

Un Nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos (A New Model for Human Resource Management)

Abreu, J. L.

Resumen. Se presenta una propuesta de un modelo ético de gestión de recursos humanos que establece que la excelencia de la organización solamente puede ser alcanzada por el buen pensamiento, la rectitud y la justicia. Se estudian las siguientes teorías: teoría de las virtudes, teoría del egoísmo, teoría utilitarista, teoría de las normas, teoría del emotivismo, teoría de la justicia, teoría kantiana, teoría del empowerment, teoría de la ética del cariño, teoría del debate, y basados en este estudio se llega a la definición de un modelo zoroastriano para la gerencia del recurso humano.

Palabras claves. Teoría de las virtudes, teoría del egoísmo, teoría utilitarista, teoría de las normas, teoría del emotivismo, teoría de la justicia, teoría Kantiana, teoría del empowerment, teoría de la ética del cariño, teoría del debate, teoría zoroastriana

Abstract. An ethical model for human resource management is proposed which establishes that excellence in the organization can only be achieved by good thoughts, righteousness and justice. Several theories for Human Resource Management (HRM) in the organizations are studied, such as: virtue theory, theory of egoism, utilitarian theory, theory of normative, justice theory, Kantian theory, empowerment theory, theory of sharing, theory of debate, and based on this study a Zoroastrian model is defined for human resource management.

Key words. Virtue theory, theory of egoism, utilitarian theory, theory of normative, justice theory, Kantian theory, empowerment theory, theory of sharing, theory of debate, Zoroastrian theory

Introducción

Los enfoques en la Gerencia de los Recursos Humanos (GRH) son diversos, de tal manera que uno de los intereses de este estudio es mostrar los diferentes argumentos éticos para la GRH in la organización antes de plantear lo que el autor considera la propuesta más viable para el tiempo presente y el futuro: El modelo zoroastriano. Se efectúa un análisis comparativo centrado en teorías tales como: Teoría de las Virtudes, Teoría del Egoísmo, Teoría Utilitarista, Teoría de Rawls, Teoría Kantiana y la Ética del Cariño. Desde luego, estos enfoques son considerados en relación a sus implicaciones con la GRH.

Teoría de las virtudes

Aristóteles (384-322 AC), es responsable por el pensamiento de las virtudes que se pueden cultivar. En su más importante tratado ético, la *Ética de Nicómaco*, el habla de las virtudes en la manera en que son entendidas en la actualidad, especificando en cada caso lo que es verdaderamente virtuoso y lo que es erradamente pensado así. El utiliza la idea del medio dorado, la cual es esencialmente la misma idea del camino del medio del Buda entre auto-indulgencia y auto-renunciación.

El coraje, por ejemplo, es el medio entre dos extremos: uno puede tener una deficiencia de este, lo cual es cobardía, o uno puede tener un exceso de esta, que puede ser bravuconería. La virtud de la amistad, para dar otro ejemplo, es la media entre ser meloso y ser indiferente.

Aristóteles no intenta que la idea del medio sea aplicada mecánicamente a cada instante: él dice que, en el caso de la virtud de la temperancia, o auto-restricción, es fácil encontrar un exceso de auto-indulgencia en los placeres físicos, pero el error opuesto, insuficiente interés por tales placeres, existe muy poco. (El Buda, con sus experiencias de vida asceta de renunciación, no habría estado de acuerdo). Esta preocupación en la aplicación de la idea es la misma, porque mientras puede ser útil para la educación moral, la noción del medio no nos puede ayudar a descubrir nuevas verdades acerca de las virtudes.

Nosotros solamente podemos llegar al medio si ya tenemos la noción de lo que es un exceso y de lo que es un defecto sobre el asunto en cuestión, pero esto no es algo a ser descubierto por una inspección moralmente neutral de la misma característica. Se necesita una previa concepción de la virtud con la finalidad de decidir que es excesivo y que es deficiente. Tratar de usar la doctrina del medio para definir las virtudes particulares sería viajar en círculo.

La lista de Aristóteles difiere de la lista de los cristianos. Coraje, temperancia, y liberalidad son comunes en ambos pensamientos, pero Aristóteles también incluye una virtud que literalmente significa "grandeza de alma". Esta es la característica de tener una alta opinión de si mismo. El correspondiente vicio en exceso es vanidad, pero el vicio en deficiencia es humildad, lo cual para los cristianos es una virtud.

La discusión de Aristóteles de la virtud de la justicia ha sido el punto de inicio para casi todas las corrientes occidentales. El distingue entre justicia e la distribución de la riqueza u otros bienes y justicia en reparación, como por ejemplo, castigar a alguien por las cosas incorrectas que ha hecho.

Aristóteles distingue entre sabiduría práctica y teórica. Su concepto de sabiduría práctica es significativo, ya que va más allá de simplemente escoger los medios mejor adaptados a los fines o metas que se puedan tener. La persona prácticamente sabia también tiene los medios correctos. Esto implica que los medios de uno no son puramente una materia de deseos o sentimientos brutos; los fines correctos son algo que pueden ser conocidos.

El argumento ético propuesto por Aristóteles que se orienta a las características individuales y a la disposición de virtudes no ha recibido mucha atención de los académicos de recursos humanos ni de los profesionales, aunque una resurgencia del interés en la ética de las virtudes ha sido conducida por el trabajo de MacIntyre (1985) y Solomon (1993). Puede ser posible que el origen académico antiguo de la teoría haga difícil su aplicación a los conceptos organizacionales modernos.

Morris (1998) en su libro "Si Aristóteles Dirigiera General Motors", presenta cuatro puntos que el considera en los cuales Aristóteles se concentraría si el tuviera que asesorar en alcanzar la excelencia de los individuos y de las organizaciones: verdad, belleza, el bien, y la unidad. Este talentoso escritor expone que la excelencia corporativa es una forma de excelencia humana, porque es producida por gente que cree en lo que están haciendo. El también asegura que el éxito organizacional y la satisfacción personal requieren de abundantes dosis de estas cuatro virtudes.

Finalmente, Norris menciona que las virtudes básicas propuestas por Aristóteles que permiten a la gente trabajar unida en una buena manera son: Coraje, temperancia, liberalidad, magnificencia, orgullo, buen carácter, cordialidad, justicia, astucia, decir la verdad. La virtud no es algo que se hace, es más una manera de ser. A veces se hace difícil aplicar las virtudes a las prácticas de GRH. En ocasiones se ha sugerido la imposibilidad de que las organizaciones adopten una posición ética.

Solomon (1992, 1993) promueve el pensamiento Aristotélico de las virtudes para presentar un enfoque contemporáneo de las virtudes para la ética gerencial. El sugiere seis virtudes: comunidad, excelencia, identidad de roles, holismo, integridad y juicio.

