

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> :: @NulanFCEyS

FINANZAS DE ORGANIZACIONES

La inclusión de valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Norberto Luis Ramírez

Universidad Nacional de Mar del Plata

Para comentarios: 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.**”¹

Resumen. La consideración axiológica tiene, entre otros atributos, la aptitud de poder atravesar transversalmente las distintas ramas del conocimiento. Las disciplinas con contenidos teórico-prácticos, tienen ante sí amplias posibilidades de desarrollo pedagógico en la aplicación ética de sus contenidos. Tal el caso de las materias que conforman las ciencias económicas en general y el de 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

¹ Bernardo Kliksberg: Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: el rol de la Universidad, Revista del Clad “Reforma y Democracia” n° 43 febrero 2009, págs. 79/80, Caracas, Venezuela.

García, y en nuestra asociación contribuciones destacadas como la definición pionera del Dr. Eduardo Candiotti y trabajos como los de Dr. Ricardo Fornero, del Dr. Roberto Gillieri, del Dr. Gustavo Tapia y del Dr. Adrián Zicari.

El consenso acerca de la trascendencia y pertenencia de la cuestión ética en las decisiones de economista 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, desde la perspectiva del rol de liderazgo ético y de promoción humana de la Universidad, habida cuenta de la naturaleza ética del conocimiento, alineada naturalmente en el objetivo educativo del “aprender a ser”, principio incluido invariablemente en los estatutos de las distintas casas de estudio.

Siendo esencial el rol del docente universitario para nutrir de valores a los contenidos de los programas de las materias y promover la anunciada transversalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de conocimientos específicos en relación con la ética aplicada, es necesario replantear su rol.

Como docentes universitarios, hemos recibido una educación caracterizada por “sупoner” una ética en los contenidos prácticos de las materias, y si bien en los últimos tiempos, comienza a tener presencia en la currícula universitaria la cátedra específica de ética y/o responsabilidad social, su presencia aparece limitada en su extensión aplicativa al no ser asumida por cada área de conocimiento en su factibilidad específica.

Sobre la base del análisis precedente, proponemos el siguiente recorrido: En la primera parte, recrear el concepto del término “valor”, su clasificación, el de “valor ético”, el trabajo del administrador y del gerente financiero, y el liderazgo “en valor”. Y en la segunda parte, comentar el trabajo que se viene realizando sobre la incorporación de valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el año 2009, en la cátedra de “Administración Financiera de Organizaciones Turísticas” de la U.N. de Mar del Plata.

Se acompañan también algunas consideraciones que surgen del itinerario realizado.

1. Aspectos introductorios

1.1 ¿De qué se ocupa este trabajo?

La consideración axiológica tiene, entre otros atributos, la aptitud de poder atravesar transversalmente las distintas ramas del conocimiento. Las disciplinas con contenidos teórico-prácticos, tienen ante sí amplias posibilidades de desarrollo pedagógico en la aplicación ética de sus contenidos. Tal el caso de las materias que conforman las ciencias económicas en general y el de 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: contribuciones teóricas a nivel latinoamericano en el campo de la economía en su relación con la ética y de la superación de la pobreza y últimamente sobre el rol social de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil,
- del Dr. Jorge Etkin: la ética en la administración de organizaciones,
- de la Dra. Luisa Fronti de García en la responsabilidad ambiental empresarial.
- en nuestra asociación contribuciones destacadas: la definición “pionera” del Dr. Eduardo Candiotti que enmarcaba las decisiones financieras en un entorno ético, y trabajos como los de Dr. Ricardo Fornero sobre la relación de ética y finanzas, del Dr. Roberto Gillieri acerca de la experiencia de capitales solidarios y sobre microfinanzas, del Dr. Gustavo Tapia sobre financiamiento de tecnologías limpias, del 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, al IX Congreso Internacional de Administración, desarrollado en Buenos Aires del 9 al 11 de septiembre de 2009, que tuvo como lema “Talento, imaginación y valores. La gestión y las personas en tiempos difíciles”.

