

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**



FACULTAD *de* CIENCIAS  
ECONÓMICAS *y* SOCIALES



**FACES**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA

# Revista FACES

## *DIRECTOR*

Esp. Mónica Mabel Biasone  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata.  
Argentina

## *COMITÉ EDITORIAL*

Patricia Alegre  
Mariana Foutel  
Elsa M. Rodríguez  
Gustavo Rondi  
Cristian Merlino Santesteban  
Patricia Santo Mauro

## *SECRETARIA COMITÉ EDITORIAL*

Susana E. Wilches

## *REVISIÓN DE VERSIONES EN INGLÉS*

Alicia Streitenberger

## *CORRECCIÓN DE ESTILO*

Prof. Analía Carrizo

## *DIAGRAMACIÓN Y ARMADO*

Mundo Impresos,  
mundoimpresos@gmail.com

---

**Los artículos científicos fueron sometidos a referato externo.**

## **Registrada en:**

Latindex  
Dialnet  
ASFA (Aquatic Sciences and Fisheries Abstracts)

ISSN 0328-4050  
ISSN En Línea 1852-6535

FACES, creada en 1995, es una publicación de periodicidad semestral editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La revista publica colaboraciones relacionadas con la investigación y el desarrollo de las ciencias económicas y sociales.

Las opiniones expresadas en los trabajos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Institución

**Versión a texto completo en Portal Nulan. FCEyS UNMdP**  
<http://nulan.mdp.edu.ar>

## **Correspondencia y remisión de trabajos**

FACES  
FCEyS. UNMdP  
CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina  
faces@eco.mdp.edu.ar  
facesmdp@gmail.com

## **Canje**

Centro de Documentación  
FCEyS. UNMdP  
CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina  
cendocu@mdp.edu.ar  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu>

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos mencionando la fuente y sin alterar su contenido. Se requiere la autorización de los editores para otros usos.

## **Finanzas de organizaciones: los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje<sup>1</sup>**

*Finance Organizations: ethical values in the teaching-learning process*

Norberto Luis Ramírez  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata  
nor.rami11@gmail.com

“Junto con su rol científico y tecnológico, y su gran importancia como centro de cultura, la Universidad tiene en este siglo una responsabilidad social clave que debe asumir a plenitud.

Tiene que estar en la avanzada de la lucha por enfrentar los desafíos éticos de nuestro tiempo. No puede ser una entidad más en ese esfuerzo, ni seguir a los otros actores; debe marcar caminos.

(...) La Universidad debe preparar economistas, administradores, médicos, abogados, ingenieros y especialistas en todos los campos, que tengan una sólida base de responsabilidad para decidir con base en valores morales fundamentales, en los dilemas éticos que se les planteen, y asuman compromisos de servicio con los más débiles. Esa preparación requiere trabajar no sólo los textos, sino con experiencias concretas y contacto activo con la realidad. El ideal no es dictar una materia de ética en el currículo, sino transversalizar la enseñanza de la ética aplicada, trabajando en cada área los problemas éticos propios de la misma, y en todas, el compromiso con la construcción de un mundo solidario.” (Bernardo Kliksberg, 2009).

### **Resumen**

Los valores, entre otros atributos, tienen la aptitud de atravesar transversalmente las distintas ramas del conocimiento. Las disciplinas con contenidos teórico-prácticos, disponen ante sí de amplias posibilidades de desarrollo pedagógico en la práctica virtuosa de sus contenidos. Esto sucede con las materias que conforman las ciencias económicas en general y con las finanzas de las organizaciones, en nuestro caso.

En la última década hemos recibido valiosos aportes académicos en nuestro medio, relativos a la cuestión ética en la economía y en las organizaciones, destacándose obras como las del Dr. Bernardo Kliksberg, del Dr. Jorge Etkin, de la Dra. Luisa Fronti de García y en nuestra asociación, contribuciones destacadas como la definición pionera del Dr. Eduardo Candiotti y trabajos como los del Dr. Ricardo Fornero, del Dr. Roberto Gillieri, del Dr. Gustavo Tapia y del Dr. Adrián Zicari, entre otros.

El consenso acerca de la trascendencia y pertinencia de la cuestión ética en las decisiones de economistas y administradores, contrasta con la escasa

“bajada” en la aplicación axiológica de los contenidos de las materias de la enseñanza universitaria.

El cuadro resulta también contradictorio en cuanto a la perspectiva del liderazgo ético y de la promoción humana de la Universidad, habida cuenta de la naturaleza ética del conocimiento alineada en el objetivo educativo del “aprender a ser”, principio incluido invariablemente en los estatutos de las distintas casas de estudio universitario.

Siendo esencial en el rol del docente, el nutrir de valores a los contenidos prácticos de los programas de las materias y promover la anunciada transversalidad en relación con la ética aplicada, es necesario replantear dicho rol.

Como docentes universitarios, hemos recibido una educación caracterizada por “suponer” una ética en los contenidos prácticos de las materias, y si bien en los últimos tiempos, se consolida la presencia en la currícula universitaria de la cátedra específica de ética y/o responsabilidad social, el esfuerzo resulta insuficiente al no ser asumido por cada área de conocimiento en su factibilidad específica.

En base al análisis precedente, planteamos el siguiente recorrido:

- En la primera parte: se recrea el concepto del término “valor” y su clasificación, el “valor ético”, el trabajo del administrador, del administrador financiero y el liderazgo “en valor”.

- En la segunda parte: se comenta el trabajo que se viene realizando sobre la aplicación de valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el año 2009, en la cátedra de “Administración Financiera de Organizaciones Turísticas” de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Se presentan, por último, consideraciones finales que surgen del itinerario efectuado.

**Palabras clave:** Administración financiera, transversalidad, valor, valor ético, ser, capital interno o interioridad, liderazgo en valores, valores del administrador financiero.

