

MUDEZ MORAL Y SILENCIO ORGANIZACIONAL. UN MODELO DE ABORDAJE
MORAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL SILENCE. A MODEL OF APPROACH

Carlos D. Simonetta david.simonetta@econ.unicen.edu.ar

ORCID: 0000-0002-2679-9151



Maria Natalia Lorenzo lorenzonatalia@gmail.com

Lautaro D. Vinsennau lautarovinsennau@gmail.com

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Artículo Científico

JEL: M140

Resumen

El presente artículo desarrolla una metodología de abordaje para los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional, en el marco de una investigación sobre responsabilidad social de las organizaciones.

El desarrollo recopila los aportes y hallazgos de 4 años de investigación, intentando generar un modelo de abordaje. De esta forma, y para futuros trabajos de campo, el dicho modelo actuará como precomprensión de los fenómenos estudiados, a fin de utilizarlo de plataforma para desarrollar herramientas de relevamiento.

Los niveles Contextual – Organizacional – Grupal e Individual, se utilizan para abarcar con mayor eficacia los orígenes de los fenómenos estudiados, y en tal caso, hallar mediadores y efectos relacionados de distintas variables intra e Inter nivel.

Palabras claves: Mudez moral. Silencio organizacional. Ética y liderazgo. Ética y grupos. Ética y gestión.

Abstract

The article develops a methodology for approaching the phenomena of moral muteness and organizational silence, within the framework of an investigation on the social responsibility of organizations.

The development compiles the contributions and findings of 4 years of research, trying to generate an approach model. In this way, and for future field work, said model will act as a pre-understanding of the phenomena studied, in order to use it as a platform to develop survey tools.

The Contextual – Organizational – Group and Individual levels are used to more effectively cover the origins of the phenomena studied, and in this case, find mediators and related effects of different intra and inter level variables.

Keywords: Moral silence. Organizational silence. Ethics and leadership. Ethics and groups. Ethics and management.

1. Introducción

El presente artículo intenta generar un modelo de abordaje, dentro de un proyecto de investigación sobre la responsabilidad social (en adelante, RS) en las organizaciones, focalizando en particular, el fenómeno de la mudez moral, y otros relacionados a él, como el silencio organizacional.

En general, los estudios sobre mudez moral se centran en la figura del líder, y tienen enfoques muy distintos unos de otros; algunos estudios focalizan al líder y sus seguidores estudiando la dinámica de grupos; otros estudios se centran en la formación ética del líder, abarcando variables culturales, sociales y de formación académica. Los estudios de caso previos a este trabajo permiten, cuanto menos, llegar a la conclusión que no solo el líder es fundamental en un proceso de mudez moral, sino también y principalmente sus seguidores. Por otro lado, la mudez moral puede provenir de dispositivos sociales, organizacionales, grupales y hasta individuales, generándose de esa manera un conjunto de dimensiones de estudio sobre la mudez moral, para cuya complejidad no existe en la teoría un esquema integrado que trate de describirlo. Así, los estudios que optan por uno u otro enfoque, generalmente acotan o focalizan alguna de las dimensiones para ganar poder explicativo o descriptivo, pero al mismo tiempo pierden la oportunidad de analizar la complejidad interdimensional del fenómeno.

Basados, entonces, en dichas investigaciones previas, aportando resultados de caso, y también recopilación teórica sobre el tema, es necesario construir un modelo de investigación que actúe de esquema pre-comprensivo modelizante para poder abordar otros estudios sobre mudez moral y silencio organizacional, integrando distintas dimensiones a fin de estudiar, eventualmente, las relaciones entre variables, intra e inter-dimensión.

Objetivos

Generar, a partir de la teoría disponible y los hallazgos previos, un modelo o esquema de investigación que sirva de base para poder abordar un estudio más amplio de la mudez moral, a partir de describir las relaciones entre distintas perspectivas o dimensiones que lo explican.

Particularmente, describir la relación entre mudez moral y silencio organizacional.

Como subobjetivos, esquematizar las dimensiones y proveer de un esquema de variables para cada dimensión, con un cuestionario tentativo de relevamiento.

2. Marco teórico

El enfoque contextual de la organización – contingencia

Gran parte de la teoría administrativa ha sido construida sobre una infraestructura de suposiciones, creencias y valores que son fundamentales para entender la idea concebida

alrededor del concepto de “hacer negocios”. La economía excluye a la cuestión ética de sus modelos de decisión. (Reilly & Kyj, 1990).

Este direccionamiento de las decisiones está basado en dos cuestiones o supuestos fundamentales: primero la necesidad de supervivencia caracterizada por la intención de bajar los costos y hacer crecer los beneficios, y segundo, la necesidad de actuar racionalmente en pos de ello y solo guiados por los intereses de la propia empresa. (Reilly & Kyj, 1990).

