

**LA DOBLE MORALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES****DOUBLE STANDARDS IN ORGANIZATIONS**

Belkis Raquel, Herrera de Herrera

Doctoranda de Gerencia Avanzada (UNELLEZ), Magister en Educación Mención: Gerencia Educacional (UPEL), Especialista en Gerencia Educativa Mención: Educación Básica. (USM), Componente Gerencial en Educación Capacitación y Actualización para Sub directores (UPEL), Licenciada en Educación Mención: Educación Comercial (UC). Docente VI Jubilada (MPPE). Correo electrónico: herrerabelkiswaquel1969@gmail.com Teléfono: 0414/4033207, 0258/7662153.

**Autor de correspondencia:** herrerabelkiswaquel1969@gmail.com

**Recibido:** 05/09/2024 **Admitido:** 21/10/2024

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito analizar el concepto de la doble moralidad de las organizaciones en las diferentes perspectivas y cómo se presentan en la vida real de forma consciente o inconsciente. Se abarcarán algunas teorías sobre la moralidad, a la vez se contrastarán con lo que en realidad sucede en la vida diaria y cómo se aplica la doble moral en las organizaciones, tomando diferentes perspectivas que tienen las personas en su diario vivir. Como resultado, se evidencian los diferentes enfoques realizándose una reflexión sobre la doble moral, concluyendo que una empresa muy exitosa tenga inconvenientes legales o pierda clientes, por no respetar o cumplir con lo propuesto inicialmente; se observa la doble moralidad en las organizaciones cuando existen bajos salarios, malas condiciones de trabajo, atención de la salud inadecuada, políticas antisindicales, entre otras. Mientras que, en las organizaciones morales se protege la organización, sus carreras, sus clientes, empleados y propietarios. uno de los retos máximos de las organizaciones cualquiera sea su tipo y actividades, es la búsqueda del bienestar humano. Así entonces, para alcanzar este logro, se valen de recursos físicos, contribución humana, actividades y procesos con el fin de mantener la debida moralidad en la misma.

**Palabras clave:** Doble moralidad, organizaciones, perspectivas.

**ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze the concept of the double morality of organizations in different perspectives and how they are presented in real life consciously or unconsciously. Some theories about morality will be covered, at the same time they will be contrasted with what really happens in daily life and how double standards are applied in organizations, taking different perspectives that people have in their daily lives. As a result, different approaches are evident, reflecting on double standards, concluding that a very successful company has legal problems or loses clients, for not respecting or complying with what was initially proposed; Double morality is observed in organizations when there are low salaries, poor working conditions, inadequate health care, anti-union policies, among others. While in moral organizations the organization, its careers, its clients, employees and owners are protected. One of the greatest challenges of organizations, whatever their type and activities, is the search for human well-being. So then, to achieve this achievement, they use physical resources, human contribution, activities and processes in order to maintain due morality in it.

**Keywords:** Double standards, organizations, perspectives.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo nos acercamos conceptualmente a lo que significa la doble moralidad de las organizaciones. Esta consiste en un cambio arbitrario de los valores, desde predicar un valor (solidaridad) a aplicar otro (supervivencia). Otro punto importante que abarcaremos es que en ocasiones los seres humanos se dejan guiar por un mundo de fantasía donde no miden sus actos, entonces cada persona de estas no está siendo ético y se está perjudicando a si mismo, pensando que está agradando a las demás personas y es todo lo contrario, las está lastimando.

Existe una gran diferencia entre el decir y hacer, se apela al falso discurso para no terminar con la buena imagen de la organización. Esto arruinaría la relación ética de la empresa con los accionistas, y las metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad. En consecuencia, se puede destacar que la doble moral también se encuentra visible en el núcleo familiar, en este debe haber igualdad para avanzar con buenos ejemplos ya que la ética viene a jugar un papel muy importante en cada ser y en su relación con el entorno familiar, social, profesional y laboral. La “doble moral” significa en esencia, la existencia de distintos juicios morales en un mismo individuo.

## DESARROLLO ARGUMENTAL

La moral se basa en los valores que la conciencia nos dicta, basado en costumbres aprendidas y hay que ponerlas en práctica. El filósofo y escritor español Adolfo Sánchez Vázquez en su libro *Ética* (1984) define, “La moral es un conjunto de normas, aceptadas libre y conscientemente, que regulan la conducta individual y social de las personas”. Pero el concepto de moral no debe confundirse con el de ética, que es la teoría (o la ciencia) del comportamiento moral de las personas en sus sociedades. Por otra parte, la doble moral es el proceso concreto que articula la existencia en cada cuerpo de lógicas morales de acciones contrapuestas, como expresión de la existencia de relaciones sociales que se disputan la capacidad de actuar de dicho cuerpo.