### **Abstract**

*Values?, among other attributes, have the ability to cross transversely the various branches of knowledge. The disciplines with theoretical and practical content have large opportunities for pedagogical development in the virtuous practice of its contents. This happens with the materials that make up the overall economics and finance organizations in our case.*

*In the last decade we have received valuable academic contributions related to the ethical question concerning the economy and organizations, highlighting works like Dr. Bernardo Kliksberg, Dr. Jorge Etkin, Dr Luisa Garcia Fronti and in our association the outstanding contributions such as the pioneer definition of Dr. Eduardo Candiotti and works of Dr. Ricardo Fornero, Dr. Roberto Gillieri, Dr. Gustavo Tapia and Dr. Adrian Zicari, among others.*

*The consensus on the significance and relevance of the ethical issue in the decisions of economists and administrators remains in contrast to the low "drop" in the axiological application of the contents in the subjects of university education.*

*The picture is also contradictory in terms of ethical leadership, perspective and of human development at the University, given the ethical nature of knowledge aligned in the educational purpose of "learning to be" principle invariably included in the statutes of the different universities.*

*Being the nurturing of values to the practical content of the syllabi and promotion of transversality regarding applied ethics central to the role of teachers, it is necessary to rethink the role.*

*As academics, we have received an education characterized by "assuming" an ethics in the practical content of the subjects, and while in recent times, the specific chair of ethics and / or social responsibility in the university curricula has been consolidated, this effort is insufficient when not taken in each area of knowledge in specific feasibility.*

*Based on the above analysis, we propose the following route:*

*-in the first part:: we recreate the concept of the term "value" and its classification, the "ethical value", the manager's job, the financial manager and leadership "in value".*

*-In the second part we discuss the work that has been done on the application of ethical values in the teaching-learning process since 2009 on the subject of "Tourism Organizations Financial Management" at the National University of Mar del Plata.*

*Finally, we present final considerations arising from the itinerary made.*

**Keywords:** *Financial management, transversality, value, ethical value, being, internal capital or inner, leadership values, values of financial manager*

## **1. Aspectos introductorios**

### **1.1. ¿De qué se ocupa este trabajo?**

Los valores, entre otros atributos, tienen la aptitud de atravesar transversalmente las distintas ramas del conocimiento. Las disciplinas con contenidos teórico-prácticos disponen, así de amplias posibilidades de desarrollo pedagógico en la práctica ética de las mismas. Esto sucede con las materias que conforman las ciencias económicas en general y con las finanzas de las organizaciones, en nuestro caso.

En la última década hemos recibido valiosos aportes académicos en nuestro medio, relativos a la cuestión ética en la economía y en las organizaciones, destacándose obras como las de:

- el Dr. Bernardo Kliksberg, quien realizó contribuciones teóricas a

nivel latinoamericano en el campo de la economía relacionándola con la ética y la superación de la pobreza. Últimamente, también analizó el rol social de las empresas y las organizaciones de la sociedad civil;

- el Dr. Jorge Etkin, que estudió cuestiones relativas a la ética en la administración de organizaciones, y
- la Dra. Luisa Fronti de García, cuyos aportes ahondan en la responsabilidad ambiental empresarial.

En nuestra asociación hay contribuciones destacadas, como por ejemplo, la definición “pionera” del Dr. Eduardo Candiotti que enmarca las decisiones financieras en un entorno ético y trabajos como los de Dr. Ricardo Fornero, sobre la relación de ética y finanzas; el de el Dr. Roberto Gillieri acerca de la experiencia de capitales solidarios y sobre microfinanzas; el de Dr. Gustavo Tapia sobre financiamiento de tecnologías limpias y el de el Dr. Adrián Zicari sobre la visión financiera de la responsabilidad social y sobre la inversión responsable.

También señalamos como muy auspicioso para el camino emprendido, la inclusión de temáticas de valores en congresos y reuniones científicas de administración de organizaciones. Mencionamos, en nuestro medio:

- El IX Congreso Internacional de Administración, desarrollado en Buenos Aires desde 9 al 11 de septiembre de 2009, que tuvo como lema “Talento, imaginación y valores. La gestión y las personas en tiempos difíciles”, y
- El XVII Encuentro Latinoamericano de Administración, que tuvo lugar en Buenos Aires entre los días 14 y 15 de noviembre de 2012, bajo el lema “Liderazgo sin fronteras”, en cuya convocatoria se resaltó la necesidad de la buena gestión y del rol del liderazgo virtuoso.

Siendo que la inclusión de contenidos éticos en la currícula universitaria, está en línea con el “aprender a ser”, que es uno de los objetivos consagrados en los estatutos universitarios, ¿podemos dar por satisfecho este aspecto si es escasísima la aplicación ética en las distintas materias?

Respecto de nuestro rol de docentes universitarios, ¿estamos preparados para encarar la tarea tendiente a la aplicación de los valores éticos en los contenidos de las materias?

Ambas preguntas no tienen respuesta favorable. La primera porque resulta contradictoria la ausencia de tratamiento ético de los contenidos de las materias, ante la aceptación generalizada de la naturaleza ética de

la economía y la administración; la segunda, porque a nuestra preparación para dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje en este aspecto, la consideramos insuficiente; razón que nos replantea el rol docente.

En base al análisis precedente, proponemos el siguiente recorrido:

- En la primera parte: se recrea el concepto del término “valor” y su clasificación, el “valor ético”, el trabajo “en valor” del administrador, del administrador financiero y el liderazgo “en valor”.

- En la segunda parte: se comparte la experiencia pedagógica que se viene realizando desde el año 2009, en la cátedra de “Administración Financiera de Organizaciones Turísticas” de esta Universidad, en la cual se desempeña el suscripto.

Finalmente, se exponen algunas consideraciones que surgen del itinerario efectuado.

## **1.2. ¿Cuál es nuestra lectura de la realidad universitaria acerca de la “bajada ética” de contenidos?**

- El objetivo de “aprender a ser”, consagrado universalmente para la educación, es tal vez uno de los más descuidados en la práctica. El nivel universitario está incluido en esta consideración, y distintas ramas de las ciencias económicas, como por ejemplo, la administración de organizaciones, también lo está.
- La incorporación de contenidos axiológicos en cada rama del conocimiento aplicado, es aun escaso, a veces inexistente, a pesar de la aptitud de transversalidad<sup>2</sup> de estos mismos.
- La capacitación actual del docente para contextualizar e integrar los contenidos propios del conocimiento en un marco de pedagogía de valores, requiere un replanteo acorde con la trascendencia del desafío implicado.

## **1.3. ¿Qué principios y aspectos de interés consideramos orientadores para esta cuestión?**

### **1.3.1. Principios:**

- Partimos de la persona, ser libre y responsable, merecedor de respeto por su dignidad como tal, capaz de distinguir, entre lo bello y lo feo; lo verdadero y lo falso; lo íntegro y lo dividido; lo bueno y lo malo.

- La conciencia y vivencia de los valores, la expresión de esa capacidad, deriva en decisiones de conducta preferibles a su opuesto: el desvalor o contravalor. El término valor hace referencia a la conceptualización teórica; como práctica se suele hablar de virtud.
- El nivel de conciencia de los valores es una de las manifestaciones que hacen a la cultura de una persona, de un grupo humano, de una organización, de una sociedad; como tal es susceptible de desarrollarse, anularse o neutralizarse. Existen diferencias de escala y jerarquía de valores, entre distintos entes considerados. Se da el caso, y asistimos muchas veces, a conflictos entre dos o más naciones o culturas, o dentro de una misma nación, originados justamente en distintas consideraciones axiológicas y prioridades de las mismas.
- En el presente trabajo, focalizaremos los valores referidos al bien como trascendental; a los llamados valores éticos o morales<sup>3</sup>.
- Consideramos como principio fundamental, al cual adherimos por constituir la base de todos los valores, la práctica de las virtudes propuestas por la filosofía griega. El filósofo Platón en la República, describe las llamadas virtudes cardinales: justicia, fortaleza, templanza y prudencia. Las mismas llegan a nuestros días con sucesivos desarrollos<sup>4</sup>.