En la ética de las virtudes la integridad es un tema importante para la GRH (Pearson, 1995) y sobresale en discusiones sobre los códigos profesionales de práctica en el mundo, sin embargo, la comunidad académica afirma que esta ha estado marcadamente ausente en la GRH contemporánea (Legge, 1995; Woodall, 1996).

Es fácil elaborar una lista de virtudes y aplicarlas en la organización, pero estas deben estar inmersas en el contexto contemporáneo social, económico o político, para ser incluidas en los modelos éticos.

Teoría del egoísmo

Este enfoque está basado en el pensamiento de Thomas Hobbes (1588-1679), quien es un ejemplo sobresaliente de la independencia de mente que se hizo posible en los países protestantes después de la Reforma. Hobbes comenzó con un severo punto de vista de la naturaleza humana: Todos los actos voluntarios están orientados al placer propio y a la auto preservación. Esta posición es conocida como hedonismo psicológico porque sostiene que la motivación psicológica es el deseo del placer. Sin embargo, Hobbes fue confrontado con la objeción de que la gente siempre actúa altruísticamente.

El concepto de Hobbes sobre el "bien" está libre de premisas religiosas o metafísicas. El definió al bien como "cualquier objeto de deseo", e insistió que el termino debe ser usado en relación con una persona--nada es simplemente bueno por si mismo independientemente de la persona que lo desea. Hobbes puede ser considerado un subjetivista.

Remarcablemente, esta imagen no prometedora de individuos con interés propio que no tiene la noción del bien aparte de sus propios deseos sirve como base para el concepto de Hobbes sobre justicia y moralidad. Comenzando con las premisas de que los humanos son interesados en si mismos y el mundo no provee para satisfacer todas sus necesidades. Hobbes argumento que, en el estado de la naturaleza, sin una sociedad civil, habría competencia entre los hombres por riqueza, seguridad y gloria. Hobbes resalta que entra a colación la famosa "guerra de todos contra todos", en la cual no puede haber industria, comercio, o civilización, y la vida de un hombre es "solitaria, pobre, brutal, desordenada y corta". La lucha ocurre porque cada individuo racionalmente persigue sus propios intereses, pero el resultado no es en el interés de uno.

Hobbes fue, en efecto, un promotor de la soberanía absoluta, y esta ha sido el centro de mucha discusión política de sus ideas. Su significación en la ética, sin embargo, yace más en su éxito en tratar con el sujeto independientemente de la teología y de aquellos puntos de vista cuasi-teológicos o cuasi-aristotélicos que ven al mundo diseñado para el beneficio de los seres humanos. Con este logro, el trajo a la ética a la era moderna.

Cuando esta teoría se aplica a la GRH, esta soporta principalmente el interés propio del empleador y descuida los derechos de los empleados. Este es un caso frecuente que ocurre en la práctica de la GRH en la actualidad, en la cual el interés de los negocios es superior a la justicia social.

Teoría utilitarista

Esta teoría está basada en los razonamientos de Jeremy Bentham (1748-1832), propiamente considerado el padre del utilitarismo moderno. Fue el quien hizo que la gente utilitarista sirviera de base para un sistema ético comprensivo y unificado que aplica, al menos en teoría, a cada área de la vida. Nunca antes había existido un completo y detallado sistema de ética consistentemente construido sobre los fundamentos de un sencillo principio ético.

La ética de Bentham comenzó con la propuesta de que la naturaleza ha puesto a los seres humanos bajo dos maestros: placer y sufrimiento. Cualquier cosa que es buena debe ser directamente placentero, o ser el

medio de producir placer o ser un medio de evitar sufrimiento. Por otro lado, cualquier cosa que parezca malo debe ser directamente doloroso, o ser un medio de producir sufrimiento o de evitar el placer.

Desde aquí, Bentham argumentó que las palabras bien y mal pueden solamente tener significado si son utilizadas de acuerdo con el principio utilitarista, para que cualquier cosa que incremente el exceso de placer sobre el sufrimiento es bueno o correcto y cualquier cosa que lo reduzca es malo o incorrecto.

Bentham dejó la manera de cómo pesar las consecuencias de una acción, y así decidir si es bueno o malo. "Nosotros tenemos, dice él, que tomar en cuenta los placeres y sufrimientos de todos los afectados por la acción, y esto debe ser hecho sobre bases igualitarias. También debemos considerar como ciertos o inciertos placeres y sufrimientos son, su intensidad, cuanto duran, y si ellos dan lugar a otros sentimientos del mismo o diferente tipo.

Bentham no permitió una distinción entre la calidad del placer o dolor como tal. Él nunca pensó que el objeto del utilitarismo era explicar o justificar puntos de vista morales ordinarios; Más bien, era reformarlos.

Puede decirse que el modelo ético utilitarista de la GRH está interesado con los resultados. Sus objetivos son los de maximizar los beneficios y dos estrategias son utilizadas:

(1) El gerente planifica alcanzar los más grandes beneficios; y

(2) Las normas de la organización para los trabajadores son elaboradas en base a utilidades. Estas estrategias pueden causar condiciones de estrés y ansiedad en el personal porque la perspectiva gerencial asume que el derecho individual en términos de privacidad o justicia es contrario a los beneficios de la organización. Sin embargo, existen obstáculos en la predicción de los resultados potenciales de las diferentes utilidades individuales.

Teoría de las normas

La teoría normativa busca establecer normas o estándares de conducta. El término es comúnmente usado en referencia a la discusión de las teorías generales acerca de lo que debería hacer, una cuestión central de la ética occidental desde tiempos antiguos. La ética normativa continuó manteniendo la atención durante los inicios del siglo 20, con intuicionistas como W.D. Ross se concentró en mostrar que una ética basada en un determinado número de deberes era superior al utilitarismo.

Con el surgimiento del Positivismo Lógico y el Emotivismo, sin embargo, el estatus lógico de la normativa ética parecía dudoso: ¿No fue esto simplemente una materia de lo que sea que uno aprobaba? Tampoco fue el análisis del lenguaje, el cual dominó a la filosofía en los países de habla inglesa durante los años 50. ¿Si la filosofía no pudiera hacer más que analizar palabras y conceptos, como podría esta ofrecer orientación sobre lo que uno debería hacer? El tema fue ampliamente descuidado hasta los años 60, cuando los análisis de emotivismo y lingüística estaban en la retaguardia y los filósofos morales una vez más comenzaron a pensar sobre como los individuos deben vivir.