Es cuando un individuo ejerce una doble norma a la hora de tratar con diferentes tipos de individuos, por ejemplo, muchas veces nos comportamos de una manera con un grupo de personas y de otra con otro tipo de grupos, también cuando se corrige a alguien porque está haciendo algo malo y quien lo hace también lo práctica como tomar, fumar, robar o mentir. Por otro lado, las organizaciones son un sistema compuesto por individuos y grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, instrumentos e información desarrollan actividades, tareas y funciones para lograr

objetivos, metas y misiones dentro de un contexto o medio determinado. Es un sistema socio-técnico, complejo y adaptativo, no como orden predefinido, sino al conjunto que tiene un comportamiento cambiante por efecto de la interacción de variables controlables y no controlables.

Desde el paradigma de la complejidad, una visión que muestra la interacción (no la exclusión) del orden y el desorden. La organización en su origen es un diseño, una creación que se hace pensando en propósitos compartidos y aceptados por los integrantes. Pero esta imagen sólo vale para su momento fundacional. De allí en más, la organización se convierte en un espacio donde operan las relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples. Algunas de estas fuerzas tienen un sentido complementario, pero otras están en una relación de oposición, o bien son indiferentes a los objetivos del conjunto.

En este sentido, a la organización se le llama reconocible, porque sus límites y operaciones son identificables y sus procesos también visibles y conocidos. Son un conjunto social y no sólo espacio social, además de una estructura productiva. Son también reconocibles o identificables para los grupos de influencia e interés que se relacionan con ellas desde el contexto. En las organizaciones que llamamos reconocibles, los integrantes no son anónimos, una clase o un código; y tampoco un simple

recurso productivo. Sus problemas cuentan y la idea básica es que sus integrantes no son sustituibles como si fueran equipos físicos.

Las organizaciones reconocibles no son virtuales, son tangibles, ocupan espacios visibles y crecen sobre la base de su capacidad humana como factor diferenciable. La organización “reconocible” a la cual se refiere en el texto anterior también se caracteriza por actuar en un entorno incierto y cambiante. A pesar de ser identificable y necesaria, sus fuerzas no le alcanzan para determinar las tendencias en el contexto. Problema de financiamiento como constante, tanto en relación al capital de trabajo como a la inversión en nuevas tecnologías. En esta categoría de organizaciones se requiere mucha interacción, reunión, dialogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, antes que de procedimientos rígidos o jerarquías formales. La comunicación en ellas prevalece por sobre el ejercicio del poder centralizado, los grandes movimientos estratégicos o los planes formalizados.

En este sentido, la visión de la complejidad paradigma de la complejidad, como idea o visión central que está en la base de esta explicación y que orienta los conceptos del artículo, puede definirse como un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario,

pero también divergente o indiferente. Lo complejo también tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, este enfoque no presenta a la organización como un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados hacia objetivos compartidos. La realidad que se plantea no es el mundo de las armonías, de los equilibrios o certezas, sino una realidad controvertida y de una gestión que no se construye solamente sobre la base de planes, programas y acciones moralmente válidas.

Cabe destacar, que las organizaciones están dirigidas por seres humanos los cuales somos individuos sociales por naturaleza, y necesitamos de otros para poder sobrevivir, esto desde que el hombre conformó grupos y estas sociedades, dando como resultado una constante y ligada relación de dependencia con los demás individuos. Esta sociedad es la que establece y regula como debe ser nuestra conducta, nuestro actuar y nuestra forma de convivir con las personas, esto mediante la ética y la moral, tal como fue definida anteriormente, se entiende como ética -el conjunto de normas, reglas, mandatos, prohibiciones y tabúes que regulan y guían el comportamiento humano-, y la moral se puede entender como -el conjunto de normas, reglas, mandatos, prohibiciones y tabúes puestos en práctica sea individual o socialmente-. En otras palabras, la ética es lo que se establece o se dicta sobre el comportamiento, y la moral es la

decisión de poner esto en práctica o no. Lo que presenta una ambigüedad en lo normativo y lo empírico que nos conduce a falsedades lógicas.

Por otro lado, la concepción de organización se refiere a una integración de individuos y/o grupos que establece de modo formal, funciones y roles que los integrantes de la misma deben cumplir.

