y sus demandas contra el Estado es otra manifestación de este conflicto (Gorbaneff, 2002). La economía planificada eliminó estas fricciones.

Finalmente, la economía planificada disminuyó los costos de transacción que describe Coase en su famoso artículo (1937/1994). Fueron reducidos sustancialmente los costos de la búsqueda de la información sobre los precios, por ser fijados por el Comité de Planificación (Gosplan). Los costos de negociación de contratos se redujeron porque el Gosplan asignaba los clientes a los proveedores. Las relaciones entre los proveedores y los clientes eran estables y a largo plazo, lo que reducía los riesgos asociados a los negocios a largo plazo. La literatura explica el descenso en la producción, ocurrido en los países ex socialistas, por el rompimiento de las relaciones entre los proveedores y los clientes industriales que aumentó los costos de transacción (Roland, 2000).

El sistema planificado tenía un defecto que era capaz de anular todas las ventajas identificadas por Schumpeter, y era el problema de la agencia. Una de sus manifestaciones fue la estructura industrial distorsionada. La economía soviética estaba privilegiando la industria pesada y las grandes empresas. Para los gerentes en todos los niveles era más fácil planear para un número reducido de empresas grandes que para un gran número de empresas pequeñas. Además, las empresas grandes se asociaban con las ventajas de la economía de escala que valoraban tanto los compañeros de Stalin. Adicionalmente, las empresas grandes tenían el mayor poder negociador frente al Gosplan (Roland, 2000, p. 6).

Los incentivos incorrectos de los agentes, los obligaban a portarse de manera extraña. Los gerentes tenían

que cumplir el plan y eran estimulados a sobrepasarlo. El plan de producción se formulaba en cantidades y en dinero. La ágil mente de los agentes-gerentes buscaba la mejor manera de cumplir el plan con los menores esfuerzos. Una de las vías más usadas consistía en distorsionar la mezcla de los productos para lograr los indicadores establecidos. Si la producción de vidrio se planeaba en toneladas, los gerentes trataban de hacer el vidrio lo más grueso posible. Si la planeaban en metros cuadrados, hacían el vidrio más delgado (Roland, 2000, p. 7). Cuando la planeaban en dinero, los gerentes tenían que alcanzar cierto valor de la producción. El precio del producto se calcula con base en el costo más las utilidades. Quiere decir que los gerentes estaban tentados a inflar el costo, utilizando los insumos más caros (Roland, 2000, p. 7).

La técnica de la planeación era deficiente. Si bien teóricamente se planificaba todo, en la práctica el plan no abarcaba sino 200 categorías agregadas de los productos. Mientras tanto, la economía producía 12 millones de productos desagregados. La capacidad del cómputo estaba muy por debajo de la tarea de generar un plan consistente para esta cantidad de productos. Por eso en el Gosplan se utilizaba el método del balance material. Una columna desplegaba la oferta de cierta categoría de bienes, otra columna, la demanda de esta categoría. La tarea de los planificadores consistía en ajustar la oferta y la demanda. Cuando se ajustaba la cantidad de insumos para una empresa, este ajuste tenía consecuencias para todos los balances de todas las categorías de productos en que esta empresa participaba. Los planificadores encontraron una solución creativa. Ellos concibieron la planeación no como un proceso anterior a la producción sino como un proceso iterativo que incluía el aprendizaje y los ajustes. El proceso de la planificación se volvió acumulativo. El nivel alcanzado el año anterior era considerado la situación de equilibrio. La planificación a partir del nivel alcanzado en el periodo anterior facilitaba la tarea de los planificadores, pero hacía imposible introducir los desequilibrios en el plan. La imposibilidad de introducir los desequilibrios generaba una inercia y una tendencia a mantener el statu quo con los efectos negativos sobre el proceso de la innovación. La innovación que Stalin pretendía impulsar, se perdía en los corredores del Gosplan.

Como el equilibrio que imponía el plan no siempre era deseado, la escasez de insumos y de productos finales era típica. La escasez en el mercado de los insumos conducía al uso de los sustitutos que no permitían mantener la calidad. La escasez en el mercado del consumo permitía a los productores no preocuparse por la satisfacción de los clientes. Todo se iba a vender, por las buenas

o por las malas. Este tipo de la escasez generaba la desmotivación de la población. La escasez en el mercado laboral alejaba la amenaza del desempleo y aflojaba la disciplina laboral. Para retener a los empleados, las empresas ofrecían beneficios extrasalariales, como las tiendas, jardines infantiles y balnearios subsidiados.

La tragedia del ejido y la solución

Todos estos problemas se agravaron a raíz de la ausencia de los incentivos correctos que tienen los dueños. La literatura describe esta situación como la tragedia de los bienes comunes que se sobreexplotan porque no tienen dolientes. El trabajo clásico de Hardin (1968) muestra cómo ocurre la tragedia: existen dos maneras de explotar un pasto comunal. Puede ser de propiedad de una persona, y en este caso el acceso al pasto va a ser restringido porque el dueño va a decidir cuántas vacas pueden pastar allí. También se puede plantear la explotación del lote como pasto comunal, y en este caso el acceso no está restringido.