Una cuestión crucial de la ética normativa es si las acciones deben ser juzgadas como correctas o erradas solamente en la base de sus consecuencias. Tradicionalmente esas teorías que juzgan a las acciones por sus consecuencias han sido conocidas como teorías teleológicas, mientras aquellas que juzgan las acciones de acuerdo a si caen dentro de las reglas han sido llamadas teorías deontológicas. Aunque el último término continúa siendo utilizado, el primero ha sido reemplazado en una amplia extensión por el término

consecuencialista. El debate sobre este tema ha conducido al desarrollo de diferentes formas de teorías consecuencialistas y a un número de puntos de vista opuestos.

Teoría del emotivismo

Propuesto por A.J. Ayer (1936) en su manifiesto "Lenguaje, Verdad y Lógica", en el cual proclamo que los juicios morales no son declaraciones del todo. Cuando decimos que algo es errado, estamos expresando nuestros sentimientos de desaprobación hacia eso.

Este enfoque fue también desarrollado por Charles Stevenson (1945) en su obra "Ética y Lenguaje", como lo sugiere el título, la atención fue en el lenguaje y a las diferentes maneras en las cuales este podría ser usado. Stevenson distinguió que los hechos pueden tener una sentencia de acuerdo a sus impactos emotivos. Al decir que algo está errado, no estamos solamente expresando nuestra desaprobación de esto, como lo sugirió Ayer. Estamos motivando a aquellos con quienes hablamos a compartir nuestra actitud. Por esto es que nos molestamos a argumentar sobre nuestros criterios morales, mientras que en materia de gusto nosotros simplemente podemos diferir.

Es importante para nosotros que otros compartan nuestras actitudes en temas importantes. Este enfoque es más conocido como naturalismo subjetivo porque hace que la verdad de los juicios morales dependa en los hechos naturales y subjetivos. Los emotivistas acordaron que ninguna definición del bien, en términos de hechos, naturales o artificiales, podrían capturar los elementos emotivos de su significado. Aun así, esta afirmación falla en confrontar los verdaderos elementos detrás del subjetivismo: el interés de que no hay estándares posibles del bien y el mal más que nuestros propios sentimientos subjetivos.

Teoría de la justicia

A principios de los sesenta, John Rawls formulo la Teoría de la Justicia, la cual en su mayor parte está centrada en ética normativa. Esta tiene un impacto en la metaética también. Para argumentar sobre sus principios de la justicia. Rawls usa la idea de un contrato hipotético, en el cual las partes contratantes está detrás de "un velo de ignorancia" que los previene a ellos de conocer cualquier detalle particular acerca de sus propios atributos.

No se puede tratar de beneficiar escogiendo principios de la justicia que favorezcan a la riqueza, los inteligentes, los hombres, o los blancos. El efecto de este requisito es en muchas maneras similar a la idea de Hare de la universalidad, pero Rawls asegura que esta evita, como no lo hace la primera, la trampa de agrupar juntos los intereses de diferentes individuos como si pertenecieran a una persona. De esta manera, el viejo modelo de contrato social que había sido olvidado desde la época de Rousseau ha tenido una nueva onda de popularidad en la forma de argumento ético.

El otro aspecto del pensamiento de Rawls de tener significación metaética en su llamado equilibrio reflexivo, la idea de que una sana teoría moral es la que satisface los juicios morales reflexivos. Para sus críticos, esto representa una reemergencia de una forma conservativa de intuicionismo, porque esto significa que nuevas teorías morales son probadas contra intuiciones morales ordinarias. Si una teoría falla en enfrentar suficientes de estas, esta será rechazada no importando cuan fuerte puedan estar sus propias fundaciones. Se puede decir en defensa de Rawls que son únicamente nuestros "juicios morales reflexivos" los que sirven de base de prueba--nuestras intuiciones morales ordinarias pueden ser rechazadas, quizá simplemente porque son contrarias a una teoría bien sustentada.

Si tal es el caso, la carga del conservacionismo puede ser mal colocada, pero en el proceso la noción de algunos estándares independientes por los cuales la teoría moral puede ser probada ha sido debilitada, tal vez hasta virtualmente tener poco significado.

La teoría Rawlsiana de la justicia es similar al enfoque del utilitarismo, pero la diferencia está en el intento de permitir que los intereses individuales tengan mayor peso en sus argumentos. Esta teoría señala dos principios: (1) El individuo tiene igual derecho a la libertad básica, y (2) Las desigualdades en la distribución son para el beneficio de todos.

Este es un enfoque tipo contrato basado en dos elementos éticos: Justicia e Igualdad. Wison (1997) asegura que "Este ciertamente no ha sido usado en círculos académicos o profesionales de GRH, aunque existe potencial para que sea utilizado en negociaciones y pagos de remuneraciones complejos, por ejemplo con relación a la filosofía de la compensación de los negocios de helados de Ben y Jerry en los Estados Unidos, el cual redujo las diferencias entre la paga de los empleados y los gerentes.

Sin embargo, Robert Nozick (1974) tiene la noción de que más importante que proteger los derechos de los trabajadores, es mucho más importante proteger los derechos de la libertad. Nozick argumenta que los principios éticos deben ser para apoyar la libertad y para imponer una más grande igualdad.

Teoría kantiana

Immanuel Kant (1724-1804) reconoció que las acciones resultantes de los deseos no pueden ser libres. La libertad se encuentra solamente en acciones racionales. Es más, lo que es demandado por la razón debe ser demandado por todos los seres racionales. La acción racional no puede estar basada en los deseos de un simple individuo, pero la acción debe tener concordancia con algo que él cree es una ley universal.

La contribución más significativa de Kant a la ética fue su insistencia que nuestras acciones poseen valor moral solamente cuando nosotros cumplimos nuestro deber por cumplirlo. El primero introdujo esta idea como algo aceptado por nuestra conciencia moral común y solo entonces trato de mostrar que este es un elemento esencial de cualquier moralidad racional.

Al proclamar que esta idea es central a la conciencia moral común, Kant estaba expresando de una alta manera una tendencia hacia la ética judeo-cristiana y revelando en cuanto la conciencia de la ética occidental había cambiado desde la época de Sócrates, Plato y Aristóteles.

Kant igualmente se opuso a aquellos que ven a los sentimientos benevolentes como la base de la moralidad. Aquí el refleja la conciencia moral de la Alemania Protestante del siglo 18, pero parece que aun la conciencia moral británica, como se refleja en los escritos de Shaftesbury, Hutcheson, Butler and Hume, fue muy diferente. La conciencia moral de la civilización occidental a finales del siglo 20 también parece ser diferente de lo que Kant estaba describiendo.

La ética de Kant está basada en su distinción entre los imperativos hipotéticos y los categóricos. El llamo a cualquier acción basada en los deseos un imperativo hipotético, queriendo decir con esto que es una orden de la razón que aplica solamente si nosotros deseamos la meta. Por ejemplo: "Se honesto para que la gente piense bien de ti", es un imperativo que aplica solamente si usted quiere que la gente piense bien de usted.