### **1.3.2. Aspectos de interés:**

- Como objeto de conocimiento, los valores y/o virtudes constituyen un espacio común en el que confluyen quehaceres y ramas variadas. Así mencionamos: la filosofía, la axiología, la metafísica, la sociología, la psicología, la antropología, la ética, la moral y las religiones.
- En la teoría de las “inteligencias múltiples”, su autor- Howard Gardner- muestra la importancia de la inteligencia intrapersonal y, por ende, de los valores en la inteligencia humana. Como consecuencia, queda atrás la posición que sostenía que la capacidad de las personas descansaba casi exclusivamente en la habilidad lógico-matemática y en lingüística, de las cuales se derivaba el coeficiente de inteligencia intelectual.
- La conciencia y práctica de una “vida en valores”, concede sentido a la existencia, así como favorece la sustentabilidad para alcanzar objetivos acordes con la misión y posibilidades, tanto de las personas

- como de las organizaciones.
- El proceso de autoconocimiento de los valores, es la puerta de acceso para desarrollar la capacidad de autogestión del propio ser y de su impulso para la renovación y creatividad.
- En el proceso educativo, “los valores no se enseñan”, sino que se ayuda a descubrirlos, a hacerlos conscientes para ser aplicados.
- Profesionales y docentes, estamos llamados a asumir liderazgos renovadores en las organizaciones, basados en la vivencia de los valores.

#### **1.4. ¿Qué objetivos perseguimos en este trabajo?**

- Conceptualizar el término “valor”, sus niveles y dimensiones y enunciar las principales características del liderazgo desde la perspectiva de los valores.
- Recrear someramente el trabajo del administrador en general y del financiero en particular, desde la perspectiva axiológica, señalando aquellos valores que pasan a ser fundamentales en el ejercicio profesional.
- Sugerir proposiciones axiológicas básicas para la reflexión en los valores, desde los ejes pedagógicos básicos de una cátedra universitaria de Administración Financiera.
- Compartir la experiencia que venimos llevando a cabo.

#### **1.5. ¿Sobre qué metodología trabajamos?**

Se trata de un trabajo:

- conceptual y de reflexión de los valores en el ejercicio del administrador financiero, por medio de la comparación y el paralelismo, y de narración de la experiencia.

## **2. Desarrollo**

### **2.1. ¿Qué entendemos por “valor”?**

Al término valor se le adjudican por lo menos tres significados importantes, cada uno con connotaciones distintas:

- a) En sentido económico, es el “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o

deleite”<sup>5</sup>, por lo cual se da cierta suma de dinero o equivalente para las transacciones, aunque el precio no dependa sólo del valor de una cosa<sup>6</sup>. Es también el alcance de la significación de una cosa, acción, palabra o frase.

- b) En sentido psicológico, actúa como sinónimo de las nociones de coraje, valentía y osadía.
- c) En sentido axiológico, se entiende como guía o principio de conducta o propósito, que resulta preferible a su modo opuesto. Por ejemplo, el valor “libertad” o el valor “justicia”.

Una de las definiciones más aceptadas de “valor” es la siguiente: “Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o social o desde las organizaciones (esto último es un agregado del suscripto), preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”<sup>7</sup>.

Esta última significación, en su dimensión ética o moral, es la que focalizamos en el presente trabajo con su irradiación en la administración financiera.

Cabe asimismo expresar, para distinguir el término conocimiento del de valor, que entendemos por este último a un **conjunto de información** almacenada mediante la **experiencia** y/o aprendizaje (**a posteriori**) o a través de la **introspección (a priori)**.

## 2.2. ¿Qué clasificaciones de “valores” tomamos?

Hay instituciones que han realizado un relevamiento a escala mundial de los llamados valores básicos de la persona o individuales. En un trabajo anterior comentábamos algunas de esas experiencias<sup>8</sup>.

Los valores se presentan en la vida de las personas en distintos niveles o dimensiones. Existen múltiples clasificaciones y basta analizar cualquier organización, sea ésta del sector que fuere, para extraer una jerarquía y clasificación subyacente en la misma.

Una primera clasificación de tipo general, que proponemos sobre valores, realizada en base a adecuaciones propias de la clasificación de García, Salvador y Dolan, Simón, (1997: 253), es la siguiente:

A) Valores referidos a los sujetos que los promueven o desarrollan:

- de la persona o personal/individual: en el pensar, decir y/o hacer que orienta a cada sujeto, por ejemplo, los atributos de honestidad, responsabilidad y empeño.

- de una organización u organizacional: como expresión de principios o guía de una entidad; tal es el caso de la presencia de flexibilidad,

transparencia, eficiencia y disciplina.

- de una sociedad: propio de lo que es atribuible a un conjunto de personas, por ejemplo: la idea de justicia o libertad.

B) Valores referidos al alcance de su propósito:

- finales: ¿qué es para usted o su organización lo más importante? Por ejemplo: rentabilidad, solidaridad, calidad de servicios, etcétera.

- operativos: ¿qué medios instrumentales considera usted o su organización prioritarios para alcanzar los objetivos finales? Por ejemplo: respeto, satisfacción del cliente, etcétera.

- ético-sociales: ¿qué quiere usted o su organización para el mundo? Por ejemplo: paz, prosperidad, etcétera.

En el punto I del Anexo se acompaña el Cuadro ampliatorio de la clasificación de los valores finales y los valores operativos.

### **2.3. Un repaso acerca de la esencia del trabajo “en valor” del administrador en general y del financiero en particular**

¿Porqué focalizar los valores en el rol del administrador?, ¿qué características resaltan la teoría y la práctica de la administración financiera?

¿A qué intereses responde el sistema decisional del administrador?, ¿qué diferencias presenta la órbita pública con respecto a la privada, en la gestión financiera?

Los valores, así como los contravalores, atraviesan las decisiones del administrador, interactuando ambos, más allá de que los actores sean conscientes de ello o no.

En las unidades económicas de capital privado, donde el sistema decisional está en manos de los aportantes del capital, las escalas de propósitos oscilan desde una “extremada finalidad lucrativa” hasta el ejercicio pleno de una responsabilidad global, con respuestas relacionadas con los aspectos laborales, ambientales, sociales e institucionales. Los valores vigentes en la organización, darán el “perfil” que caracterizará sus prioridades y accionar.