Primero, consideremos qué va a pasar si el pasto es privado. Convenciones:

- a el precio de una vaca
- c la cantidad de las vacas
- $f(c)$ el valor de la leche que producen las vacas es una función de la cantidad de vacas
- $f(c)/c$ la producción de leche por una vaca, toda la producción de leche dividida por la cantidad de vacas

El problema del dueño se puede formular así: maximizar la producción de leche, menos el costo de las vacas

$$\text{Max}_c f(c) - a$$

Las condiciones de primer orden son:

$$f'(c) - a = 0$$

Reagrupando esta expresión, obtenemos:

$$f'(c^*) = a$$

Las condiciones de maximización son las que garantizan el máximo rendimiento del pasto cuando lo explota el dueño. El asterisco significa que la cantidad de las vacas (c) es óptima para el caso del pasto privado. Recordemos este resultado y pasemos a analizar la segunda posibilidad.

La segunda posibilidad es que el pasto sea comunal. Como es un recurso común, los vecinos van a tener el incentivo de aumentar el número de vacas hasta que el producto medio de una vaca sea igual al precio de una vaca. Esto quiere decir, hasta que se cumpla la condición:

$$f'/c = a$$

En otras palabras, el producto medio de una vaca debe ser igual a su costo.

Reagrupando esta expresión, obtenemos:

$$f(c^{**})/c^{**} - a = 0$$

Los dobles asteriscos significan que la cantidad de vacas (c) es óptima para el caso del pasto comunal. Y ahora lo único que queda es comparar

$$f'(c^*) - a = 0 \quad \text{y} \quad f(c^{**})/c^{**} - a = 0$$

$$f'(c^*) - a = f(c^{**})/c^{**} - a$$

Reagrupando:

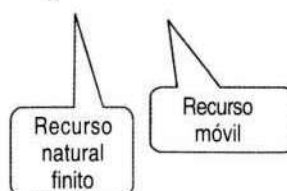
$$f'(c^*) = f(c^{**})/c^{**}$$

La reflexión que en la literatura se hace acerca de este resultado consiste en que la derivada de la función de una variable es pequeña. Mientras tanto, la función de esta misma variable es grande. Para que se conserve la igualdad, hay que asumir que el denominador de la parte derecha es grande. Quiere decir, c^{**} es grande, más grande que c^* . Parece que los campesinos van a ignorar el costo social y la productividad del pasto va a bajar. Se hace real la tragedia del pasto comunal.

Buchanan (2001) muestra una dimensión adicional e interesante del problema. Según él, la tragedia de los bienes comunes no es inevitable. Particularmente, muestra que el comportamiento de un solo dueño efectivamente es el óptimo desde el punto de vista de la explotación del recurso. Pero cuando hay dos dueños, la situación empieza a alejarse de la óptima, y a medida que el número de dueños crece, cada vez más se acerca a la situación del pasto comunal donde no hay derechos de propiedad y cualquiera puede explotar el recurso en cuestión:

Primera situación: el pasto tiene un solo dueño:

$$\text{Max}_x (K - X)X$$



Las condiciones de primer orden:

$$\frac{\partial f}{\partial X} = K - 2X = 0$$

$$X = \frac{K}{2}$$

Encontramos la cantidad óptima del recurso móvil (vacas de Hardin) para pastar en el pasto que se encuentra en la propiedad de una sola persona.

Segunda situación: el pasto tiene dos propietarios. Ellos van a resolver este problema:

$$\text{Max}_{X_1} (K - X_1 - X_2) X_1$$

$$\text{Max}_{X_2} (K - X_1 - X_2) X_2$$

$$\frac{\partial f_1}{\partial X_1} = K - 2X_1 - X_2 = 0$$

$$X_1 = \frac{K - X_2}{2} = X_2$$

Sustituyendo

$$X_1 = X_2 = \frac{K}{3}$$

$$X_1 + X_2 = \frac{2K}{3}$$

El problema se resuelve según Cournot y se encuentran las condiciones de equilibrio. El resultado muestra que cuando hay dos propietarios, la cantidad de las vacas ($X_1 + X_2$) va a subir.

3. Tres propietarios van a resolver el problema:

$$\text{Max}_{X_1} (K - X_1 - X_2 - X_3) X_1$$

$$\text{Max}_{X_2} (K - X_1 - X_2 - X_3) X_2$$

$$\text{Max}_{X_3} (K - X_1 - X_2 - X_3) X_3$$

$$\frac{\partial f_1}{\partial X_1} = K - 2X_1 - X_2 - X_3 = 0$$

$$X_1 = \frac{K - X_2 - X_3}{2}$$

$$X_2 = \frac{K - X_1 - X_3}{2}$$

$$X_3 = \frac{K - X_1 - X_2}{2}$$

Sustituyendo

$$X_1 = X_2 = X_3 = \frac{K}{4}$$

$$X_1 + X_2 + X_3 = \frac{3K}{4}$$

Cuando la cantidad de dueños crece, la sobreexplotación del lote se hace una realidad. Parece que los dueños se sienten menos dueños y la situación es casi de libre entrada, propia del pasto comunal. Pero si los dueños delegan a un gerente la autoridad de administrar el lote, el resultado se hace otra vez igual a la situación de un solo dueño. La forma de la propiedad importa, pero mucho más importa el mecanismo de toma de decisiones. Si la voluntad de los dueños se transmite al gerente, quien toma las decisiones, el resultado es eficiente. Si el manejo es descentralizado, va a ocurrir la tragedia de los comunes.