Un análisis hipotético similar puede ser dado de los imperativos sugeridos por la ética de Shaftesbury: "Ayude a los que están en problemas, si usted simpatiza con sus sufrimientos". En contraste con este enfoque de la ética, Kant dijo que las ordenes de la moralidad deben ser imperativos categóricos, es decir, deben primero aplicar a todos los seres racionales, sin considerar sus querencias o sentimientos.

Para la mayoría de los filósofos esto tiene un problema insuperable: una ley moral que, aplicada a todos los seres racionales, que no considere sus deseos o querencias personales, no podría tener metas específicas porque tales metas deberían estar basadas en los deseos o querencias de alguien. Le tomó a Kant utilizar su peculiar inteligencia para usar esta implicación y derivar la naturaleza de la ley moral.

Debido a que nada más sino la razón es la que queda para determinar el contenido de la ley moral, la única forma que esta ley puede tomar es el principio universal de la razón. Así tenemos, que el principio supremo formal de la ética de Kant es: "Actúe sobre la máxima a través de la cual usted pueda al mismo tiempo desear que esta se convierta en una ley universal"

Kant aún enfrentaba dos problemas grandes. Primero, él tenía que explicar como nosotros podemos ser movidos únicamente por la razón para actuar en acuerdo con esta suprema ley moral; y segundo, él tenía que mostrar que este principio es capaz de suministrar una guía práctica en nuestras decisiones. Si se comparara la teoría de Hume de que la razón es siempre la esclava de las pasiones con la negación de Kant del valor moral de todas las acciones motivadas por los deseos, el resultado sería que ninguna acción puede tener valor moral.

Para evitar el escepticismo, Kant mantuvo que la razón sola puede conducir a la acción. Desafortunadamente a él no le fue posible decir mucho en defensa de esa afirmación. Desde luego, el simple hecho de que por otro lado nosotros enfrentamos una disgustosa conclusión es un poderoso incentivo para creer que de alguna manera un imperativo categórico debe ser posible, pero esto no es convincente para cualquiera que no esté casado con el enfoque de Kant del valor moral.

En cierto punto, Kant pareció estar tomando una línea diferente. El escribió que la ley moral inevitablemente produce en nosotros un sentido de reverencia o sobrecogimiento. Si él quiso decir que este sentimiento entonces se convierte en la motivación para la obediencia, sin embargo, él le estuvo concediendo a Hume que la razón sola no tiene poder para traer la acción. También sería difícil aceptar que cualquier cosa, aún la ley moral, puede necesariamente producir cierto tipo de sentimiento en todos los seres racionales a pesar de su constitución psicológica. Entonces, este enfoque no tiene éxito en clarificar la posición de Kant o en hacerla plausible.

Algo que puede decirse con suma confianza es que Kant estuvo firmemente opuesto al principio utilitario de juzgar cada acción por sus consecuencias. Su ética es deontológica. En otras palabras, la rectitud de una acción depende si está de acuerdo con una norma irrespectiva de sus consecuencias.

En un ensayo Kant dijo que era errado decir una mentira a un potencial asesino que viniera a nuestra puerta buscando asesinar a una persona inocente escondida en nuestra casa. Este tipo de situación ilustra lo difícil que es permanecer como un estricto deontologista cuando los principios pueden sucumbir. Aparentemente Kant creía que su principio de ley universal requería que nadie dijera mentiras, pero también podría argumentarse que su principio de tratar a todos como un fin necesitaría hacer todo lo posible para salvar la vida de una persona inocente.

Otra posibilidad sería formular la máxima de la acción con la suficiente precisión para definir las circunstancias bajo las cuales sería permisible decir mentiras, queriendo decir que se podría acordar una ley universal que permitiera las mentiras a la gente que intenta cometer homicidio. Kant no exploró esa solución. De la discusión acerca de la teoría Kantiana, considerada como un modelo para la GRH pueden inferirse dos principios:

- (1) Lo que es correcto para una persona es correcto para todos, así que es necesario hacer a los demás lo que te hacen a ti (Ley de la Universalidad y Reversibilidad) y
- (2) El principio del respeto por la gente, en el cual ellos deben ser tratados como fines en sí mismos y no como medios para un fin.

Este es un enfoque ético deontológico en la ética de los negocios debido a su enfoque en el deber, y esta es una perspectiva que conecta a la ética con las cosas que son buenas en sí mismas.

La teoría de Kant propone varios derechos que conciernen a los siguientes tópicos:

- El derecho fundamental a la vida y la seguridad.
- Los derechos humanos a la privacidad.
- Libertad de conciencia.
- Libertad de expresión.
- Libertad a la propiedad privada.

En la actualidad, los modelos basados en los derechos todavía continúan siendo relevantes en la GRH, en algunas áreas que tiene que ver con selección de personal, pruebas de aptitudes, igualdad, horarios de trabajo, desarrollo de carrera, etc. Sin embargo, en general, a nivel de GRH estos enfoques no están siendo completamente aplicados debido a que ellos son identificados como imprácticos y no rentables para la organización.

Teoría del empowerment

La delegación de poder, uno de los conceptos empresariales más poderosos que han surgido en los últimos años, es un nuevo enfoque para la gestión en la organización, y una orientación empresarial que está intrínsecamente ligada a la internalización de conceptos como calidad total, redes de organizaciones, management para el cambio y la provisión de estrategias de óptima calidad en el servicio al cliente.

Asociada a la obra y al pensamiento de la socióloga Rosabeth Moss Kanter, la noción se centra en la idea de que solamente las empresas capaces de dar a su personal el poder de actuar según su propia iniciativa tienen oportunidad de ganar durante la próxima década.

Empowerment, que es el vocablo en inglés para el concepto de delegar poder, es muy discutido también con respecto a temas relacionados con reestructuración, cambio de las tradicionales estructuras jerárquicas

y delimitación de los niveles gerenciales en las organizaciones. Delegar es la palabra clave para dar el salto cualitativo en desempeño y ganancias y es una cultura que busca aprender de los errores.

El proceso de delegación de poder, o, dicho de otra forma, autorizar a otras personas a tomar decisiones, puede ayudar a rediseñar una compañía para que dé el salto cualitativo en desempeño y ganancias. Delegar poder y reestructurar quiere decir cambiar los procesos de una compañía e incluso su cultura para obtener mejoras espectaculares en cuanto a efectividad.

Aunque abunda la información sobre delegación de poder en la literatura empresarial, el tema es a menudo malinterpretado. Autorizar, otorgar poder u autoridad, permite mejorar la actuación de una organización. Es un enfoque gerencial que permite dar libertad a los empleados para que tomen decisiones y asuman más responsabilidad por sus acciones. En la práctica significa que algunos empleados serán instados a tomar decisiones y a iniciar acciones con menos control y dirección.