En el caso de las organizaciones públicas, el sistema decisional, quedará en poder del partido electo, el cual surge, en nuestros países, del sistema legislado por el estado democrático. En su misión, intentará llevar a la práctica el plan de gobierno que postuló en la campaña electoral, en un escenario político de oficialismo-oposición.

El administrador, que no es habitualmente el dueño de los recursos de dimensión significativa manejados en los entes privados, desarrolla su rol en función de lo que los dueños de la organización le confían. Como tal, ejerce la dirección de los recursos financieros y materiales y del trabajo de las personas que la integran la entidad, quedando sujeto a la rendición de cuentas o evaluación de su desempeño.

La teoría de la administración, que ha logrado un desarrollo apreciable desde el punto de vista científico, ha edificado su cuerpo de conocimientos siguiendo el principio de la racionalidad, lo que se advierte en sus abordajes metodológicos y en las relaciones con otras disciplinas. Sin embargo, en la práctica, es dable observar brechas significativas entre los principios sustentadores de la teoría y el comportamiento del accionar del administrador; no ya en los aspectos estrictamente técnicos, sino en los valores éticos puestos en práctica. Desarrollar una “cultura de administración en valores”, conforma un desafío del que no todos los participantes son conscientes en cuanto al potencial y riqueza que representa<sup>9</sup>.

Los administradores financieros en particular, están llamados a asumir un liderazgo en su organización, siendo su desafío específico el uso más eficiente y eficaz de los recursos financieros de la misma, con miras a la satisfacción del objetivo de la organización, ya sea pública o privada.

Son quienes ejercen su influencia en las decisiones relativas a la obtención, aplicación y destino de los fondos de una determinada unidad económica. La mirada financiera alcanza a todo movimiento que afecte el flujo de fondos de la organización, en cualquiera de las tres grandes familias de decisiones: inversión, financiamiento y retención-distribución del excedente (o cobertura del déficit, en este último caso). Su objetivo apunta al acrecentamiento de “valor” ya sea económico-financiero o social, o ambos, variando esto según el tipo de hacienda y el perfil del mandante, dueño y/o administrador.

#### **2.4. ¿Qué entendemos por liderazgo “en valor”?**

¿Qué alcances tiene el desarrollar liderazgos con valores en el administrador en general y en el financiero en particular? Significa aprender a ejercer el proceso de influencia hacia las personas, en un marco de principios valorativos de conducta, elementos que nutren el pensamiento, la expresión comunicativa y la acción del líder.

Enfatizamos “**en valores**” porque es en las acciones, palabras y pensamientos, donde el líder se manifiesta. No se trata entonces de hacer “abstracciones” sobre la bondad, la justicia, la libertad; sino de llevar a cabo una vida con sentido y entusiasmo en un rol que promueva la transformación sobre la base de una actitud introspectiva de concientización y entendimiento.

En la dimensión **cultural** de las organizaciones, donde el líder actúa, la práctica de los valores facilita o dificulta -si es una práctica de disvalores- las transformaciones que se intentan producir.

La lectura de la realidad acerca del liderazgo, muestra que las capacidades son necesarias para el buen desempeño de un líder, pero no son suficientes. Los valores son los que dan sentido al rol del líder y a su proyecto de vida.

¿Qué sucede con los líderes que no alcanzan a gestionar adecuadamente su capital interno, el de los valores, más allá de cierto nivel de capacidades o habilidades técnico-profesionales con las que cuentan?, ¿son capaces de dirigir con éxito los procesos de cambio en las organizaciones y sostenerlos en el tiempo?

Lo visualizamos como altamente improbable, sobre todo en el aspecto de la perdurabilidad en el tiempo.

Los líderes **proponen valores** a través del ejemplo, de sus **conductas**. No los imponen y están llamados a constituirse en verdaderos puentes para que su organización asuma responsabilidades y se conduzca hacia al propósito para el que fue creada.

El **autoconocimiento** como consecuencia, pasa a ser el punto de partida para la mejora del capital interior y un potenciador para el desarrollo del trabajo de liderazgo.

En las cinco prácticas que definen el **liderazgo ejemplar**<sup>10</sup>, según los autores Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. (Kouzes, James M. y Posner, Barry Z., 2005: 15), están ínsitos los valores que un líder pone en práctica, independientemente de sus habilidades.

## **2.5. ¿Qué valores consideramos esenciales en el trabajo del gerente financiero?**

- **Responsabilidad:** en las distintas dimensiones de la llamada “responsabilidad social empresaria”: económicas, laborales, ambientales y sociales.
- **Respeto:** en el desempeño de su rol en relación con personas, organizaciones e instituciones y con la sociedad.

- **Honestidad, transparencia y verdad:** en el ejercicio de su papel de asesoramiento, ejecución y control en la gestión financiera.
- **Unidad:** como integrante de organizaciones generadoras de rentabilidad económica y social, para posibilitar su sustentabilidad.
- **Solidaridad:** con los propósitos y objetivos de personas, instituciones, organizaciones y sociedad.

En las actividades pedagógicas realizadas en el aula, los valores que más expresan los alumnos, son: a) acerca del comportamiento ético del administrador financiero: honestidad, responsabilidad y solidaridad; b) en cuanto a los valores en el sector turístico, hay que considerar los distintos roles. En el caso del anfitrión destacan: acogida y capacidad de escucha y de diálogo. En el caso del turista, resaltan: respeto y tolerancia.

## 2.6. ¿En qué consiste el trabajo que venimos realizando en la cátedra

A) La inclusión en el Plan Cuatrimestral de Trabajo (P.T.D.)

En el P.T.D. (Plan de Trabajo Docente) que presenta la cátedra anualmente, se viene incluyendo desde el inicio de su edición en el año 2008, con motivo de implementación del Plan de Estudios que rige actualmente, el marco de ética aplicada que se intenta dar a la materia.

En tal sentido, el H.C.A. (Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata), ha ido aprobando las sucesivas propuestas de la cátedra. En la última edición, correspondiente al año académico 2012/13, puede leerse en la parte pertinente del P.T.D. lo siguiente:

“Objetivos de la asignatura: a) Objetivos temáticos terminales: conceptualizar los alcances del objetivo financiero de las organizaciones como parte integrante de su planteo estratégico, la naturaleza de las finanzas y sus relaciones con otras disciplinas, en un marco trascendente de valores éticos y de responsabilidad social de las organizaciones”

A su vez, el desarrollo temático es planteado de esta forma: Unidad Temática I: La Administración Financiera: 1.5. Valores éticos en la gestión financiera y en la responsabilidad social de las organizaciones.

B) El desarrollo específico durante el proceso cuatrimestral de enseñanza aprendizaje

Los pasos que se dieron, fueron los siguientes:

- Al desarrollar 1era. unidad temática relativa a la “Naturaleza de la administración financiera”, se propone la realización de un trabajo de sensibilización teórico-práctica de los valores éticos, utilizando las técnicas de dinámica de grupos.