¿Cómo se puede aterrizar la idea de Buchanan (2001)? La propiedad pública no es sinónimo de ineficiencia. El error de Stalin consistió en manejar la economía de manera dictatorial y en no admitir que la voluntad de los ciudadanos, dueños del "pasto comunal", fuera reflejada en las decisiones del "gerente". Porque si el gerente que asume el manejo de los recursos comunales representa las preferencias de los dueños, se pueden esperar decisiones óptimas, cuya calidad es comparable con las decisiones de un solo dueño. En el esquema de Buchanan, la calidad del sistema de la representación y la agregación de las preferencias se hace crucial para el éxito económico. Este punto nunca fue resuelto por el sistema soviético en la época de Stalin ni tampoco después.

El problema de la agencia

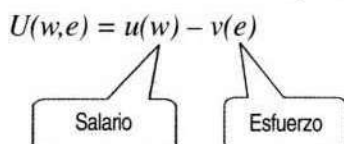
La teoría de la agencia parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes, la principal y el agente. La principal contrata al agente para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, la principal le delega una parte de su autoridad de decisión al agente. Y aquí empiezan las dificultades. Primero, la información entre la principal y el agente es asimétrica. Quiere decir, el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que la principal. La economía denomina esta situación como el problema de la información oculta (*hidden information*), o la selección adversa (*adverse selection*). Segundo, la acción del agente, es decir, su nivel de esfuerzo, no es directamente observable por la principal. A la principal le

resulta costoso monitorear al agente. La teoría caracteriza esta situación como el problema tipo acción oculta (*hidden action*), o del peligro moral (*moral hazard*). Tercero, el resultado de las acciones del agente no depende solo de él, sino también de los choques externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar el efecto del choque externo también es costoso. El agente por eso siempre puede argumentar que el pobre resultado se debe a las condiciones ambientales adversas. El agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a comportarse de manera oportunista. Cuarto, la principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden. Las decisiones que son mejores desde el punto de vista del agente, van a parecer subóptimas para la principal, a no ser que el agente esté restringido debidamente. Claro que en este caso el agente estará privado de la autoridad y la relación perderá el sentido.

La función de utilidad de la principal:



La función de utilidad del agente:



Como se ve, los intereses de la principal y del agente son contradictorios.

Las jerarquías necesariamente generan el costo de la coordinación. Alchian y Demsetz (1972), en su seminal artículo, analizan los problemas de la motivación que surgen cuando la producción se realiza en equipos. Cuando la producción está organizada en equipos, el producto del equipo no es igual a la suma de los productos de los miembros del equipo, cuando ellos trabajan de manera separada. La función de producción Z no es separable en dos funciones, cada una de las cuales tiene solo los insumos X_i o X_j . Un ejemplo de una función separable puede ser:

$Z = aX_i + bX_j$ Esta función se separa en dos:

$Z_i = aX_i$ De aquí

$Z_j = bX_j$

$Z = Z_i + Z_j$ Esto no es trabajo en equipo

El equipo va a ser utilizado, si éste produce más de la suma de los dos insumos separados y suficientes para cubrir los costos de la organización y disciplina de los miembros del equipo (Alchian, Demsetz, 1972, p. 779).

Los equipos son excelentes, pero tienen un problema. El producto marginal de los miembros no es observable de manera directa y barata. Lo que el equipo ofrece al mercado, es el producto del equipo, pero no de sus miembros. Si detectar la conducta individual fuera gratuito, nadie tendría el incentivo de hacer pereza. Pero el monitoreo es costoso. Por eso las personas van a tener más incentivos de hacer pereza cuando trabajan en equipos que cuando lo hacen solas. El problema del agente es elegir tal nivel de pereza, que se cumpla la condición: la tasa marginal de la sustitución TMS entre Pereza y Trabajo en la parte de la producción debe ser igual a la TMS entre el Ocio y el Ingreso en la parte del consumo.

$$\frac{\text{Pereza}}{\text{Trabajo}} = \frac{\text{Ocio}}{\text{Ingreso}}$$

Así funcionan las cosas cuando el producto del agente es observable sin costo. Cuando el monitoreo tiene costo, la situación cambia:

$$\frac{\text{Pereza verdadera} \neq \text{Pereza observada}}{\text{Trabajo verdadero} \neq \text{Trabajo observado}} = \frac{\text{Ocio}}{\text{Ingreso}}$$

Como los agentes saben que monitorearlos es costoso, van a elegir más pereza. En este caso una mayor pereza va a tener un efecto menor sobre su TMS observada que sobre la TMS real. La mayor pereza de los agentes no se puede detectar sin costo, por eso una parte del costo de la pereza va a ser soportado por otros miembros del equipo. ¿Cuál es la solución? Un miembro del equipo puede especializarse como supervisor. Surge el problema: ¿quién va a supervisar al supervisor? Los autores ofrecen dos tipos de solución. La primera consiste en darle al supervisor el título de la propiedad sobre el producto del equipo. Si por alguna razón la privatización no es viable, la solución en este caso es aumentar el interés común en el trabajo duro, el espíritu de equipo, la lealtad. La lealtad no es un dispositivo para aumentar utilidades a través de la sobreexplotación, tampoco es un intento de engañar a los empleados. La lealtad ofrece una aproximación más cercana a la verdadera TMS entre la pereza y el trabajo y de esta manera facilita a los miembros del equipo la tarea de lograr la posición más preferida (Alchian y Demsetz, 1972, pp. 783-95). Stalin, al recurrir a la implantación de los valores heroicos y patrióticos, resolvió temporalmente el problema de la agencia e hizo posible el funcionamiento del sistema económico planificado.