En esta existen diferentes elementos como expectativas comunes (elemento básico), normas, pautas, decisiones o acciones, además de sistemas para lograr objetivos y metas propuestas, con recursos en un contexto donde esta misma interactúa junto a una red de comunicaciones en la cual se intercambian datos e información. Los grupos pueden estar dentro de la organización como grupos internos, de los cuales pueden ser oficiales o bien informales que surgen por razones de amistad, afinidad y otras razones.

Dentro de la organización existen dispositivos de control que vigilan y supervisan el buen funcionamiento de la misma. También existen las denominadas instituciones que se reflejan o materializan en establecimientos como ministerios, burocracias o monopolios, pero siempre se refiere a influencias o control social. Las instituciones atraviesan la organización e influye sobre sus propósitos y decisiones cotidianas. Como la organización es un sistema con una estructura, surgen crisis y conflictos internos, pero para que el sistema tenga un buen

funcionamiento existen factores o elementos que son:

1. Buena armonía entre organización-medio ambiente (*contexto*).
2. Cultura y capacidad interna de los individuos que integran la organización.

Es fundamental el análisis comparativo de organizaciones y el estudio de las relaciones entre estructura, estrategia y contexto, también es importante construir un conocimiento técnico que se aplique a las tareas para el desarrollo de nuevas técnicas de gestión de las organizaciones. Dentro de la organización debe haber también un crecimiento interno y externo que deberá ser conducido por un representante efectivo y capaz para lograr dicho crecimiento.

Además, en la organización deberá haber un desarrollo productivo junto a un ambiente cooperativo que será el resultado del seguimiento de planes y programas junto a procesos sociales, culturales y políticos; también, la innovación tecnológica es fundamental para aumentar su crecimiento y desarrollo. Las empresas deben entenderse como organizaciones complejas y no solo instituciones económicas, estas actúan en un contexto incierto y cambiante, y son de este modo porque sus integrantes sostienen diversas prioridades, cierta incertidumbre, ambigüedad en los caminos posibles y las permanentes contradicciones que influyen en este sentido.

Sin embargo, dentro de la organización existen determinados factores que influyen de manera positiva para su efectivo funcionamiento, tales como: motivación, eficiencia, liderazgo, eficacia, jerarquía, responsabilidad, coordinación y la cooperación. También surgen obstáculos e inconvenientes que inciden en el buen funcionamiento de la misma, así como: la deficiencia de los factores, el desequilibrio económico, los conflictos interpersonales, la crisis, los problemas internos y externos que van a influir en la productividad, equilibrio, estabilidad y desempeño de dicha organización.

Para que haya un óptimo funcionamiento es necesario que exista una adecuada gestión, una estructura (articulación), capacidad y adaptación de cambios y nuevas estrategias donde se pongan de manifiesto acciones y actitudes donde estén presentes la ética y la moral. En este sentido, la moral se refiere al comportamiento del individuo como se dijo anteriormente. Pueden ser comportamientos aprobados por las sociedades o rechazados y en base a ello se han formado criterios para caracterizarlos de morales o inmorales. En cambio, la doble moral es pregonar algo y hacer lo contrario.

En *Genealogía de la moral*, Nietzsche (1886) hace una excelente descripción de lo que respecta a la misma. Llegando con ello a la conclusión, “No existen hechos morales, existen

interpretaciones morales a los hechos”. Cuando se habla de doble moral, es necesario e ineludible referirnos a la moral como tal; es necesario que comprendamos enfáticamente, que la moral es un tema de discusión. Algo así como el tema Dios, en nuestra opinión tanto la moral como Dios son veraces, inmutables y precisos a lo máximo. La moral suele ser tan certera como la conciencia, está presente en nosotros y discernimos entre el bien y el mal, pero a la hora de juzgar sobre nosotros mismos, buscamos aquella excepción que nos favorece. Lo anterior, nos servirá para entrar en el tema que nos corresponde describir.

Cabe destacar, que impartir normas, es en efecto complicado, se sabe certera y claramente que la misericordia y la justicia deben ser en consecuencia el pilar fundamental de nuestros juicios. Sin embargo, el individuo es arrojado al mundo y en busca de sus posibilidades, descubre que el actuar es diferente al decir y al pensar, no hay en nosotros aquí y ahora una definición como tal, somos seres cambiantes en todos nuestros ámbitos. En nuestros días, cuando se nos pregunta por la doble moral, lo más sencillo es decir que es hacer lo contrario a lo que se dice; pero la doble moral no puede abarcar un campo tan delimitado como ello. Conlleva con sí misma una amplia concentración de lo que es actuar por conveniencia. Una sucesión de hechos le lleva a vivir el problema de la doble moral en todo su esplendor, ¿Una organización puede ser en

efecto moral, si lleva con ella la doble moral?, Es evidente que no, entonces en consecuencia no existe tal moralidad.