Una cultura de autorización tolera que al principio los empleados cometan errores en sus nuevos papeles -delegar poder implica aprendizaje-. Una cultura que busca comprender, aprender y actuar sobre sus errores es una cultura en continuo mejoramiento.

Este es un enfoque que favorece el trabajo en equipo y que funciona mejor con un estilo gerencial que se construya sobre la confianza entre los colegas, y una cultura organizacional que permite correr riesgos y que tenga la habilidad de aprender de los errores y perdonarlos. También requiere el mayor compromiso gerencial para permitir la implementación de objetivos y estrategias desde abajo hacia arriba.

Las compañías ganadoras serán las que definan nuevos espacios competitivos y creen sus propios ámbitos. El concepto no es nuevo. Lo nuevo es la importancia que está adquiriendo, dado el extraordinario aumento en la competencia internacional. Identificar las necesidades del consumidor y desarrollar productos para satisfacerlas será la clave de la supervivencia y rentabilidad en el futuro.

Un requisito para comprender, y expandir, el propio lugar en el mercado es comprenderse a uno mismo. ¿Qué es lo que su compañía mejor hace? ¿Cuáles son las tecnologías que más domina su compañía? Esas habilidades y conocimiento se conocen como capacidades medulares. Las compañías se identificarán por esas capacidades, más que por los productos que esas capacidades permiten crear.

Esta redefinición permitió a Kodak escaparse de la tiranía de ser un fabricante de películas fotográficas y copiadoras para convertirse en una compañía con especialización en productos químicos e imágenes electrónicas. Kodak fundió esas dos capacidades para sacar un producto que permitiría a los consumidores almacenar fotografías, mostrarlas en pantallas de televisión, y recomodarlas con sólo apretar un botón. Es evidente que, al redefinirse, Kodak logró expandir ampliamente su propia gama de productos.

Fundamental para el éxito de Kodak en esta área fue la disposición de la compañía para ver a sus distintos departamentos como partes de un todo, como una familia de capacidades. Con demasiada frecuencia, las compañías cometen el error de segregar varias divisiones y luego, además, segregar el Departamento de Investigación y Desarrollo.

Los técnicos no tienen acceso a la experiencia de comercializadora de la compañía. Los que están inmersos en un área de interés no tienen idea de qué está haciendo la gente en otra división. Al mantener a esos dos grupos separados, cortamos la posibilidad de que colaboren en lo que podría llegar a ser una tecnología

extraordinariamente nueva. Para redefinirse, según las fortalezas se tiene que redefinir esas fortalezas como miembros de un equipo, todos trabajando hacia un objetivo común. Pero supongamos que no se logra el objetivo y se fracasa. Se tendrá, entonces, que redefinir el fracaso.

Se debe imaginar que las ideas para productos nuevos son flechas lanzadas hacia un blanco, y que el centro del blanco es un acierto. Existe la tendencia a considerar que todo aquello que no da en el mismo centro es un desastre, y se procede a señalar a los responsables. Hay varias cosas equivocadas en ese enfoque. Alienta el conservadurismo, o sea la falta de disposición a probar una idea nueva hasta que otra gente lo haya hecho, identificando el mercado y reclamando esa idea como propia.

Es necesario comenzar a ver el fracaso como una oportunidad para el crecimiento, una oportunidad para formular preguntas cruciales que pueden convertir en éxito una próxima aventura. Si cuando se disparan las flechas y se falla lo único que se hace es avergonzarse, no se aprende nada y el crecimiento estará planteado exclusivamente en términos de ensayo y error.

Es importante basar el crecimiento en términos de aumentar la comprensión del mercado, y en redefinir el cúmulo de conocimiento en el que se transita. Si se entiende que la capacidad competitiva de una compañía se aumenta cuando la compañía puede aprovechar la experiencia de todas sus divisiones, se comprenderá que esa capacidad puede aumentar todavía más si se hace del mercado un aliado. ¿Quién, después de todo, sabe más de las necesidades del consumidor que los consumidores? (Hamel y Prahalad, 1993, pp. 88-91)

Pérez (1998, p. 85) en la publicación "Liderazgo y Ética" hace constar que la toma de conciencia de los límites del poder es signo de cierta madurez. Las organizaciones son simplemente un campo de conflicto entre intereses diversos de personas o grupos. El poder es lo que las hace marchar forzando acuerdos. Es el medio a través del cual se resuelven los conflictos de intereses.

Si se quiere analizar seriamente el papel que desempeña el poder en las organizaciones, se tiene que ponderar su influencia tanto en los procesos de producción como en su distribución. Y no importa que, a efectos del análisis, se supone que quien sea depositario del poder tiene en sus manos la capacidad de distribuir lo producido como le venga en gana.

La cuestión es si ese poder es o no suficiente para garantizar las decisiones productivas de los demás componentes de la organización. Técnicamente ese problema es el problema del control externo de los comportamientos de las personas para conseguir que estos se adapten a las necesidades o conveniencias de la organización.

El poder significa la capacidad de influir a través de la coacción externa en el comportamiento de otras personas. El poder tiene pues, una instrumentalidad para controlar externamente las acciones de otros agentes.

Un directivo gana autoridad en la medida en que va usando rectamente el poder de que dispone. El uso correcto de la potestad genera autoridad, pero el uso incorrecto del poder ocasiona pérdida de autoridad. El poder puede ser utilizado en forma incorrecta de tres maneras:

- (1) Uso injusto del poder. El uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la autoridad inmediatamente porque destruye lo que es su fundamento último: la confianza en las intenciones del que está manejando el poder.
- (2) No usar el poder cuando debe usarse. Es deber de un directivo el usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logren los mínimos necesarios de eficacia y atractividad en su organización. En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar en su competencia profesional. Dejar de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo.
- (3) Uso inútil del poder. Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello, hasta que es demasiado tarde. Consiste en el uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones a la libertad de actuación de los subordinados.

Teoría del compartir

También conocida como "comunidad del propósito", esta filosofía social de compartir está enfocada en los valores compartidos de los individuos dentro de la comunidad de propósito y sugiere la noción de compromiso con la seguridad laboral de los trabajadores. Este es un enfoque de la vida en el nivel individual, grupal y social. Etzioni (1995) sugirió que somos miembros de comunidades solapadas y el sitio de trabajo es tal comunidad de propósito, la cual enfatiza los valores compartidos e inclusión. Este enfoque adopta estrategias tales como contrataciones a largo plazo, inversiones en entrenamiento y desarrollo, reclutamiento en escuelas fundadas sobre compatibilidad en el comportamiento. También puede en adición mostrar varias facetas de compañías participativas, seguridad en el empleo, flexibilidad de la compañía, compartir el éxito financiero con la fuerza de trabajo, buena comunicación y escuchar las voces de la alta gerencia y de los empleados (IPA, 1997).