Al efecto, el cuestionario incluido en el punto II del Anexo resulta pertinente.

- Al comenzar cada clase se hace una práctica voluntaria de 5 minutos de silencio pedagógico, a la que se invita a los alumnos. Se realiza desde el año 2010 y sus resultados son altamente positivos, como lo prueba la participación y la evaluación que al final del cuatrimestre, realizan en forma anónima los alumnos a través de la encuesta de la cátedra.

Se considera a la presente experiencia, enmarcada en la educación en valores por su impacto en el clima de aprendizaje, en la atención y concentración y en la capacidad de escucha.

El propósito es favorecer la apertura al autoconocimiento y la conciencia de valores, dejando atrás la fragmentación de la cotidianidad y mejorar la predisposición para desarrollar la clase. Es dirigida por un docente y una vez iniciada, se recomienda no interrumpirla con ingresos o salidas del aula.

- En el desarrollo de las unidades temáticas, se incluye la reflexión ética, presentando a los alumnos una serie de similitudes y diferencias que surgen de analizar en paralelo los grandes temas de las finanzas de las organizaciones respecto a los valores éticos. En el Anexo, pueden encontrarse distintas formulaciones que resultan propicias para esta actividad.

Las unidades temáticas de este curso básico de finanzas son:

- I. La Naturaleza de la administración financiera.
- II. El Macro y micro contexto del administrador financiero.
- III. La Planificación y control financiero. El Presupuesto.
- IV. Las Decisiones de capital de trabajo.
- V. Las Decisiones de inversión y los proyectos.

Se acompañan también en punto IV del Anexo los temas que sugiere la cátedra, para la formulación de casos de dilemas financieros, a desarrollar en cursos próximos.

C) Evaluación de los avances realizados.

Para evaluar los avances implementados hasta el presente, nos valemos por un lado, de la opinión de nuestros interlocutores, los alumnos, y por el otro, de la propia evaluación del equipo de cátedra.

Respecto de los alumnos, utilizamos el instrumento-encuesta por su

fácil implementación. Como la cátedra ya venía haciendo consultas pedagógicas sobre el cursado de la materia del Plan anterior, solo fue necesario incorporar las preguntas específicas sobre estas nuevas experiencias.

La encuesta es voluntaria y anónima, y se realiza sobre el fin del cuatrimestre. Contiene preguntas de respuesta abierta en lo que atañe a este aspecto.

Los cursantes de las ediciones de los años 2009, 2010 y 2011, según surge del análisis posterior de las encuestas, muestran una tendencia pronunciada en favor de la inclusión de los valores éticos en las decisiones financieras, lo cual consideran “beneficioso” no solo para su formación, sino también para el mejoramiento del clima áulico de aprendizaje y para dar mayor fluidez a la relación docente-alumno.

La evaluación de los docentes de la cátedra, esencialmente perceptiva, arroja un balance positivo con respecto a los objetivos planteados, manifestando mejora del diálogo y de la capacidad de escucha en la relación educativa.

En cuanto a la necesidad de asignar tiempos adicionales para el desarrollo de los temas éticos, dicha cuestión resulta de escasa significancia dado que el tratamiento se fue subsumiendo en forma conjunta con cada tema específico.

### **3. Consideraciones finales**

La experiencia que compartimos en este trabajo, constituye apenas un primer paso en el camino de “bajar” transversalmente los valores éticos a la enseñanza de la administración financiera.

La apreciamos en toda su dimensión con la convicción de estar ante una invalorable oportunidad de enriquecimiento pedagógico y de contribución a la educación, que se irá profundizando en la medida de su práctica y compromiso. El rol educativo no se agota con la consideración exclusiva de los contenidos específicos de cada materia.

Reconocemos, sin embargo que implica desafíos académicos. Es el docente quien primero tiene que sensibilizarse para incluir los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las decisiones financieras para el caso de nuestra materia.

El perfil teórico-práctico de los contenidos de la gestión de las finanzas de las organizaciones, predispone a este desarrollo pedagógico desde la mirada axiológica.

Aun así, el alcanzar lo precedente no resulta suficiente; es necesario que el mismo docente sea ejemplo en valores; de nada sirve el “doble discurso”.

No se trata de enseñar valores, sino más bien de promover la conciencia de los mismos, porque éstos ya están en el espíritu humano. Desde una mirada ontológica, describimos los valores como pertenecientes al ser; en su faz práctica, implican un “deber ser”.

Las experiencias comentadas, se vieron facilitadas seguramente por el hecho de tratarse de cursos poco numerosos de administración financiera. Entendemos que son susceptibles de adaptación para su aplicación en grupos que cuenten con mayor cantidad de alumnos.

Con el propósito de continuar en este camino de transversalidad y de interiorización requeridas para actuar éticamente, se vislumbra la perspectiva siguiente que trasciende los límites de una cátedra. Es conveniente asumir -en este estado de cosas-, el desafío a nivel de la unidad académica, con la siguiente secuencia de ejes:

1º) Recapitación docente en pedagogía de la ética, la cual puede concretarse en talleres específicos.

2º) Revisión de contenidos desde la dimensión ética, por áreas de la unidad académica, potenciando las interrelaciones y ampliando la transversalidad.

3º) Desarrollo de experiencias de interiorización para afirmar valores y principios en las distintas cátedras.

Compartimos la actividad que venimos haciendo en el inicio de cada clase, la cual nos sigue dando, desde su implantación, satisfacciones inimaginables de parte de los alumnos y resultados palpables. Se intercala como Anexo IV.3. “Silencio y pedagogía universitaria. Reflexiones de un Docente”. Este documento que había sido omitido en la presentación original del trabajo, dada su importancia fundacional respecto de la educación en valores, se reincorpora.

Es nuestro deseo que estos ejes sean asumidos y desarrollados desde el gobierno de la Facultad, a la cual se lo proponemos.

A fin de compartir estas u otras experiencias y profundizar en el tema, quedo a disposición para el intercambio y comunicación de opiniones y puntos de vista.

## ANEXO

### I- CUADRO AMPLIATORIO DE CLASIFICACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES

**Valores finales:** están implícitos en el propósito de la organización.

- 1) En lo **social**: mejora de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad local, favoreciendo la equidad en el acceso a bienes que satisfagan las necesidades básicas y de desarrollo personal y familiar.
- 2) En lo **económico**: generación de riqueza de manera sustentable, propiciando que los factores de la producción lleguen a su máximo grado de utilización, dentro de un marco de justicia y equidad.
- 3) En lo **político**: reafirmación y desarrollo de los principios democráticos republicanos.