La necesidad de la cultura corporativa heroica

El primer intento de manejar la economía centralizada que hizo el gobierno comunista, estaba inspirado en León Trotsky. Famoso por su papel en la Revolución de Octubre de 1917 y luego en la organización y la dirección del Ejército Rojo durante la guerra civil, Trotsky después de la guerra se dirigió a la reconstrucción económica. En lo económico, Trotsky intentó introducir los mismos principios de la disciplina férrea con los cuales manejó el ejército. Lo esperaba el fracaso. La militarización de las fábricas desmotivaba a los trabajadores y el nivel de la producción era catastrófico. El gobierno se vio obligado a abandonar esta política e implantar algo opuesto, la Nueva Política Económica que reconocía la empresa privada limitada (Lenin, 1920, pp. 336-337).

Con el inicio del primer plan quinquenal en 1925 se agudizaron los debates acerca de las prioridades en la reconstrucción del país. Nicolai Buharin, el editor en jefe del periódico del partido Pravda; Aleksandr Bogdanov, filósofo y el padre de la teoría de sistemas que llamó "tectología" (Jackson, 2000, pp. 50-51), y el mineducación Anatoly Lunacharsky promovían la idea de que la construcción de la cultura nacional tenía la prioridad ante todo lo demás porque constituía un nuevo sistema de principios organizativos que iban a ayudar a establecer la sociedad del futuro. Para ellos, la cultura popular no era un adorno sino una herramienta de la organización, la condición necesaria que hacía posible el funcionamiento de la economía centralizada. Lunacharsky decía que construir el socialismo era posible solamente si existía el apego emocional de las personas a la idea del socialismo (McClelland, 1980, p. 414).

Poco a poco, la necesidad de crear una cultura corporativa adecuada se hizo obvia. Incluso Stalin la sentía. Stalin, quien no tenía ningún interés en la cultura, desde 1925 empezó a concederle cada vez más atención (Stalin, 1925, pp. 2-3). Bajo su dirección, el gobierno utilizó la cultura como una herramienta de la construcción económica y la dirección del país en general.

Las características que distinguían a la nueva persona soviética, impregnada de los valores corporativos según la cultura estalinista, eran la valentía, la decisión, la firmeza, el profundo conocimiento de la tecnología que manejaba y el espíritu emprendedor y competitivo. Los héroes estalinistas eran las personas que no tenían miedo de romper las reglas caducas y que estaban dispuestas a cargar con la responsabilidad en caso de fracaso. Para construir tal cultura, el régimen estalinista se esforzaba en dos direcciones. Primero, realizaba hechos que

producían sensación de orgullo nacional en la población. Segundo, difundía estos hechos, creando una ética de heroísmo. La exploración del Ártico es el ejemplo de cómo Stalin realizó estas dos tareas.

La exploración del Ártico

El potencial del Ártico para generar la emoción y servir como imán espiritual se hizo claro en 1928 cuando el dirigible "Italia" fracasó en su intento de llegar al Polo Norte y "atterrizó" sobre el hielo. El rompehielos ruso "Krasin" fue el único medio eficaz para salvar a Nobile y sus compañeros. Cuando "Krasin" regresó a Leningrado trayendo a los sobrevivientes, entre doscientas y trescientas mil personas se reunieron para recibirlos. Los dirigentes soviéticos entendieron el mensaje e incrementaron su atención al Norte.

Esta atención estaba más que justificada económicamente. El Océano Glacial ofrece la vía más corta de comunicación entre el Atlántico Norte y el Pacífico, pero esta vía es difícil debido a los hielos. La navegación normal es posible solamente durante unas cuantas semanas que dura el verano en estas latitudes. Este periodo es tan corto que los barcos no alcanzaban a atravesar la ruta y desde siempre debían pasar el invierno en uno de los puertos por el camino. Extender el tiempo de navegación gracias al uso masivo de los rompehielos significaba habilitar la ruta directa al Pacífico.

En 1932, Otto Schmidt en el rompehielos "Sibiriakov" logró atravesar la ruta marítima del norte en una sola navegación. En 1933, el mismo Schmidt en otro barco, "Cheliuskin", trató de repetir la hazaña de "Sibiriakov", pero no alcanzó. El barco fue inmovilizado y se hundió, aplastado por los hielos. Otto Schmidt manejó profesionalmente el desembarco del personal al hielo y organizó la vida en el campo. Dos meses duró la odisea. Todo el país estaba pendiente y solidario con los de "Cheliuskin". La operación de rescate se hizo por aire: siete pilotos lograron aterrizar en el hielo y salvar a toda la expedición. La firmeza de los naufragos rivalizaba con el heroísmo y profesionalismo de los pilotos. Los pilotos que participaron en la operación fueron condecorados con la medalla del Héroe de la Unión Soviética creada especialmente para esta ocasión. (*Kak my spasali cheliuskintsev*, 1934).