Existen problemas para adoptar este enfoque de la GRH, primero, el balance general de derechos y responsabilidades está a favor del empleador, y segundo, la comunidad de propósito está en riesgo de ser muy paternalista e ilimitada en perspectivas y esto causaría problemas para promover que los valores encontrados en la diversidad y la diferencia tienen el potencial de ser cultivados y de crecer. Gilligan (1987) ha afirmado que el razonamiento ético implica una fundación humanística para la GRH. Ella asegura que la reflexión ética involucra empatía e interés, enfatizando responsabilidad en nuestras relaciones con otros, no en aislamiento. Esta perspectiva cambia la orientación de la GRH lejos del sistema tradicional de toma de decisiones a unas bases más individuales, permitiendo a los empleados tener tiempo para las responsabilidades familiares, flexibilidad, trabajos de medio tiempo, etc.

El riesgo de este tipo de enfoque está en el paternalismo potencial, en el cual el empleado es el único elemento responsable en el proceso de la toma de decisiones y también en la ausencia de delegación de poder (empowerment) que puede ser negativa para los empleados.

Teoría del debate

Karl-Otto Apel (1989) y Jürgen Habermas (1990) de la Universidad Frankfurt, propusieron esta teoría ética tratando de suministrar un modelo para la toma de decisiones y la gerencia de conflictos. Su fórmula fue

obtenida trabajando con normas públicas y debates para determinar metodologías para la toma de decisiones en la organización. La meta fue más bien presentar soluciones a los problemas éticos, para ofrecer una línea de procedimientos para debatir temas importantes. In el debate propuesto debe participar toda la gente afectada por la decisión como una condición ética.

En este proceso si la sinceridad y una mente abierta son mantenidas las diferencias negativas serán eliminadas (Kettner, 1993, p. 34-35). El éxito de este modelo está en las manos de los empleados, gerentes, sindicatos, etc. solamente si ellos renuncian a su interés en el puro poder. Esto requiere un cambio de estado mental y de cultura organizacional, a veces difícil de alcanzar.

Teoría zoroastriana

Después de presentar y analizar varios modelos de teorías de la ética que pueden ser usadas para la GRH, ha llegado el momento de hacer una propuesta que es la que considero como la perspectiva ética en el futuro de la GRH para el siglo 21. Ningún otro enfoque en la historia de la ética está más completo y adecuado para ser aplicado en la GRH de las organizaciones como el que ha sido formulado por Zaratustra.

Los gathas propuestos por Zaratustra suministran las herramientas que pueden ser utilizadas para construir una fuerte fundación para que la GRH alcance la excelencia. Por ejemplo, la visión gathica ofrece la posibilidad de alcanzar la mente, espíritu y cuerpo de las organizaciones. Este pensamiento ético promueve el progreso material y espiritual del mundo, y las organizaciones y la gente son parte de este.

La Teoría Zoroastriana esta formulada en términos del concepto avesta conocido como "Vohu - Khshathra". Jafarey (2001) define este concepto como integrado por dos palabras: Vohu significa bueno, y Khshathra significa establecerse en paz, gobernar un asentamiento, denota "poder" para asentar a la gente en paz. Las dos palabras juntas significan poder benevolente, buen régimen y el orden escogido. Representa el gobierno ideal en espíritu y materia. La excelencia de la organización solamente puede ser alcanzada por el buen pensamiento, la rectitud y la justicia.

El buen gobierno en GRH es la visión de a organización perfecta que abraza en un ambiente de benevolencia a empleados y empleadores, juntos, persiguiendo las mismas metas. Los ecos de este pensamiento que viene de tiempos ancestrales todavía permanecen frescos, promoviendo tolerancia y progreso humano. Las acciones benevolentes en las normas organizacionales conducen a estrategias ideales para la GRH, la cual a su vez contribuye con la formación de una sociedad ideal.

Mehr (1989) usa el concepto avesta de Khshatra Vayria, clarificando que ninguna palabra de otro idioma puede explicarlo completamente con precisión. Para el Khshatra connota una combinación de sagrado, bueno, potencialidades constructivas; significa hegemonía, poder e influencia. Este concepto epitomiza el verdadero poder que promueve el amor y elimina el odio; promueve armonía y olvida la violencia; induce la humildad; propaga la justicia y excluye la venganza. En adición, Iraní (1989) se refiere a Khshatra Vayria como el dominio ideal, la estructura social y política de la humanidad. En términos humanísticos, él dice que podemos llamarlo la sociedad ideal.

Al hacer estas reflexiones éticas se reconoce que, al tratar con recursos humanos, el gerente de esta función, el gerente de recursos humanos es el líder a cargo de iniciar, promover, transmitir, establecer y mantener un ambiente organizacional de paz y armonía, en otras palabras, una cultura de Vohu - Khshathra.

La GRH trata con el más vital e importante elemento de la organización: "La gente". En este sentido, la teoría zoroastriana de la GRH tiene una fuerte fundación humanística. Los activos humanos son considerados las principales bases de la estructura organizacional. Las nuevas organizaciones en nuestro mundo interdependiente que están inmersas en problemas y retos globalizados requieren de la creación de una cultura de respeto a las diferencias, una visión a largo plazo, responsabilidad hacia el ambiente y la comunidad, esfuerzos globales para fortalecer la educación y el desarrollo sustentable para las grandes mayorías, que son las bases para el crecimiento de los mercados y la democratización.

En otras palabras, las organizaciones deben asumir la responsabilidad social para el futuro de la humanidad y la sociedad, para el desarrollo personal de sus miembros y para el desarrollo económico y social de las comunidades donde operan.

La perspectiva zoroastriana percibe a los recursos humanos como la fuerza vital de una organización; las máquinas y la tecnología son solo instrumentos intermediarios entre esa fuerza y el logro de las metas organizacionales. Otro importante elemento de este concepto es el reconocimiento de que cada organización está más allá de un fenómeno económico e incluye una responsabilidad social y cultural.

Ha habido un interés creciente en la espiritualidad de los negocios y en todos los casos se involucran valores muy profundos. Por ejemplo, Milliman & Ferguson (1999) realizaron una investigación en GRH titulada: "Espíritu y comunidad en la aerolínea Southwest" y ellos articularon un modelo de cómo los valores espirituales pueden ser integrados dentro de las organizaciones y observaron como este modelo suministra elementos de cómo y bajo qué condiciones específicas los valores espirituales pueden positivamente impactar la rentabilidad y las actitudes de los empleados en las organizaciones. Los investigadores examinaron las maneras en que la espiritualidad es manifestada dentro de la organización y determino el impacto de la espiritualidad en los empleados, clientes y desempeño organizacional. Porque la espiritualidad es reflejada a través de los valores tales como hacer contribuciones a la humanidad, ellos adaptaron un modelo gerencial de espiritualidad basado en valores como un marco para sus análisis.