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

Considerando nuestro rol de docentes universitarios, ¿estamos preparados para encarar una tarea como la de la aplicación de los valores éticos en los contenidos de las materias?

Ambas preguntas las respondemos negativamente. 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 nuestra preparación para dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje en este sentido, la consideramos insuficiente, razón que nos replantea el rol docente en la dimensión axiológica.

Sobre la base del análisis precedente, proponemos el siguiente recorrido:

- en la primera parte: recrear el concepto del término “valor”, su clasificación, el de “valor ético”, el trabajo “en valor” del administrador y el del administrador financiero, y el liderazgo “en valor”.
- en la segunda parte: comentar una 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 acompañan algunas consideraciones que surgen del itinerario realizado.

1.2 ¿Cuál es nuestra lectura de la realidad universitaria en 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** no es ajeno a esta consideración, y distintas ramas de las ciencias económicas, tal la administración de organizaciones, tampoco lo es.
- La **incorporación de contenidos axiológicos** en cada rama del conocimiento, es aun escaso, a veces inexistente, a pesar de la **aptitud de transversalidad² de los primeros**.
- 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 que implica.

1.3 ¿Qué criterios consideramos orientadores para esta cuestión?

- 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.

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 éticas y se extiende, para este trabajo, a su aplicación en el campo de las organizaciones.

- La conciencia y vivencia de los **valores**, expresión de esa capacidad, conlleva decisiones de conducta **preferibles a su opuesto, el disvalor**. 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 y 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 valor trascendental; son los llamados **valores éticos o morales**.
- Como objeto de conocimiento, los **valores y/o virtudes** constituyen un **espacio común** al que confluyen quehaceres y ramas variadas. Así mencionamos: la filosofía, la axiología, la metafísica, la moral, la antropología, la ética, las religiones.
- La **teoría de las “inteligencias múltiples”** de **Howard Gardner** en el campo educativo, muestra la importancia de la **inteligencia intrapersonal y por ende de los valores, en la inteligencia humana**. En consecuencia queda atrás la posición que sostenía que la capacidad de las personas descansaba casi exclusivamente en la habilidad lógico-matemática y en la lingüística, de la cual 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 por ende del impulso para la renovación y creatividad**
- **Profesionales y docentes**, estamos llamados a asumir **liderazgos renovadores** en las organizaciones, basados en la **vivencia de los valores**.

1.4 ¿Qué objetivos perseguimos?

- 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** desde la mirada de valores, de 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 análisis de la gestión financiera y de los valores implícitos, 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”³, por lo cual se da cierta suma de dinero o equivalente para las transacciones, aunque el precio no depende sólo del valor de una cosa. Es también **el alcance de la significación** de una cosa, acción, palabra o frase.
- b) en sentido **psicológico**: como sinónimo de **coraje, valentía, osadía**; y
- c) en sentido **axiológico**: como **guía o principio de conducta o propósito y que es preferible a su modo opuesto**. Tomemos por ejemplo el valor “libertad” o el valor “justicia”. Ésta última significación, la ética o llamada también moral, es la que focalizamos en el presente trabajo con su irradiación en la administración financiera.

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 experiencias⁴.

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 primer clasificación **de tipo general**, que proponemos sobre valores, realizada en base a adecuaciones propias de la **clasificación de García S. y Dolan S. (1997, 253)**, es la siguiente:

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

- **de la persona o personal o individual**: en el pensar, decir y/o hacer que orienta a cada persona, por ejemplo honestidad, responsabilidad, empeño.
- **de una organizacional u organizacional**: como expresión de principios o guías de una organización; tal el caso de flexibilidad, transparencia, eficiencia, disciplina.
- **de una sociedad**: los que inspiran a una sociedad, por ejemplo justicia, libertad.

B) Valores referidos al **alcance de su propósito**:

- **finales**: ¿qué es para Ud. o su organización lo más importante?. Ejemplos: amor, calidad de servicios.
- **operativos**: ¿qué medios instrumentales considera Ud. o su organización prioritarios para alcanzar los objetivos finales?. Ejemplo: respeto, satisfacción del cliente.