En 1937, Valery Chkalov realizó el vuelo directo Moscú-Alaska. Chkalov y sus compañeros Baidukov y Beliakov llegaron a Vancouver (Washington), donde fueron recibidos por el presidente Roosevelt unas semanas después. Ellos, en un avión ANT-25 de fabricación rusa, batieron el récord mundial de la distancia y además fue-

ron los primeros en sobrevolar el Polo Norte. En el mismo año, Mijail Gromov voló de Moscú a California y batió el récord establecido por Chkalov. También en 1937, Otto Shmidt organizó la primera estación científica permanente en el Polo Norte (McCannon, 1997, p. 346).

El Ártico ofrecía varios elementos que permitían captar la imaginación no solo de los habitantes de la URSS sino de todo el mundo. El primer elemento fue el mismo Polo Norte, el enigma que excitó la imaginación de las generaciones durante centenares de años. El segundo elemento fue la aviación, la expresión más poderosa de la modernidad que dio el siglo XX. La aviación metafóricamente estaba asociada con una gama de sentimientos e ideas, como el sueño de volar, el progreso técnico, el desarrollo económico, el orgullo nacional, el poder militar. Igual que en Europa y América, la aviación ganó una alta popularidad en la URSS. Los pilotos soviéticos en la época de Stalin batieron 62 récords mundiales de altitud, distancia y otros (Vodopianov, 1954, p. 173).

Más que de los récords mundiales, el orgullo nacional provenía del hecho de que los aviones que utilizaban Chkalov y sus compañeros fueron máquinas diseñadas y fabricadas en las plantas rusas. Para valorar este hecho hay que recordar que diez años atrás, en 1927, en Rusia no existía la industria de la aviación. Era una industria de punta que se hizo posible gracias a la política de la industrialización adelantada por Stalin.

El tercer elemento fue la calidad humana de los exploradores del Norte. En la cumbre del panteón Ártico estaba Otto Shmidt. Ejemplificaba los rasgos del héroe positivo estalinista. La propaganda ni siquiera tenía que exagerar. Shmidt poseía una amplia cultura, hablaba varios idiomas y era un científico de prestigio internacional. Combinaba la bravura y la determinación con la buena educación, la cabeza fría y racional de un científico, y la lealtad de un patriota. Shmidt entendió la oportunidad cuando escribió: "Nosotros en Ártica no corremos tras los récords, aunque por el camino batimos más de uno. Nosotros no buscamos aventuras, aunque las experimentamos con frecuencia. Nuestro objetivo es estudiar el Norte para ponerlo al servicio en el sentido económico para el bien de toda la nación" (McCannon, 1997, p. 350).

Shmidt entendía y explotaba hábilmente el potencial propagandístico del Ártico. En todos sus viajes Shmidt invitaba a los representantes de los medios. Cuando le preguntaron por qué reservaba una parte considerable del espacio y recursos escasos para los representantes de los medios, el contestó: "Nuestras expediciones al Norte son un asunto nacional. Todo el país sigue nuestro

camino con atención. El país quiere saber cómo trabajamos, qué obstáculos enfrentamos y cómo los superamos. La relación entre nosotros y las personas en tierra firme es la fuente de la energía y fortaleza" (Shmidt, 1934). Tratando de ampliar sus relaciones con los medios, Shmidt logró entrar en los círculos de la *intelligentsia* moscovita y hacerse miembro de juntas directivas de la Enciclopedia Soviética, Mineducación, los teatros Vakhtangov y Kamerny. Desde estas posiciones, patrocinó libros, obras teatrales, películas y canciones sobre el Ártico.

Otro personaje emblemático fue Ivan Papanin, quien reemplazó a Shmidt en el cargo de jefe de la Dirección General de la Ruta del Norte (Glavsevmorput). Combinaba la valentía con el humor y manejaba el auditorio como un comunicador profesional. Lo caracteriza una anécdota que además hace pensar que el público acompañaba a sus héroes muy de cerca. En la estación científica SP-1 en el Polo Norte que dirigió Papanin, se encontraba el perro Veseliy. Papanin no se llevaba bien con el perro y al terminar la misión decidió entregarlo al Zoo de Moscú. Una tempestad de protestas del público en las cartas obligó a Papanin a cambiar de idea y más bien regalar a Veseliy a Stalin (McCannon, 1997, p. 360).

En el otro extremo del panteón se encontraba Mijail Vodopianov. Si Shmidt era una persona culta, Vodopianov descendía de una humilde familia campesina. El régimen socialista le abrió las oportunidades de estudio y progreso social. Al estudiar aviación, ingresó en el cuerpo de aviación de Glavsevmorput. Tomó parte en el rescate de la expedición de Cheliuskin en 1934 y se hizo el Héroe de la Unión Soviética. Para superar su complejo de inferioridad, de joven siempre trató de escalar en la sociedad. Empezó a escribir ensayos, obras teatrales y novelas sobre la exploración del Ártico. Sin ser unas obras de arte, sus escritos ayudaron a promocionar la exploración y popularizar a sus héroes.