Basados en esta investigación, ellos concluyeron que las compañías que comprometen no solamente las mentes, sino también los corazones y emociones de sus empleados, serán más rentables. Esto significa que una organización que trata a sus empleados como parte de su comunidad y emocionalmente los involucra a ellos en el propósito de la empresa de hacer la diferencia en el mundo, logrará más altos niveles de motivación laboral y lealtad.

La metodología zoroastriana de GRH coloca importancia en su proceso de selección de las actitudes y valores del trabajador, además de las habilidades técnicas. Un examen de admisión debería incluir las capacidades de amistad y la habilidad de demostrar trabajo en equipo. La GRH representa la manera más importante por la cual una organización desarrolla y motiva a sus empleados con la finalidad de cultivar sus comportamientos y su alta productividad para asistir a la empresa en obtener sus metas organizacionales y sus objetivos fundados en valores.

Vohu - Khshathra anima a que un fuerte grupo de valores que nutren a la cultura organizacional. Estos valores son manifestaciones de una buena mente que tiene un fuerte énfasis en la comunidad, trabajo en equipo y servir a la gente. Esta promueve que los empleados en la organización son parte de una familia y se cuidan los unos a los otros, así como a los clientes. En adición, las familias de los empleados son motivados a ser parte de la organización y se les permite participar en actividades de la empresa. Cuando

una organización actúa como una comunidad y tiene un importante propósito en niveles espirituales, entonces los empleados encuentran significado en sus trabajos, y ellos realizan que están contribuyendo con la misión organizacional. Esto motiva el sentimiento de compañerismo con otros empleados, con la organización, con la sociedad y a un orden más grande que uno mismo.

Algunos aspectos esenciales del concepto de zoroastrianismo en los negocios son propiciar relaciones de cariño, amistad y cooperación. El trabajo de la comunidad es valorado, pero al mismo tiempo, los empleados y los gerentes deben trabajar duro. El trabajo duro está basado en la responsabilidad de ser parte de una compañía que tiene grandes metas. Los elementos de este enfoque ético están en línea con el criterio de que una excelente compañía está integrada por empleados que son buenos trabajadores, entusiastas, ansiosos de expresar ideas, y devotos a la organización.

Conclusión

"Vohu-Khshathra" conecta los valores éticos del trabajo, la comunidad, alta misión, empowerment, justicia y buena mente que en el proceso juega un importante rol en la excelencia de los negocios.

Para el establecimiento del modelo zoroastriano de las prácticas de GRH las siguientes estrategias ideales son recomendadas:

- Un proceso de selección basado en las actitudes de los empleados y sus valores, en adición a las destrezas técnicas.
- Los candidatos son sometidos a entrevistas para determinar trabajo en equipo y buena mente.
- Para el proceso de inducción, una vez que los empleados son contratados, ellos deben recibir una calurosa celebración en la organización.
- Los trabajadores deben motivarse a pensar independientemente.
- Los programas de GRH deben incluir un amplio sistema de recompensas y reconocimientos. Estos deben estar orientados a dar a los empleados respeto, autoestima, y valor intrínseco.
- La organización debe ofrecer bonos de producción, planes de carrera, planes de asistencia médica, planes de retiro, etc.
- Implementación de muchos premios sin dinero, incluyendo mercancía, viajes, reuniones de celebración para logros en la empresa, así como solo por divertirse.
- Promoción de eventos de reconocimiento para premiar logros.
- Programas educacionales para reforzar los valores éticos en los miembros de la organización se recomienda altamente.
- La organización debe ser benevolente, y en términos de cometer errores de juicio, los empleados no son castigados, al contrario, a ellos se les da feedback en cómo mejorar. Los errores se tornan en crecimiento organizacional.

- Los valores éticos deben ser incorporados en las políticas, misión y visión de la organización en general.

Referencias

- Apel, K-O. 1989. 'Normative ethics and strategic rationality. The philosophical problem of political ethics' in *The Public Realm: Essays on Discursive Types in Political Philosophy*. R. Schurmann, (ed). New York: State of New York Press.
- Arkin, A. 1996. 'Open business is good for business'. *People Management*, Vol. 24, no. 7.
- Barry, B. 1973. *The Liberal Theory of Justice: A Critical Examination of the Principal Doctrines*. Oxford: Clarendon Press.
- Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. 1983. *Ethical Theory and Business*, (second edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Mills, Q. and Walton, R. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Carse, A. 1996. 'Facing up to moral perils: the virtues of care in bioethics' in *Caregiving: Readings in Knowledge, Practice, Ethics, and Politics*. S. Gordon, P Benner and N. Noddings, (eds). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Clarkson, P 1998. *Gestalt Counselling in Action*. London: Sage.
- Connock, S. and Johns, T. 1995. *Ethical Leadership*. London: Institute of Personnel and Development. Corer, L. A. 1974. *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York/London: Free Press/Collier Macmillan.
- Cougar, W. and Stevens, B. 1998. 'Towards a new model of industrial partnership: beyond the HRM versus industrial relations argument' in *Human Resource Management: The New Agenda*. P. Sparrow and M. Marchington, (eds). London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Donaldson, T. 1989. *Key Issues in Business Ethics*. London: Academic Press.
- Etzioni, A. 1995. (ed). *New Communitarian Thinking: Persons, Virtues, Institutions and Communities*. Charlottesville and London: University of Virginia Press. Fineman, S. 1993. *Emotion in Organizations*. Sage: London.
- Flanders, A. 1970. 'The internal social responsibilities of business' in *Management and Unions: The Theory and Reform of Industrial Relations*. London: Faber.
- Freeman, E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman.
- French, W and Allbright, D. 1998. 'Resolving a moral conflict through discourse'. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press. Gilligan, C. 1982. In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gilligan, C. 1987. 'Moral orientation and moral development' in *Women and Moral Theory*, E. F. Kittay and D. T. Meyers, (eds). Totowa, NJ: Rowman and Littlefield.
- Guest, D. 1997. 'Human resource management and performance: a review and research agenda'. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, no. 3.