Entonces, el bienestar del personal, el trato con los proveedores, clientes, y la relación con la sociedad y el medio ambiente –entre otros temas centrales de la RS- quedan planteados bajo los términos utilitarios de satisfacer los intereses propios. Esto luego, dará origen a lo que los sociólogos denominan teorías funcionales – (Gond, 2012), que en el campo de la RS están muy bien planteadas, por ejemplo, en el concepto de valor compartido de Michael Porter (2011).

El pensamiento económico descrito equivale a suponer, entonces, que tanto individuos como organizaciones actúan siguiendo sus propios intereses, y ningún otro estímulo más que ese. Los individuos buscan la maximización a través del consumo, mientras que los gerentes buscan, y son evaluados por, la obtención de ganancia económica. (Kulshreshtha, 2007)

Según Luetge (2005), el problema se presenta porque no siempre es posible desarrollar decisiones éticas sin que esto implique agregar costos en el aspecto económico. En otras palabras, y en ocasiones, los criterios de ética y economía resultan mutuamente excluyentes. La supervivencia, por otra parte, evidentemente apoya las reglas económicas al mismo tiempo que erosiona la moralidad de las decisiones.

En su obra “La riqueza de las naciones”, Adam Smith intentó despejar dudas sobre el funcionamiento colectivo, de este conjunto de reglas individuales y centradas en intereses de cada agente. Es el famoso concepto de la mano invisible, según el cual, los criterios individuales y económicos convergen en el plano colectivo, y bajo criterios estrictamente económicos. El carácter de “invisible” de esa mano es fundamental para explicar y entender -y de este modo enseñar y naturalizar-, que si nadie se aparta de esa mirada individual y centrada en intereses propios, se logra la eficiencia social, que beneficia a individuos y sociedad en general. Se establece, de esta forma, la idea de que ocuparse de intereses que no son los propios, suele ser censurable, toda vez que se boicotea la lógica del sistema, y sus resultados. No es casual que justamente Michael Porter (2006), creador del concepto de valor compartido, utilice idéntico argumento para invalidar el concepto de RS– responsabilidad más allá de los resultados económicos-, unos 250 años después que Adam Smith. Evidentemente para Porter, ocuparse de otros grupos de interés más allá de los accionistas, es una contraindicación que

socava las bases del propio sistema capitalista, al distraer a las compañías de los objetivos de eficiencia económica.

Luego, Adam Smith fue reinterpretado, como sucede con la mayoría de los grandes autores, y la simplificación llevó a pensar que los intereses colectivos y sociales se cumplen con la maximización de ganancias de las organizaciones.

Reinterpretado o no, el legado de Adam Smith parece ser que la confianza en el impulso individual y egoísta asegura la prosperidad económica y, por ende, el bienestar del ser humano. (Bragues, 2008)

Por su parte los economistas en general, han simplificado la teoría de Smith solo a la competencia entre empresas e individuos, más como un imperativo de choque que como un vínculo social y de cooperación entre pares.

Por su parte Friedman (1970), es claro al establecer y negar la relación entre la empresa y la noción de RS. Cualquier conjunto de reglas que no responda a la ley, o a las formas de incrementar los resultados para los accionistas, es un atentado contra el propio sistema y debe evitarse. La función de la empresa, única posible, es mejorar el resultado para los accionistas; luego esa es la única forma eficiente en la cual aporta a la sociedad. Esto confirma la creencia en que la mano invisible hará el resto.

Sin embargo, interpretaciones alternativas, como la de James & Rassekh (2000) muestran que la teoría de Smith buscaba el interés propio como una forma eficiente de ordenar las actividades económicas, para un mejor aprovechamiento de los recursos por parte de la sociedad. Sin embargo, el actor económico ideal de Smith era voluntarioso y prudente, demostraba ser competente, pero al mismo tiempo cooperativo, y además se movía en entorno de moralidad, derecho y justicia. Es probable que esta lectura sobre Smith sea más acertada, entonces los conceptos de Porter y Friedman padecen de una miopía social a la hora de establecer principios y fines solo económicos -y desprenderse de los éticos- para las organizaciones empresariales. Del mismo modo, esta reinterpretación de Smith no es tan lejana, ahora, a la existencia de diversos grupos de interés a la hora de evaluar las decisiones empresarias, como afirmaba Freeman, citado por Fernández y Sanjuán (2012).

En el plano de las ideas, tanto Smith como Friedman han aportado las bases del liberalismo y del monetarismo económico, o neo liberalismo, con los que el mundo interpreta y reinterpreta hoy lo que es vivir bajo en un sistema de economía de mercado. No es extraño que, entonces, este marco general sirva para ver estímulos e inhibiciones de los fenómenos organizacionales de mudez moral y silencio organizacional.