Al tratar el tema ártico, la propaganda oficial no perdía la oportunidad de establecer la relación entre los exploradores y Stalin. Esta relación estaba especialmente clara en el caso de Chkalov. Stalin aparecía en la prensa en varias ocasiones estimulando a Chkalov a practicar su maestría como piloto y lo regañaba por no llevar el paracaídas en las misiones. Stalin, según la prensa, trazó personalmente la ruta del vuelo transpolar que hizo a Chkalov famoso. Chkalov devolvió la atención que le prestaba Stalin, en el ensayo "Nuestro Padre": "Él (Stalin) es nuestro padre. Él nos enseña y nos ve crecer, y somos tan caros a su corazón como sus propios hijos. Nosotros, pilotos soviéticos, todos sentimos su mirada pater-

nal. Él es nuestro padre". Se establecía una relación directa entre los héroes, el pueblo y el Estado (McCannon, 1997, p. 351).

Sería cándido buscar una perfecta coincidencia entre las personas reales que participaron en la exploración y sus imágenes en los medios. McCannon (1997) intenta hacer esto y por el camino se convence de que la mayoría de los protagonistas de la cultura heroica de los treinta en su vida privada también eran personas respetables y humildes. Lo importante es el efecto que ejercía la cultura heroica sobre el estado del ánimo de la población.

El efecto de la cultura heroica

Valery Chkalov murió en 1938 cuando ensayaba un avión. Siempre se destacaba por la valentía y la sangre fría. También se destacaba por el espíritu emprendedor. Su carácter individualista y aventurero lo llevó a romper más de una regla. Una de sus travesuras aéreas fue volar en avión por debajo del puente Troitsky sobre el río Nevá en pleno centro histórico de Leningrado (Petersburgo). Por este hecho fue castigado con 10 días en la prisión militar (Beliakov, 1977, p. 37). Cuando en 1938 durante el ensayo el avión le desobedeció, Chkalov no siguió la regla de abandonarlo sino que intentó salvar la máquina y aterrizarla, lo que no logró. Con motivo de su muerte, Aleksandr Tvardovsky, el editor de la revista *Novyi Mir* (Nuevo Mundo), escribió: "Nosotros simplemente lo hemos querido tanto que parecía formar parte de nuestras vidas, como si cada uno de nosotros hubiera sido su amigo personal, hubiera comido y bebido con él, y volado con él" (Kudrevatykh, 1958, p. 3).

¿Qué tan verdadero es esto? ¿En qué medida el público soviético se identificaba con los héroes de los treinta? Responder esta pregunta es difícil porque implica reconstruir las actitudes de una sociedad heterogénea. Pero todo parece indicar que los ciudadanos de la Unión Soviética encontraron atractivos a los héroes del Norte. Lev Uspensky, un escritor popular, cuenta una historia divertida de una pareja que dio a su hija el impronunciable nombre de Lagshmivara, que venía de la frase abreviada de LAGer SHMidta V ARctike - A ("el campo de Shmidt en el Ártico", en español) (Uspensky, 1962, pp. 456-57). Bergman (1998, p. 137) reporta que en 1939, un año después de la muerte de Valery Chkalov, el 30% de los varones nacidos en Gorky, la patria de Chkalov, fueron bautizados "Valery".

Ruth Gruber, una periodista americana acreditada en la URSS en los años treinta, cuenta otro caso interesante. Una vez le tocó compartir el compartimiento del tren con una dama rusa. La rusa trató a Ruth con sospecha y des-

confianza, como era de esperarse. La conversación no se estableció hasta que Gruber mostró a la rusa una carta de recomendación firmada por Otto Shmidt. "Parecía que la joven hubiera visto el santo grial. Yo tenía la carta de Otto Shmidt. Desde este momento yo era un objeto sagrado. Ella se hizo mi amiga desde este momento" (Gruber, 1939, p. 27).

El público tenía su propia opinión sobre la propaganda en torno al Ártico, pero una cosa se puede afirmar con certeza: el pueblo soviético en su totalidad se enorgullecía de los triunfos de su país en el Ártico y sentía el amor por sus héroes polares. El Ártico proporcionó el material para una de las campañas propagandísticas más productivas en toda la historia de la URSS. La exploración polar mostró la historia soviética como un continuo de episodios heroicos de proporción cósmica, ayudó a la URSS a ganar prestigio internacional como una nación moderna, tecnológicamente avanzada, pacífica, pero poseedora de un respetable poderío militar. ¿Y qué persona, desde los humildes hasta los más elevados líderes nacionales, puede resistir la tentación de formar parte de una nación de héroes? El Ártico se convirtió en un fenómeno en el cual convergieron las intenciones del Estado, los esfuerzos de los medios y el deseo del amplio público (McCannon, 1997, p. 365).