**Valores operativos:** surgen del proceso de gestión en valores de una organización

1) Con respecto al **entorno**:

1a. **usuario-ciudadano**: la satisfacción de necesidades;

1b. **proveedores**: por ejemplo, el control de calidad o el pago en término.

1c. **medio ambiente**: la preservación y educación para el cuidado.

2) En relación al **entorno-mercado**: por ejemplo, la regulación y la protección al consumidor.

3) Concerniente a los **procesos** de la organización:

3a. **forma de trato** del personal jerárquico al personal no jerarquizado: por ejemplo, respeto, tolerancia y responsabilidad.

3b. **forma de trabajo cotidiano**: por ejemplo, autonomía, clima laboral facilitador, rapidez en los procesos, confianza en el equipo de trabajo y buena predisposición para el trato al usuario-ciudadano.

4) Con respecto a los **recursos económicos** que maneja: por ejemplo, eficacia, eficiencia, liquidez, equilibrio financiero y transparencia.

Fuente: elaboración propia. Adaptada en base a la propuesta de García y Dolan (*La Dirección por valores*, 1997).

## **II- CUESTIONARIO PARA TRABAJAR EN GRUPOS SOBRE RECREACIÓN DE LOS VALORES ÉTICOS**

### **1ra. Parte: a través de la historia personal.**

¿Recuerdas alguna persona que haya influido positivamente en tu vida? Entonces, responde:

- a) ¿Qué valor apreciás en ella?
- b) ¿Qué entendés por valor?
- c) ¿Qué valores transmitís en tu ambiente de trabajo y/o estudio?
- d) ¿Qué valores tenés que te gustaría desarrollar más?

### **2da. Parte: en el desempeño en organizaciones.**

¿Qué te sugiere la práctica de cada uno de los siguientes valores en la gestión de organizaciones?

- a) Confiar
- b) Respetar
- c) Ser ético
- d) Cooperar
- e) Manejar los cambios
- f) Comunicar
- g) Motivar
- h) Ser responsable

### **3ra. Parte: en la dirección financiera.**

¿Qué valores considerarás esenciales para el desempeño ético del administrador financiero?

## **III- SILENCIO y PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA. Reflexiones de un docente.**

Silencio no sólo significa ausencia de ruidos, movimientos y palabras, sino que va mucho más allá. Se trata de un proceso de interioridad para el que no hemos sido educados, en un mundo donde

las imágenes, la aceleración de los cambios y el *stress*, atraviesan todos los campos del quehacer humano.

En la actualidad, el trabajo del docente universitario sigue siendo enfocado, por lo menos en la realidad de nuestras universidades, fundamentalmente sobre la base del ejercicio de la actividad mental, sólo una de las dimensiones de la naturaleza del ser humano, dejando de lado o minimizando las otras que también son componentes: el cuerpo físico y el espíritu.

Sin embargo, los estatutos universitarios resaltan invariablemente como misión de la institución no sólo el desarrollo (racional) del conocimiento de las ciencias, artes y técnicas, sino también el de la persona, el del ser humano, bajo distintas redacciones propias de cada casa de estudios.

Alguien podría argumentar que los otros dos aspectos no son los específicos de la vida universitaria y posiblemente los dejaría librado a la voluntad de cada uno. Sí, puede ser una opción, pero qué diríamos si estuviera a nuestro alcance, fomentar el desarrollo también de alguno de esos otros dos aspectos, sin generar demasiado costo y eso derivara en un fortalecimiento de la actividad principal. Lo presumible es que se considerara como una propuesta positiva, puesto que permitiría aprovechar una oportunidad. ¿Qué hacer y cómo?, podría ser el interrogante a responder.

Dejando para otras fuentes el aspecto relacionado con el cuerpo físico, creemos que es posible incorporar algunas prácticas sencillas en la dimensión del espíritu, descontado una mejor cosecha del proceso de enseñanza-aprendizaje tal como lo atestiguan las experiencias que venimos llevando a cabo, tanto nosotros como otros docentes en distintos niveles de educación, en el país y en el extranjero.

En los cursos de los años 2009 y 2010 de “Gestión Pública del Turismo” que se dictaron en el ámbito de la Licenciatura en Turismo de nuestra Universidad (UNdMP), hemos incorporado las siguientes prácticas, como parte del trabajo áulico, integradas al proceso enseñanza-aprendizaje:

- Guardar un minuto de silencio al comienzo de cada clase, con el propósito de dejar atrás cualquier ruido, imagen o elemento de distracción de la mente, que traemos al arribar al aula.
- Una práctica más prolongada de silencio al finalizar el cuatrimestre: se estima un mínimo de 10 minutos.

La incorporación de estas experiencias, se enmarcan en el Plan de Trabajo Docente, en cuyo contenido está incluido un planteo de valores,

orientador del desempeño de la gestión pública.

La práctica fue voluntaria, quedando la opción de participar de la misma, a cargo del alumno, y fue guiada por un docente en un marco de diversidad cultural. Su preparación para esta tarea es simple, lo cual no significa que sea fácil ya que entraña un desafío a su actitud y a su estado de empatía con los alumnos.

Como cierre del último curso, los alumnos participantes eligieron a dos de sus compañeros, por considerarlos los mejores exponentes en valores, siendo los mismos, objeto de un reconocimiento por parte del equipo docente.

En conclusión y considerando a ésta, como el inicio de una tarea de enriquecimiento docente, el balance es altamente positivo tanto en la mejora del clima áulico, en especial de la relación docente-alumno, como en la capacidad de escucha y en el resaltamiento de los valores en la vida universitaria.

Integrantes del equipo docente de “Gestión Pública del Turismo”:

Biasone, Ana María anabiasone@hotmail.com  
González, Mariela magragon@mdp.edu.ar  
Ramírez, Norberto nor.rami11@gmail.com

La precedente nota fue expuesta durante el año 2009 en el “campo virtual” que dispone la Facultad de Ciencias Económicas de Mar del Plata. Se trata de la fundamentación de la práctica pedagógica de silencio al comenzar cada clase. La experiencia inicial fue desarrollada en la cátedra de “Gestión Pública del Turismo” y fue replicada en “Administración Financiera de Organizaciones Turísticas” a partir de 2010, habida cuenta de los resultados obtenidos.

En ambas cátedras se continúa con la misma, habiéndose extendido el tiempo de 1 a 5 minutos, continuando siendo de carácter voluntaria su participación.

#### **IV- APORTES PARA LA REFLEXIÓN SURGIDOS DEL ANÁLISIS EN PARALELO DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y DE LOS VALORES ÉTICOS.**

NATURALEZA de la administración financie

- El dinero es un recurso administrable. También son administrables

los recursos del capital interior, de la interioridad o del ser: los pensamientos, las palabras y las acciones.