³ Real Academia Española, 22ª. Edición, También se operacionaliza el término, llamándose “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.

⁴ Ramírez Norberto; “La autogestión y el liderazgo con valores. Los casos del administrador financiero y de personal”, 2008

- **ético-sociales:** ¿qué quiere Ud. o su organización para el mundo?. Ejemplos: paz, prosperidad.

En el **anexo** se acompaña un **Cuadro ampliatorio** de la **clasificación de los valores finales y los 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**, atraviezan las decisiones del administrador, interactuando ambos, más allá que los actores sean conscientes de ello o no.

En las unidades económicas **privadas**, donde el **sistema decisional** es ejercido por los **aportantes del capital**, las escalas de propósitos oscilan desde un “**extremado propósito de lucro**” hasta el **ejercicio pleno de una responsabilidad global**, con respuestas a aspectos laborales, ambientales, sociales, 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**, en manos del **partido electo mediante el sistema fijado por el estado democrático**, intentará llevar a la práctica su plan de gobierno, en un escenario político de oficialismo-oposición. Mostrará el perfil propio del partido gobernante en esta dimensión.

El administrador **no es habitualmente** el dueño de los recursos que maneja en los entes privados de dimensión significativa, sino que es aquel a quien la organización **le confía** la dirección de los recursos financieros y materiales de que se dispone y la dirección del trabajo de las personas que la integran, quedando sujeto a la **rendición de cuentas** por 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** puestos en práctica. Desarrollar una “**cultura de administración en valores**”, conforma un desafío del que no todos los participantes son conscientes de su potencial, ni del **tesoro** que representa.⁵

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

El administrador financiero ejerce su **influencia en las decisiones relativas a la obtención, aplicación y destino de los fondos de una unidad económica**. La mirada financiera **alcanza a todo movimiento que afecta el flujo de fondos de la organización**, en cualquiera de las tres grandes familias de decisiones: inversión, financiamiento y retención-distribución del excedente

⁵ Autores como Dana Zohar e Ian Marshall (“Inteligencia espiritual: 2001), sostienen que las 7 inteligencias que Howard Gardner argumenta 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, nos viene con carácter paradigmático desde 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.

(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 tipo de hacienda y perfil de 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 su rol transformador 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 facilitan o dificultan -si son 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**, más allá de ciertas **habilidades técnico-profesionales** que cuentan?, **¿son capaces de dirigir con éxito** los procesos de cambio en organizaciones y sociedades, y **sostenerlos en el tiempo?**

Lo visualizamos como **altamente improbable**, sobre todo 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 fué creada.

El **autoconocimiento** por ende, pasa a ser la fuente generadora y un potenciador del trabajo de liderazgo.

En las 5 prácticas que definen el **liderazgo ejemplar**⁶ 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?

En el **ejercicio profesional y en la investigación-extensión de la administración financiera de organizaciones**, consideramos los siguientes valores como **esenciales**:

- **Responsabilidad:** en los aspectos consagrados en la llamada “responsabilidad social empresaria”: económicos, laborales, ambientales, 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.

⁶ 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; e) brindar aliento.

- **Solidaridad:** con los propósitos y objetivos de personas, instituciones, organizaciones, sociedad.

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

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

En el P.T.D. que presenta la cátedra anualmente, fué incluido, desde el inicio de su edición en 2008 con motivo del Plan de Estudios que rige actualmente, el marco axiológico 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 U.N.de M. del Plata), ha ido aprobando las sucesivas propuestas de cátedra. En la última, año académico 2011/12, en la parte pertinente del P.T.D. dice:

“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, en el desarrollo temático, puede leerse: **Unidad Temática I: La Administración Financiera: I.5. Valores éticos en la gestión financiera y en la responsabilidad social de las organizaciones.**

En cuanto al desarrollo específico durante el proceso cuatrimestral de enseñanza aprendizaje, los pasos que se dieron fueron los siguientes:

- Al desarrollar la 1er. unidad temática relativa a la “Naturaleza de la administración financiera”, se incluye un trabajo de sensibilización teórico-práctica de los valores éticos, utilizando las técnicas de dinámica de grupos. Al efecto, el formulario 2 del Anexo resulta de utilidad.
- En el desarrollo de las unidades temáticas, se incluye la reflexión ética de los temas 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 de los valores éticos. En el Anexo 3, 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 acompaña también en IV. Anexo.4 los temas que sugiere la cátedra, para la formulación de casos de dilemas financieros. Esta tarea se planea incorporar en el próximo año académico 2012.

Actividad optativa acordada previamente con los alumnos: al iniciar cada clase con aquellos alumnos que voluntariamente decidan adherirse, dedicamos unos minutos –no más de cinco- a una experiencia de silencio interior para favorecer la apertura al autoconocimiento y la conciencia de valores, con el objetivo de dejar atrás los ruidos mentales que traemos de la cotidianidad,

y mejorar la predisposición para desarrollar la clase. Es de carácter libre, es dirigida por un docente y una vez iniciada sugerimos esperar a su finalización para ingresar al aula.

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 otro, de la propia evaluación del equipo de cátedra.

Respecto de los alumnos, se utiliza el instrumento-encuesta por su fácil implementación dado que la cátedra la viene haciendo desde su origen para recabar opiniones sobre distintos aspectos del cursado; sólo es necesario incorporar las preguntas específicas sobre estas nuevas experiencias.

La encuesta es voluntaria y anónima, y se realiza sobre el fin del cuatrimestre, con preguntas de respuesta abierta en lo atinente 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, la cual consideran “beneficiosa” no sólo para su formación sino para el mejoramiento del propio clima aúlico de aprendizaje, y para dar mayor fluidez a la relación docente-alumno.

La evaluación de los docentes de la cátedra, esencialmente perceptiva, es también positiva en cuanto a los objetivos planteados de favorecimiento del diálogo y la capacidad de escucha en la relación educativa.

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 en la convicción de estar ante una invaluable oportunidad de enriquecimiento pedagógico y de contribución a la educación, que se irá desarrollando 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 el primero que 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.

No se trata de enseñar valores, sino más bien de promover la conciencia de los valores, que ya están en el espíritu humano.

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

A fin de compartir estas u otras experiencias y profundizar en el tema, quedo a disposición de los colegas para el intercambio y comunicación que estimen conveniente. Con gran afecto y consideración los saluda

ANEXOS

1. Cuadro ampliatorio de clasificación de valores organizacionales ⁷

Valores finales: está implícito en el propósito de la organización.

- en lo **social**: mejora de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad local, propiciando la equidad en el acceso a bienes que satisfacen las necesidades básicas y de desarrollo personal y familiar.
- 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.
- 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**:

1' **usuario-ciudadano**: la satisfacción de necesidades;

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

1''' **medioambiente**: la preservación y educación para el cuidado;

2) con respecto al **entorno-mercado**: por ejemplo la regulación y la protección al consumidor.

3) con respecto a los **procesos** de la organización:

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

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

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

2. Cuestionario para trabajar en grupos sobre recreación de los valores éticos

Ira. Parte: a través de la historia personal.

¿Recuerdas alguna persona que influyó 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

⁷ Adaptado de la propuesta de Salvador García ("Dirección con valores", 1997)

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

3ra. Parte: en la dirección financiera.

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

3. Aportes para la reflexión surgidas del análisis en paralelo de la gestión financiera y de los valores éticos

NATURALEZA de la administración financiera

- El **dinero** es un recurso administrable. También son administrables los recursos de la **interioridad** o **del ser: los pensamientos, las palabras, las acciones**.
- Las **decisiones que hacen a la administración de los recursos de la interioridad** los agrupamos, 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 camino más directo para el direccionamiento hacia las fuentes que posibiliten el desarrollo de los **recursos internos** (o **talentos o capacidades personales**, o denominación equivalente) así como para neutralizar sus **debilidades**.
- Las **organizaciones** son, desde esta mirada, **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 **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 las cuales nos interesan en este caso, las que se suscitan en las **organizaciones**.