La cultura heroica corporativa alimentada por el Ártico, la aviación y otros proyectos nacionales, causaba los efectos esperados en la sociedad. El trabajo altruista en bien de la patria se puso de moda. La holgazanería se hizo moralmente reprochable. En 1932 inició el movimiento obrero cuyo objetivo es optimizar el trabajo con miras a lograr una mayor productividad. Fue un movimiento inspirado en Taylor, con la diferencia de que los mismos obreros lideraban la revisión de las normas de productividad hacia arriba. Nikita Izotov logró optimizar sus operaciones y sobrepasar su norma de producción en un 500%. (Siegelbaum, 1984, p. 57). La economía centralizada carecía del mecanismo de la competencia. La cultura heroica sustituyó este mecanismo. Apareció competencia a Izotov en la persona de Stakhanov, un sencillo minero que por su propia iniciativa emprendió el esfuerzo de estudiar y optimizar su puesto de trabajo. Él logró sobrepasar la norma técnica catorce veces (Siegelbaum, 1984, p. 45). Este mismo fenómeno estaba reflejado en el movimiento DIP ("*dognat y peregrnat*", "alcanzar y adelantar"), las brigadas obreras que planteaban lograr el nivel de productividad de los países industrializados y superarlo si era posible (Siegelbaum, 1984, p. 57).

La literatura soviética posestalinista cuestionó los logros de Stakhanov. Efectivamente, Stakhanov tenía su

propia función de utilidad y la perseguía. También es obvio que la administración de la mina donde trabajaba Stakhanov, interesada en una mayor productividad, trataba de crear las condiciones tecnológicas favorables que hicieran factible superar la norma técnica. La crítica puede ser cierta. Pero el fenómeno de Stakhanov es más que la disputa sobre el origen del incremento de la productividad. Stakhanov hizo una pequeña revolución no porque lograra un mayor rendimiento sino porque demostró la posibilidad de establecer en la economía centralizada un contrato autoimpuesto, un trabajo productivo sin supervisión, y de esta manera alejó el fantasma de la agencia que perseguía la economía centralizada desde su nacimiento.

Si reconocemos que la cultura corporativa heroica de los treinta es responsable de neutralizar el problema de la agencia, se entiende por qué la economía planificada estalinista no sobrevivió a su creador. La economía centralizada pudo funcionar y tener éxito gracias a la existencia de personas como Shmidt, Chkalov, Stakhanov. Estas personas existieron porque el régimen estaba orientado a generar la cultura corporativa heroica que se alimentaba en el liderazgo paternalista de Stalin. Cuando Stalin murió en 1953, el sistema perdió el eje de la cultura heroica. Desde este momento el problema de la agencia empezó a hacerse cada vez más visible. Ni Nikita Krushev y mucho menos Leonid Brezhnev fueron capaces de jugar el papel de líderes carismáticos y continuar con la cultura heroica. El heroísmo pasó de moda, y la economía centralizada sin la cultura heroica se ahogó bajo el peso del problema de la agencia (Alchian y Demsetz, 1972).

La *tabla 1* muestra esta tendencia. La economía soviética ostentó una salud envidiable entre 1928 y 1960, pero después de Stalin aparecieron los signos de la decadencia que se acentuaron con el tiempo. En los años ochenta, la tasa de crecimiento descendió a cero, lo que

obligó a emprender la Perestroika. Ambas metodologías de cálculo de la tasa de crecimiento del PIB, la oficial (primera columna) y la metodología del importante economista soviético Khanin (1991) (segunda columna), coinciden en demostrar la misma tendencia. Los signos de la decadencia no se pueden atribuir a los choques externos. Los años 1960-1980 corresponden a un período pacífico y próspero, marcado por unos precios del petróleo favorables y una situación internacional relativamente poco tensa. Tampoco se los puede atribuir a las ineficiencias propias de la economía planificada, porque entonces se hacen inexplicables las altas tasas del crecimiento de los años 1930-1960. Si aplicamos la hipótesis propuesta, todo se hace explicable.

Conclusiones

La cultura corporativa resultó ser un antídoto que neutralizó el problema de la agencia y permitió que la economía centralizada funcionara. De esta manera, la experiencia histórica confirma la teoría de la agencia. El gobierno de Stalin intuitivamente se dio cuenta de la existencia del problema y trató de resolverlo por dos vías: la realización de proyectos que generaran el orgullo nacional y la difusión de los resultados para crear la cultura corporativa heroica. La exploración del Ártico, la creación de la industria de aviación, la realización del programa atómico y del programa espacial, la construcción de diferentes obras de infraestructura fueron ejemplos de esta estrategia. Esta cultura se hizo posible gracias a la existencia de un grupo de personajes con características heroicas. La muerte de Stalin eliminó la pieza clave de la cultura corporativa heroica. Una vez debilitada la cultura, empezó a aumentar el costo de la agencia, siempre latente en la economía planificada. El crecimiento económico empezó a disminuir y finalmente la economía centralizada y el régimen político estalinista colapsaron.

Tabla 1 Tasas de crecimiento de la industria soviética

Periodo	Tasa de crecimiento oficial	Tasa de crecimiento calculada por G. Khanin	Relación de la tasa de crecimiento oficial / Khanin
1928-1941	17,0	10,9	1,6
1951-1955	13,1	8,7	1,5
1956-1960	10,3	8,3	1,2
1961-1965	8,6	7,0	1,2
1966-1970	8,5	4,5	1,9
1971-1975	7,4	4,5	1,6
1976-1980	4,4	3,0	1,5

Fuente: Khanin (1991, p. 146).