- Las decisiones que hacen a la administración de los recursos de la interioridad se agrupan, por razones de paralelismo compatible con la administración financiera, en tres grandes familias: de inversión (de tiempo, de recursos físicos, de energía); de fuentes de nutrición o aprovisionamiento (diversas prácticas de introspección) y de resultado (satisfacción, logros).
- El autoconocimiento es el punto de partida para el direccionamiento hacia las fuentes que posibilitan el desarrollo de los recursos internos (talentos, capacidades personales o denominaciones equivalentes), así como la neutralización de las debilidades.
- Las organizaciones son, desde esta perspectiva, sociedades de personas. También son, desde un punto de vista estrictamente financiero, sociedades de capitales. En general, nacen de objetos de cohesión que despiertan la vocación asociativa.
- El capital o poder interno que cada persona puede desarrollar, es factible de alcanzar un nivel de conciencia suficiente que permita promover cambios en las relaciones externas, entre los cuales nos interesan, en este caso, los que se suscitan en las organizaciones.
- Valores que pueden experimentarse en talleres a través de cuestionarios u otros procedimientos:
- Conciencia de valores en general: ver en IV. 2.
- Amor y responsabilidad por la vida, como principios rectores.
- Dignidad de la persona, como expresión de su conciencia de interioridad.

#### MACRO Y MICRO CONTEXTO del administrador financiero.

- Vivimos en organizaciones, en múltiples relaciones con “otros”, es decir, no estamos aislados. En la interacción con “esos otros”, el brindar las mejores capacidades que dispongamos (tanto a nivel personal como organizacional), contribuye a mejorar al conjunto.
- Es viable, desde esta perspectiva, promover transformaciones internas para, en consecuencia, promoverlas en las organizaciones. El ejercicio de un liderazgo basado en el poder interno, asegura cimientos más firmes. Piénsese por un momento, en los permanentes ajustes adaptativos a que está sujeta cualquier organización y el desafío que esto representa para el liderazgo.

- La capacidad competitiva de los recursos de la interioridad se mide sobre su potencial y no en comparación con los recursos internos de otra persona. Este criterio es válido también, desde la dimensión de la organización, para evaluar su capacidad de competir.
  - Las decisiones relativas a los recursos de la interioridad están sujetas al riesgo de los desajustes propios de la persona. Las decisiones financieras acontecen también en contextos de “no certeza”; cada decisión implica un grado determinado de riesgo.
  - El balance adecuado entre la dimensión interna de la organización y la de su contexto, al igual que el de cada persona con su entorno, se logra con un sano “equilibrio” entre ambos, convirtiéndose los valores éticos” en un poderoso regulador. La autoestima del ser, por ejemplo, se equilibra con una adecuada humildad.
- Valores que pueden experimentarse en talleres:
- Armonía.
  - Atención, concentración.
  - Coraje (determinación).

#### PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO. El Presupuesto.

- El tiempo cronológico se rige por el reloj y el calendario, es matemático y busca la exactitud: es el *cronos* de la mitología griega. El predominio excesivo de este concepto de tiempo nos vuelve autómatas e ineficaces para crear nuestro futuro. También está el tiempo vital, el *kairos* de los griegos, que es el tiempo de calidad, el oportuno.
- En el presente creamos el futuro, ya que el pasado ya no es, ya pasó; y el futuro está por llegar en función de lo que creemos hoy. En la planificación, como en la vida, debemos combinar el “*cronos*” y el “*kairos*”.
- Si bien existe conciencia de que la planificación no determina que lo que se planea vaya a ocurrir con certeza, debido a la dinámica propia de la realidad de los acontecimientos, se reconoce los beneficios de la planificación. Por esto, se aprecia el sentido de ayudar a alcanzar el objetivo organizacional, por la predisposición favorable que crea en los actores para que se concrete; ya que la convicción de que algo positivo va a ocurrir, ayuda a que ocurra.
- Planificar *versus* improvisar, es la opción ante la cual nos colocan los nuevos proyectos. La planificación ayuda a la eficacia y eficiencia; la improvisación es madre del desperdicio, ya sea de

dinero, de tiempo o de energía.

Valores que pueden experimentarse en talleres:

- la participación;
- la unidad (trabajo en equipo) y
- el compromiso laboral.

## DECISIONES DE INVERSIÓN

- El líder cuenta con un capital intangible para dirigir cualquier proyecto de la organización. Lo llamamos “capital del ser o de la interioridad” y su esencia es la libertad y la inteligencia. Su mayor impacto se produce cuando ese liderazgo se ejerce desde el ejemplo.
- Ese “capital del ser o de la interioridad o interno”, requiere gestión cotidiana.
- El aprovisionamiento cotidiano de la interioridad, al igual que la alimentación física, supone inversiones de tiempo, especialmente de *kairos*, de energía y de asignación de recursos materiales.
- En un sentido teórico, decimos que las transformaciones que originan los proyectos -tanto a nivel personal como a nivel de las organizaciones-, oscilan entre rangos de máxima, o límite de las posibilidades, y de mínima, o de la resistencia natural a toda reforma o cambio.
- El sesgo optimista o pesimista del grupo que dirige un proyecto (pensamiento positivista o negativista), revela el propósito y el perfil de la interioridad de dicho grupo.
- El capital del ser tiene flujos propios de entrada y salida. Entre los primeros, incluimos a las prácticas de introspección; entre los segundos, a las respuestas decisionales y de servicio a las demandas externas.
- La rentabilidad de una adecuada autogestión personal se manifiesta en el ser humano en el alineamiento de sus actividades para realizar su misión. El desperdicio de tiempo y energía, es un indicador de su estado. En la dimensión de la organización, la rentabilidad del capital interior se manifiesta en indicadores tales como el clima laboral, la estabilidad emocional, la capacidad de escucha, las expresiones visibles de los actores (alegría, serenidad).
- El control de calidad de la autogestión cotidiana enfatiza el aprendizaje inteligente: no busca tanto culpabilidades, sino más

bien la promoción de la humildad para sacar lección del fracaso. Intenta no agravar los conflictos, sino favorecer la armonía y la paz interna, necesarias para el trabajo en equipo.

Valores que pueden experimentarse en los talleres:

- Introspección, silencio.
- Humildad.
- Armonía (equilibrio o estabilidad).

## **5- DILEMAS ÉTICOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO: TEMAS SUGERIDOS PARA LA FORMULACIÓN DE CASOS DE ÉTICA APLICADA.**

- ¿Inversión responsable o inversión con posibilidades de grandes ganancias o de daño a la salud de los clientes o ambiente?
- Austeridad versus derroche en el uso de los recursos.
- Planificar versus improvisar.
- ¿Estimaciones presupuestarias genuinas o dibujadas?
- Mesura versus ambición en la toma de créditos.
- ¿Quién paga el costo de las crisis financieras?
- ¿En qué y a quiénes distribuir las ganancias?
- ¿Información verdadera, edulcorada u omitida?