En ese sentido, entonces existe la desviación perversa la cual consiste en la imposición de valores que los miembros de la organización no reconocen como propios. es pensar sólo en términos de represión, vigilancia y castigo además de los intentos de confundir una construcción social y cultural para tratarlos como si fueran algo natural, presentándolos como algo inevitable para quienes los sufren, por lo que son obligados a negar su propia identidad individual.

En consecuencia, una clara desviación perversa se da cuando se ignoran las desigualdades sociales y culturales, o las diferencias de poder entre los miembros, aplicándoles los principios morales como universales; también cuando las personas responsables de las decisiones en una empresa caen en la discriminación por desigualdad sexual, discriminación racial, discriminación de edad o pensamiento político. La ética autoritaria asume un pensamiento de que, si algo es bueno para la empresa, también lo es para el integrante, incapaz de saber qué es lo bueno por sí mismo. En las empresas habitualmente se toman decisiones que generalmente benefician a la empresa y generan un detrimento a las condiciones laborales, argumentando que si a la empresa les va bien a todos sus miembros

también. Por ejemplo, cuando una empresa no paga a sus empleados las horas extras argumentándose en la iliquidez y en la posibilidad de cerrarla si se hacen efectivos los pagos de las horas extras laboradas.

Asimismo, también pueden estar presentes los crímenes corporativos que son una agresión intencional que se produce en el marco de las instituciones sociales, como consecuencia de las políticas y estrategias de funcionamiento de las organizaciones. Un ejemplo donde se ve claramente un crimen corporativo es el que muchas organizaciones realizan con sus empleados, que con el fin de conocer a fondo el comportamiento de estos les realizan ilegalmente seguimientos y espionaje de la vida personal llegando a extremos de seguirlos, revisar sus computadores, leer su información bancaria, etc. Otro ejemplo que nos muestra este hecho es el ensayo de medicamentos nuevos, de los cuales no se conocen con certeza sus efectos en pacientes que desconocen esta práctica y los cuales son usados por la empresa para verificar o experimentar el potencial del medicamento que les podría traer muchas utilidades en el mercado farmacéutico.

A este tipo de empresas las llamamos "organización dual" porque siempre están saturadas de una "Doble Moral", que consiste en la oposición / contradicción entre el discurso y la acción, produciendo así un ambiente de injusticia y marginación. En muchas ocasiones

se cuestiona sobre los efectos que tienen las diversas políticas empleadas por empresas, gobiernos u organizaciones en general, se trata de buscar explicaciones superficiales a la hora de tratar encontrar las causas justas por las cuales una organización fracasa o peor aún, cuando un entorno se ve seriamente afectado por las acciones emprendidas por estas organizaciones, pero de alguna manera como la tendencia en general es tratar de tomar medidas sintomáticas a la hora de enfrentar un problema que se evidencia, también se buscan culpables inmediatos a la hora de encontrar explicaciones inmediatas sobre el porqué de una falla o existe un error.

De manera general, se plantea la poca capacidad de visión sistémica que se tienen de la organización y su entorno, se concibe a esta como un ente aislado donde solo es importante captar un mercado, simplemente tener una participación considerable del mismo o peor aún como un depósito del cual podemos extraer sin remordimiento alguno materias primas que transformaremos para lograr así, brindar con ánimo de lucro, un producto a la comunidad. Producto derivado de la transformación de los recursos a la que esta también tiene derecho.

Esta visión sistémica es importante, ya que permite ver a la organización como un sistema que a su vez hace parte de un sistema más general y complejo, pero esto no para solo allí, es importante tener conciencia que cada acción

que se emprende al interior de una organización o empresa afecta al entorno, al sistema más general en el cual se encuentra el subsistema antes mencionado, trayendo así, consecuencias en diferentes niveles y aspectos, pero con el común denominador de ser perjudiciales para quienes allí conviven. La perspectiva de “la doble moral de las organizaciones” es una propuesta del autor Jorge Ricardo Etkin, desarrollada en su maravilloso libro: La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada, con él, cuando se caracteriza el vector de perversidad resultará fundamental haber analizado, estudiado e incorporado ciertos criterios centrales desde los cuales Etkin aborda la ética en las organizaciones.