Referencias bibliográficas

- Akerlof, G. (1970). The market for "lemons". Quality uncertainty and market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488-500.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *The American Economic Review*, LXII(5), 777-795.
- Beliakov, A.V. (1977). *Valery Chkalov*. Moscú.
- Bergman, J. (1998). Valery Chkalov: soviet pilot as a new soviet man. *Journal of Contemporary History*, 33 (1), 135-152.
- Buchanan, J. (2001). Majoritarian management of the commons. *Economic Inquiry*, 39 (3), 396-405.
- Chkalov, V. (1938, diciembre 17). Nuestro padre. *Pravda*.
- Coase, R. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza
- Gorbaneff, Y. (2002). Contratación pública en Colombia y la teoría económica. *Archivos de Economía* (pp.1-24). Documento 205. Bogotá: DNP.
- Gruber, R. (1939). *I went to the Soviet Arctic*. New York.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hardin, G. (1934). *Kak my spasali cheliuskintsev*. Moscú: Gosizdat.
- _____. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-48.
- Khanin, G. (1991). *Dinamika ekonomicheskogo razvitiia SSR*. Novosibirsk: Nauka.
- Kudrevatykh, L.A. (1958). *S Valeriem Chkalovym*. Moscú.
- Kudrov, V. (1996). On the alternative statistics of G.Khanin. *Europe-Asia Studies*, 48 (7), 1203-1217.
- Lenin, V.I. (1920). O proletarskoi kulture. *Obras Completas*, 41. Moscú.
- Macho-Stadler, I & Pérez-Castrillo, D. (2001). *An introduction to the economics of information*. Oxford University Press.
- McCannon, J. (1997). Positive heroes at the Pole: celebrity status, socialist - realist ideas and the Soviet myth of the Arctic. *Russian Review* 56 (3), 346-365.
- McClelland, J. (1980). Utopianism versus revolutionary heroism in bolshevik policy: the proletarian culture debate. *Slavic Review*, 39, 403-425.
- Rodrik, D. (2000). Institutions for high - quality growth: what are they and how to acquire them. *Studies in Comparative International Development*, Fall, 3-31.
- Roland, G. (2000). *Transition and economics*. Cambridge: MIT Press.
- Schumpeter, J. (1968). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Aguilar: Madrid.
- Shmidt, O. (1934). Entrevista con la "Literaturnaya gazeta".
- Siegelbaum, L. (1984). Soviet norm determination in theory and practice. *Soviet Studies*, 36 (1), 45-68.
- Stalin, I.V. (1925). Tovarisch Stalin o politicheskikh zadachah universiteta narodov vostoka. *Pravda* 115.
- Teece, D. (2000). *Managing intellectual capital*. New York: Oxford University Press.
- Uspensky, L.V. (1962). *Ty i tvoe imia*. Leningrad.
- Vodopianov, M. (1954). *Valery Chkalov*. Moscú.



Códigos éticos: construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales*

María del Pilar Rodríguez C.**

Andrés Felipe Díaz B.***

Resumen

El presente artículo parte de una discusión teórica sobre la ética y la ética empresarial, para apoyar la posición de los autores en cuanto a que los códigos éticos contribuyen a la construcción colectiva del carácter organizacional. Seguidamente, propone una metodología participativa, diseñada en investigaciones previas por miembros del grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social (ETHOS), para elaborar códigos éticos en empresas. A continuación, la ejemplifica mediante el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, donde se está implementando un programa integral de desarrollo ético.

Palabras clave

Códigos éticos, ética empresarial, carácter organizacional, cultura organizacional, responsabilidad social, grupos de interés.

1. Introducción

Cada individuo, en el desarrollo de su vida social, asume diferentes roles y no por esto se apropia de un número de entes morales para cada ocasión que le eximan de su responsabilidad y compromiso para con sus semejantes y la sociedad en que convive. Por tanto, "todo ser humano tiene un número de responsabilidades entrelazadas y cada una de ellas es tan

personal e intransferible como la alegría o el dolor" (Bunge, 1976, p. 68).

Es así como el ser humano debe forjar un procedimiento racional deliberatorio encomendado a elegir lo más adecuado y habituarse a obrar permanente y coherentemente con relación a él, con el propósito de establecer un carácter que lo identifique por las decisiones tomadas en una misma línea de acción.

Una configuración inteligente del carácter requiere percatarse en primer lugar de cuál es la meta a la que

* Este artículo es producto de la línea de investigación "Ética Empresarial en Colombia" (módulo "Códigos éticos"), apoyada por la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales (DIMA), dentro de su programa "Financiación de Semilleros de Investigación en Pregrado". Paralelamente, es la primera etapa del proyecto institucional "Modelo Integral de Desarrollo Ético para la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales". Ambos cuentan con la dirección de la profesora María del Pilar Rodríguez y la participación de los profesores Jaime Andrés Vieira y Joaquín Urrea. Se recibió en julio de 2004 y se aprobó en noviembre de 2004.

** Ingeniera Industrial, Ph.D., Profesora Asociada del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales; coordinadora del grupo de investigación "Ética Empresarial y Empresariado Social" (ETHOS) y de la línea de profundización en "Gerencia Integral". E-mail: mrodrigu@nevado.manizales.unal.edu.co

*** Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Coinvestigador del módulo "Códigos éticos". E-mail: anfe7@hotmail.com