Así, por ejemplo, Windsor (2006) sostiene que las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas. Mientras la mirada económica tiende

a la política pública minimalista, y el apoyo a los derechos del inversor, desde el plano ético se apunta al fortalecimiento de las políticas públicas y a la idea de autocontrol y sentido de la responsabilidad de los empresarios.

La lógica económica ha servido obviamente a los fines de formar académicamente, personas que tomen decisiones en ámbitos empresariales. En tal sentido, la academia ha proveído ese sentido de política pública minimalista, de derechos del inversor, orientado al egoísmo del individuo y a la consecución de máximos beneficios para las empresas. En algunas culturas más que en otras, la exclusión de la ética en la toma de decisiones ha sido un requisito para la formación de los gerentes (Molthan-Hill, 2014). Esta exclusión admite dos “disfraces” posibles, uno más directo derivado de la teoría de Friedman y de Porter, acerca de la decisión basada solo en aspectos económicos como forma de garantizar la eficiencia del sistema, y otro disfraz bastante más complejo que se ampara en naturalizar que las decisiones empresariales son “éticamente neutras” o que no admiten “evaluaciones más allá del costo-beneficio”. (Simonetta, 2017).

Es por esto último que algunos autores suponen que, para poder teorizar sobre RS, la teoría administrativa debiera saltar “por encima de la economía”, aludiendo a algún tipo de independencia parcial o total. (Margolis y Walsh, 2003).

Complementariamente, el sentido de supervivencia que ha sido descrito en la mirada reduccionista sobre la obra de Smith, encuentra también su consecuencia en lo que el profesor Etkin (2000) denomina mirada cortoplacista sobre las decisiones, un problema que estrecha notablemente las posibilidades de un gerente de pensar en términos de ética, y que es generalizada en muchas sociedades.

Por otra parte, House, et al, 2004; Knoll, et al, 2021, explican nueve factores del entorno de una organización que se relacionan con la producción (o no) de silencio organizacional.

- Distancia del poder: Es la concepción que las sociedades elaboran acerca de si el poder debe distribuirse o permanecer concentrado. Si una sociedad es proclive a la distancia del poder, tenderá a considerar que no debe discutir las posiciones de dicho poder. (Hoftede, 1980 y Schwartz, 2006 en Knoll, et al, 2021).

- Asertividad: implica el grado en que las personas son asertivas y confrontativas en su relación con los demás. De acuerdo con cada cultura, los individuos pueden ser más directos (combativos), o más indirectos (considerados) en sus estilos comunicacionales. Si la cultura es afin a los considerados, las personas manejarán la comunicación de forma más armoniosa y así evitarán el conflicto.

- Colectivismo grupal: si una cultura es conformista en general con las reglas que la regulan, o por el contrario tienden a ser más independientes y plantear activamente sus

puntos de vista, aunque sean conflictivos. (Minkov et al, 2017). En una sociedad colectivista, la autoestima de sus miembros pasará por el cumplimiento de las reglas (del propio colectivo)

- Colectivismo institucional: se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva.

- Evasión de la incertidumbre: es el grado en el cual los miembros de una sociedad confían en las normas sociales, así como en reglas y procedimientos para aliviar la incertidumbre respecto del futuro.

- Orientación al desempeño: implica estimar hasta qué punto la sociedad premia el desempeño, desde un punto de vista colectivo, retribuyendo dicho desempeño, y al mismo tiempo el grado de excelencia que se alcanza.

- Equidad de género: se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género.

- Orientación humanística: implica estimar el grado en que la sociedad premia valores altruistas en los individuos

- Orientación a futuro: en la estimación de hasta qué punto la sociedad premia o no la orientación de sus miembros a los horizontes de planeamiento de largo plazo.

En todo caso, lo que se intenta plasmar en este apartado es que la subordinación de la administración a los principios económicos supone el hallazgo de mecanismos y de ideas potenciadoras de los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional. Los mecanismos muchas veces suponen la "normalización" de la lógica estrictamente económica a través de las distintas culturas alrededor del mundo.

El enfoque organizacional

Este apartado se corresponde con el alcance del fenómeno de silencio organizacional, y a continuación se detallarán los principales hallazgos.

El silencio implica, para Pinder y Harlos (2001), la retención de cualquier forma de expresión genuina sobre las evaluaciones conductuales, cognitivas o afectivas del individuo en sus circunstancias organizacionales, con personas que se perciben como capaces de efectuar cambios o reparaciones. Y a efectos de la investigación referida en la introducción, interesa a este trabajo especialmente aquellas evaluaciones conductuales, afectivas, cognitivas que se relacionan especialmente con los aspectos éticos de las decisiones, enfocándolas en tanto que decisiones de la organización, en este nivel.