Valores que pueden experimentarse en talleres a través de cuestionarios u otros procedimientos:

- Conciencia de valores en general: en IV. 2.
- El amor y la responsabilidad por la vida, como principios rectores.
- La 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”, **no aislados**. **En la interacción con “esos otros”, el brindar** las mejores capacidades de que disponemos **(tanto a nivel personal como organizacional), tiende a mejorar** al conjunto.
- Es viable, en 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 caso, **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, oportuno, maduro.**
- 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 hoy **combinar el “cronos” y el “kairos”.**
- **Si bien existe conciencia que la planificación no determina** que lo que se planee vaya a ocurrir con certeza, debido a la dinámica propia de la realidad de los acontecimientos, **se reconoce los beneficios de la planificación. En tal sentido 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 vs. 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**, y 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**, a 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 contamos a las **prácticas de introspección**; entre los segundos las **respuestas decisionales y de servicio** a las demandas externas.
- La **rentabilidad** de una adecuada autogestión personal se manifiestan **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 conflictos sino **favorecer la armonía y la paz interna**, necesarias para el trabajo en equipo.

Valores que pueden experimentarse en talleres:

- introspección, silencio.
- humildad
- armonía (o equilibrio, o estabilidad)

4. 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 vs. derroche en el uso de los recursos.
- ¿Planificar vs. Improvisar?.
- ¿Estimaciones presupuestarias genuinas o dibujadas?.
- Mesura vs. 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 omiitida?

REFERENCIAS

Libros y publicaciones

- Etkin Jorge Ricardo: “Capital social y valores en la organización sustentable”, Editorial Granica, Buenos Aires, 1ra. Edición, 2007.
- Etkin Jorge Ricardo: “Gestión de la complejidad de las organizaciones”, Editorial Oxford University Press, México, 2003, en particular el cap. 10 “La dimensión ética de la empresa”.
- Fronti de García Luisa: “Responsabilidad Ambiental Empresaria”, Edicon, Buenos Aires, 2008.
- García Salvador y Dolan S.: “La Dirección por valores”, Madrid, Mc Graw Hill, Instituto de Estudios Superiores de la empresa, 1997.
- Gillieri Roberto A. : “Capitales solidarios. Un caso real de microfinanzas”, Crear, Salta, Argentina, 2004.
- Grün Anselm, “El libro de los valores”, Editorial Sal Terrae, 2007.
- Kliksberg, Bernardo y Sen Amartya: “Primero la gente”, Editorial Temas, Buenos Aires, 2009.
- Lozano Joseph M. “Hacia la empresa ciudadana”, Esade, España, publicado por la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía, UADE, Buenos Aires 2002. 431 p.
- Ramírez Norberto; “La autogestión y el liderazgo con valores. Los casos del administrador financiero y de personal”, Doc. de cátedra nº 4, “Finanzas y personal de organizaciones turísticas, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2008
- Tillman Diane: “Valores para vivir. Actividades para jóvenes de 15 a 18 años”, Lajouane, Buenos Aires, 2007.
- Zicari Adrián: “Fondos éticos. Factores sociales y ambientales en carteras de inversión”, Edicon, Buenos Aires, 2008.
- Zicari Adrián: Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera”, Edicon, Buenos Aires, 2007.

Sitios de la web de referencia.

- <http://www.livingvalues.net/espanol/index.html> del Programa educativo internacional “Valores para vivir”
- <http://www.unesco.org/unesco/> para temas de ambiente
- <http://www.iarse.org> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial.
- <http://www.grameenarg.org.ar/> Fundación Grameen (Aldeas) Argentina.
- <http://www.iae.edu.ar/> Hay trabajos sobre el Caso Enron en la Escuela de Dirección y Negocios, Área Empresa, Sociedad y Economía, Servicios del Iae.