- Guest, D. and Peccei, R. 1994. 'The nature and causes of effective human resource management'. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, no. 2.
- Guest, D. and Peccei, R. 1998. *The Partnership Company: Benchmarks For The Future*. London: IPA.
- Habermas, J. 1989. *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge MA: MIT Press
- Habermas, J. 1990. 'Discourse ethics: notes on a programme of justification' in *The Communicative Ethics Controversy*. S. Benhabib and F. Dallmayr, (eds). Cambridge, MA: MIT Press.
- Herzberg, F. 1968. 'One more time: how do you motivate employees?' *Harvard Business Review*, Vol. 46, no. 1.
- Huselid, M. 1995. 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, no. 3.
- Hutton, W. 1995. *The State We Are In*. London: Jonathon Cape/Random House.
- Institute of Personnel and Development. 1995. *The IPD Code of Professional Conduct and Disciplinary Procedures*. London: IPD.
- Involvement and Participation Association (IPA). 1997. *Towards Industrial Partnership: Putting it into practice*. London: IPA (no. 3, Welsh Water).
- Jackson, C. and Sillanpaa, M. 2000. 'Conducting a social audit: lessons from the Body Shop experience' in *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. D. Winstanley and J. Woodhall (eds). Basingstoke: Macmillan.
- Johns, T. 1995. 'Don't be afraid of the moral maze'. *People Management*, Vol. I, no. 20.
- Kelly, G, Kelly, D. and Gamble, A. (eds). 1997. *Stakeholder Capitalism*. Basingstoke: Macmillan.
- Kettner, M. 1993. 'Scientific knowledge, discourse ethics, and consensus formation in the public domain in *Applied Ethics: A Reader*. E. Winkler and J. Coombs, (eds). Oxford: Blackwell.
- Legge, K. 1995a. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Hampshire: Macmillan.
- Legge, K. 1995b. 'HRM: rhetoric, reality and hidden agendas' in *Human Resource Management: A Critical Text*. J. Storey, (ed). London: Routledge.
- Legge, K. 1997. 'The morality of HRM' in *Experiencing Human Resource Management*. C. Mabey, D. Skinner, T. Clark, (eds). London: Sage.
- Legge, K. 1998. 'The morality of HRM' in *Strategic Human Resource Management: A Reader*. C. Mabey G. Salaman and J. Storey, (eds). London: Sage/Open University Press.
- Mabey, C, Salaman, G. and Storey, J. 1998. *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Sage/Open University Business School.
- MacIntyre, A. 1985. *After Virtue: A Study in Moral Theory* (second edition). London: Duckworth.
- McKendall, M. 1993. 'The tyranny of change: organization development revisited'. *Journal of Business Ethics*, Vol. 12.
- Maclagan, P 1998. *Management and Morality*. London: Sage.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality* (Second Edition). New York: Harper and Row.
- Mayo, E. 1933. *The Human Problems of Industrial Civilisation*. New York: Macmillan.

- Mayon-White, B. 1994. 'Focus on business change and ethics. The ethics of change management: manipulation or participation?' *Business Ethics: A European Review*. Vol. 3 no.4. Miller, D.1976. *Social Justice*. Oxford: Clarendon Press.
- Miller, P 1996a. 'Strategy and the ethical management of human resources'. *Human Resource Management Journal*, Vo. 6, no.1.
- Miller, P. 1996b. 'Ethics, strategy, and human resource management: delivering value to the employee' in *The Handbook of Human Resource Management (second edition)*. B. Towers, (ed). Oxford: Blackwell.
- Monks, J. 1998. 'Trade unions, enterprise and the future' in *Human Resource Management: The New Agenda*. P Sparrow and M. Marchington (eds). London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Morris, T. 1998. *If Aristotle ran General Motors*. Owl books.
- Nozick, R. 1974. *Anarchy, State and Utopia*. New York, Basic Books.
- Ojeifo, E. and Winstanley, D. 1999. 'Negotiated reality: the meaning of empowerment' in *Ethics and Empowerment*. J. Quinn, P Davies and P Hampshire: Macmillan.
- Pearson, G. 1995. *Integrity In Organisations: An Alternative Business Ethic*. London: McGraw-Hill.
- Overell, S. 1997. 'Harmonic motions'. *People Management*, 11 September, 24-30.
- Petrick, J. A. and Quinn, J. F. 1997. *Management Ethics: Integrity at Work*. London: Sage. Pickard, J. 1995. 'Prepare to make a moral judgment'. *People Management*, Vol. 1, no. 9. Purcell, J. 1999. 'Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?'. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, no. 3.
- Rawls, J. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rogers, C. 1967. *On Becoming A Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. London: Constable. Royal Society of Arts. 1995. *Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World*. London: RSA.
- Sandel, M. 1984. 'The procedural republic and the unencumbered self'. *Political Theory*, Vol.12, 81- 96.
- Snell, R. S. 1993. *Developing Skills for Ethical Management*. London: Chapman and Hall.
- Solomon, R. C. 1992. *Ethics and Excellence: Co-operation and Integrity*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. 1993. 'Corporate roles, personal virtues: an aristotelian approach to business ethics' in *Applied Ethics: A Reader*. E. Winkler and J. Coombs, (eds). Oxford: Blackwell.
- Sternberg, E. 1994. *Just Business: Business Ethics in Action*. London: Little Brown and Warner Books.
- Sternberg, E. 1997. 'The defects of stakeholder theory'. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, no. 1.
- Tyson, S. 1997. 'Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organisational performance'. *International Journal of HRM*, Vol. 8, no. 3. Tyson, S. 1998. (ed). *The Practice of Human Resource Strategy*. London: Pitman.
- Tyson, S. and Doherty, N. 1999. *Human Resource Excellence Report*. London: FT/Cranfield School of Management.

Warren, R. 1998. 'Between contract and paternalism: HRM in the community of purpose'. Paper presented to the second UK Conference on Ethical Issues in Contemporary HRM. Kingston Business School, January.

Wehrmeyer, W 1996. 'Green policies can help bear fruit'. People Management, Vol. 2, no. 4.

Wheeler, D. and Sillanpaa, M. 1997. The Stakeholder Corporation: A Blueprint For Maximising Stakeholder Value. London: Pitman.

Wilson, A. 1997. 'Business and its social responsibility' in Current Issues in Business Ethics. P. Davies, (ed). London: Routledge.

Winstanley, D. 2000. 'Conditions of worth and the performance management paradox', in Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management. D. Winstanley and J. Woodall (eds). Basingstoke, Macmillan.

Winstanley, D. and Woodall, J. 2000. (eds). Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management. Basingstoke: Macmillan.

Winstanley, D. and Stoney C. 1997. 'Stakeholder management: a Critique and a defense'. Paper presented at the 15th International Annual Labour Process Conference, University of Edinburgh, Scotland.

Woodall, J. 1996. 'Managing culture change: can it ever be ethical?' Personnel Review, Vol. 25, no. 6.

Diana Winstanley, Imperial College Management School Jean Woodall, Kingston Business School Copyright Eclipse Group Ltd. 2000.

***Acerca del autor**

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. spentamexico@gmail.com