### **Bibliografía:**

Etkin, Jorge Ricardo (2007), *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*, Buenos Aires, Granica.

\_\_\_\_\_ (2003), "La dimensión ética de la empresa", en: *Gestión de la complejidad de las organizaciones*", México D.F., Oxford University Press.

Fronti de García, Luisa (2009) "Responsabilidad Ambiental Empresaria", Buenos Aires, Edicon.

García, Salvador y Dolan, Simón (1997) *La Dirección por valores*, Madrid, Mc Graw Hill.

Gillieri, Roberto A. (2004) *Capitales solidarios. Un caso real de microfinanzas*, Salta, Crear.

Grün Anselm, (2007) *El libro de los valores*, Buenos Aires, Sal Terrae.

Hankovits, Margarita. (2004) "Algunas consideraciones sobre la ética", en: *Administración de Recursos Humanos - Cuaderno de cátedra*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Disponible en:

- <http://nulan.mdp.edu.ar/1353/1/01210.pdf>  
Kliksberg, Bernardo y Sen, Amartya K. (2009) *Primero la gente*, Buenos Aires, Temas.
- — — — — (2009 b) “Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: el rol de la Universidad”, en *Reforma y Democracia* n° 43 febrero 2009, págs. 79/80, Caracas, Venezuela.
- Lozano, Joseph M. (2002) “Hacia la empresa ciudadana”, Esade, España, publicado por la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía, UADE, Buenos Aires
- Ramírez, Norberto (2008) “La autogestión y el liderazgo con valores. Los casos del administrador financiero y de personal”, en Documento de cátedra n° 4, “Finanzas y personal de organizaciones turísticas”, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Tillman, Diane (2007) *Valores para vivir. Actividades para jóvenes de 15 a 18 años*, Buenos Aires, Lajouane.
- Zicari, Adrián (2008) *Fondos éticos. Factores sociales y ambientales en carteras de inversión*, Buenos Aires Edicon.
- — — — — (2007) *Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera*, Buenos Aires, Edicon, Buenos Aires.
- Programa educativo internacional “Valores para vivir”, disponible en: <http://www.livingvalues.net/espanol/index.html>
- Temas de ambiente, disponible en: <http://www.unesco.org/unesco/>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, disponible en: <http://www.iarse.org>
- Fundación Grameen (Aldeas) Argentina, disponible en: <http://www.grameenarg.org.ar/>
- Trabajos sobre el Caso Enron en la Escuela de Dirección y Negocios, Área Empresa, Sociedad y Economía, Servicios del IAE. <http://www.iae.edu.ar/>

## Notas

1. Este trabajo es el resultado de reelaboraciones del original presentado con el mismo título en las XXXI *Jornadas Nacionales de Administración Financiera*, celebradas en Vaquerías, provincia de Córdoba, durante el mes de septiembre del año 2011.
2. El alcance que le damos a la transversalidad de los valores éticos en las finanzas de las organizaciones, parte del principio de la naturaleza ética de las decisiones económicas y se extiende, para este trabajo, a su aplicación al campo de las organizaciones. Es decir, en todos los casos en los que el hombre es el sujeto de decisiones en el campo de la economía y de las organizaciones, las mismas son susceptibles de valoración ética.

3. Si bien en el transcurso del trabajo tomamos los términos “valor ético” y “valor moral” como equivalentes, existen diferencias entre ambos. El primero responde al interrogante ontológico de “¿qué es?”; mientras que el segundo, a la afirmación de “deber ser”, es decir, a la noción normativa. Según M. J. Hankovits (2004), el término ética se usa como sustantivo y como adjetivo; como sustantivo, para designar una disciplina filosófica perteneciente al campo de la filosofía práctica y como adjetivo, con el propósito de caracterizar una conducta humana. En este último sentido, se ocupa del estudio del “*ethos*”, esto es, del conjunto de creencias, actitudes, hábitos con respecto a la moralidad, en una persona individual o un conjunto social, en determinado tiempo y espacio. Como saber práctico, la ética tiene por objetivo enseñar a actuar racionalmente para obtener fines, eligiendo valores orientados a lograr una “vida buena”.
4. En la teología cristiana, Tomás de Aquino añade las virtudes teologales: fe, esperanza y caridad. La diferencia está en que las virtudes cardinales no tienen como objeto a Dios mismo, sino al bien.
5. Real Academia Española, 22ª. Edición. Por esa capacidad de satisfacer necesidades humanas, se lo llama “satisfactores”. También se operacionaliza el término, denominándose “valor económico” al acrecentamiento de riqueza de una persona física o ideal entre dos momentos determinados y “valor social”, al acrecentamiento de los bienes sociales de una comunidad.
6. En tal sentido resulta útil distinguir los conceptos de “valor de uso” y “valor de cambio” de un bien: el primero es emergente de su grado de aptitud para satisfacer necesidades; el segundo, derivado de su cuantía de transacción monetaria en el mercado. En el mismo sentido, es importante la distinción entre “utilidad”, que surge de los elementos o atributos sustantivos de un bien económico para poder satisfacer necesidades; y “utilidad”, que se refiere al elemento valorativo subjetivo o valor que le asigna psicológicamente una persona a un bien cuando tiene necesidad del mismo.
7. El significado pertenece al profesor Milton Rokeach, de la Universidad de Michigan, mencionado por S. García y S. Dolan en la obra: *La Dirección por valores*, Madrid, McGraw-Hill, 1997.
8. Ramírez, Norberto; en “La autogestión y el liderazgo con valores. Los casos del administrador financiero y de personal”, 2008.
9. Autores como Dana Zohar e Ian Marshall (*Inteligencia espiritual*, 2001), sostienen que las siete inteligencias que Howard Gardner enumera en su libro *Inteligencias múltiples* son variaciones de las tres inteligencias básicas: la racional, la emocional y la espiritual. La primera, la más valorizada en los procesos educativos de occidente, proviene con carácter paradigmático de los griegos y ha dado origen, entre otras cosas, a las mediciones sobre coeficiente intelectual; la emocional es la que Goleman -a mediados de los noventa- pone en foco a través de la argumentación de la potenciación y el uso apropiado del coeficiente intelectual. La espiritual es según los autores citados, con quienes adherimos, la fundamental de las tres porque permite al ser humano ser creativo, tener poder de transformación y esencialmente, dar sentido a su vida. La inteligencia espiritual es, además, la única de las tres exclusivamente humana, ya que la racional la tienen también las computadoras y la emocional, los animales.
10. Las cinco prácticas según estos autores son: a) hacer frente a los desafíos del proceso; b) inspirar una visión compartida; c) posibilitar que actúen los demás; d) trazar un camino, y e) brindar aliento.