### **Lo Moral, Inmoral y Amoral**

Seguramente se ha escuchado hablar muchísimo de lo moral e inmoral, seguramente también se ha calificado alguna vez sobre algo como moral y algo como inmoral. ¿Quién decide qué es moral y qué no lo es? la idea de moralidad, inmoralidad y amoralidad no escapa a las empresas, puesto que toda organización social se encuentra, inevitablemente impregnada de ella. La explotación indiscriminada de los recursos naturales es un claro ejemplo de lo que sucede cuando un subsistema solo se piensa en la satisfacción individual, sin tener en cuenta que el entorno y su equilibrio requieren cierto número de condiciones que permiten su

equilibrio y la existencia de los demás subsistemas que allí se desarrollan.

Las políticas que se generan en el interior de las organizaciones, en su mayoría muestran el desarrollo como la parte primordial de su concepción, pero en la mayoría de los casos, estas organizaciones hacen uso de su doble moral para así tener ventaja sobre aquellos entes de menos poder o subsistemas que se encuentran en una desventaja de tipo tanto competitiva como económica para luchar por los derechos que son dados en un principio de forma equitativa, pero al ser a su vez niveles superiores en el sistema quienes se encargan de hacer valer estos derechos, hacen que sus juicios de valor, sean patrones que fundamenten y declinen sus decisiones que terminarán siendo de alguna manera contrarias al deber ser. En este sentido, debemos conducirnos hacia un cambio de paradigma, lo cual nos hace recapacitar en función al futuro de nuestras organizaciones, y por ende nuestra sociedad lo cual nos conduce a experimentar en la construcción de nuevas perspectivas y tendencias.

### **CONCLUSIONES**

Reconocer que en la vida social existe una multiplicidad de ámbitos de valor no contradictorios permite aceptar que también es racional el desobedecer una orden injusta la actitud de confrontarla o no cumplirla en forma voluntaria. Toda organización es también un sistema natural que trata de sobrevivir

permaneciendo más o menos igual a sí misma, con independencia de lo que ello implique para los fines en virtud de los cuales fue creada ni para el entorno en el cual se desenvuelve; lo que la mueve a intentar sobrevivir no son sus propios deseos o intereses, sino los intereses y deseos de sus miembros, que han nacido de la existencia de la organización.

Pero sabemos que este requisito no lo cumplen todas las organizaciones, las hay que quieren ocultar algunos de sus documentos como pueden ser los estatutos, los cuales nos indican la intención de estas, sus objetivos y las normas que deben cumplir. Esto ocurre cuando la organización se ve subordinada a los intereses opuestos a ella o a sus fines expresos de los elementos que la forman. En algunos casos puede llegar a descomponerse por la incapacidad para responder a los cambios en el entorno como pueden ser; división del trabajo, rutinas, obligaciones o la simple falta de compromiso con la organización, o por la falta de compromiso con cualquier problema u oportunidad que exceda en todo o en parte los límites del colectivo.

En consecuencia, puede señalarse que los directivos en la organización presentan sus propios puntos de vista como si tuvieran que ser válidos para todos. Por lo que, la doble moralidad existe cuando un sistema de valores relativo a las organizaciones se intenta imponer como preceptos universales, el precepto de decir

una cosa y hacer otra. En conclusión, este es un trabajo documental donde se utilizó como herramienta principal de investigación la consulta, revisión y análisis de la información correspondientes a la doble moralidad de las organizaciones.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camps, V., (1990) *Virtudes públicas*, Espasa Calpe, Madrid.
- Etkin, J. (1997) *La Doble Moral de las Organizaciones, los Sistemas Perversos y la Corrupción Institucionalizada* McGraw Hill. Interamericana. Madrid
- Hirsch Berger, J. (1979), *Historia de la Filosofía II*, 10ª ed., Herder, Barcelona.
- Nietzsche, Friedrich. Fragmentos póstumos IV7 [60], Tecnos. Madrid, 2008. Traducción Juan Luis Vermal – Joan. B. Llinares.
- Spaemann, R., (2003) *Límites Acerca de la dimensión ética del actuar*, Eiuinsa, Madrid.
- La doble moral de las organizaciones* Jorge Etkin academia.edu Disponible en: [https://www.academia.edu/La\\_doble\\_moral\\_de\\_las\\_...](https://www.academia.edu/La_doble_moral_de_las_...) Consultado: 02/07/2023