A nivel organizacional, los distintos marcos morales mencionados por Windsor en el apartado anterior, generan el concepto general de la RS, conformado por razones y sentimientos profundos acerca del sentido de responsabilidad que se ha construido y

naturalizado (o ignorado y neutralizado) a través del tiempo en la organización, y que también se relaciona al marco contextual de la organización. En definitiva, es la cultura organizacional, un elemento clave para la RS en general (Kent, 2016) y para el silencio organizacional en particular (Vinsennau et al, 2021), toda vez que toma una postura determinada acerca de aquellos encuentros y desencuentros entre marcos económicos y marcos éticos.

En cuanto a los tipos de silencio a nivel organizacional, para Dyne et. Al, 2003, son los siguientes:

1) Silencio aquiescente se basa en la resignación, y la creencia de que hablar es inútil, porque las circunstancias y/o características de la organización hace que toda información, opinión, o idea supuestamente relevante tienen en conjunto pocas posibilidades de marcar una diferencia. Por lo tanto, los empleados no colaboran en forma proactiva con estos aportes.

2) Silencio defensivo o quiescente (Knoll, et. al, 2021), es un comportamiento proactivo y buscado, de no expresar idea, opinión o información por un temor a amenazas posteriores, o cualquier otro efecto negativo. Es un silencio consciente, y se toma como estrategia para evitar males. Ocurre por autoprotección. Puede involucrar el ocultamiento de errores a fin de no sufrir males posteriores.

3) El silencio prosocial tiene por fin la protección de superiores, colegas, grupos de trabajo o a la organización, o al menos de protección ante un posible daño o vergüenza. Está basado en motivos cooperativos y altruistas, dado que conlleva la acción de retener ideas, información y opiniones con el objetivo de beneficiar a otras personas (Knoll et.al,2021). Aun así, esto no es "bueno per se", y continúa siendo un fenómeno "silenciador" de la organización.

4) Silencio oportunista. Éste plantea que el silencio, a veces, tiene fundamentos egoístas como el interés de proteger una ventaja basada en competencias personales/profesionales o evitar trabajar de más (Knoll & van Dick, 2013), por lo cual posee una impronta negativa. Se relaciona directamente con las ideas económicas del entorno, y con la moral utilitaria o suspensión de evaluación ética de las decisiones, tal como proponen algunos autores del marco contextual de la organización.

El enfoque de grupos en la organización

En el plano de grupos, comienza a ser relevante la mudez moral como fenómeno que se relaciona con este nivel de análisis.

Aunque la bibliografía sobre el tema no es abundante, existen fenómenos asociados que resultan relevantes para poder estimar la presencia de mudez moral en los grupos de la organización.

En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten & Uhl-Bien, 2013), es un proceso mediante el cual los seguidores del líder no se creen capaces de discutir las condiciones de trabajo del grupo, ni tampoco sus reglas. Se ven a sí mismos como individuos imposibilitados de actuar contra una inercia determinada. Creen que el líder es el creador, modificador, y principal impulsor del liderazgo grupal. Y en tanto que la mudez moral implica la suspensión de juicios morales, el fenómeno de desplazamiento de la carga implica que las decisiones moralmente cuestionables son aceptadas por el grupo, que no se siente capaz de oponer resistencia alguna. (Carlsten & Uhl-Bien, 2013). En este fenómeno el individuo pone en responsabilidad de superior todo lo que ejecuta en el trabajo.

Y esto lleva al segundo fenómeno a nivel grupal, que se desprende casi directamente del anterior. Se trata de los crímenes de obediencia, mencionados por Zehir & Erdogan (2011). El individuo del grupo puede evaluar las decisiones de su superior, incluso pueden detectar incompatibilidades con lógicas de tipo ética, pero una vez llegado el momento, permanecerá en silencio y será el ejecutor de dichas decisiones. Con esto se produce en los individuos una tensión lógica, que consiste en el dilema de cumplir con lo que se le pide, realizando actos no éticos, o no cumplir con lo que se le pide, lo cual les resulta imposible por la concepción que tienen acerca de la figura del líder.

Eventualmente y como tercer fenómeno a nivel grupal, Avey y otros, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo. Si las personas de un grupo sienten que son, conjuntamente con el líder, creadores de la relación líder-grupo, entonces van a tender a participar activamente de las cuestiones de moralidad de las decisiones. Por el contrario, cuando las personas de un grupo sienten que no son partícipes co-creadores del liderazgo, entonces se presenta una situación parecida al desplazamiento de la carga, y no se debaten ni critican las decisiones del líder, sean de sentido ético o no.

El enfoque individual en la organización

Finalmente, el último enfoque es el de los comportamientos individuales, tratando de excluirlos de dinámicas sociales u organizacionales, aunque se asuma que es virtualmente imposible escindirlos en la realidad.

Kreps & Monin (2011), por ejemplo, han intentado explicar los comportamientos de los individuos respecto de la posesión de marcos morales (*Moral*) o la ausencia de ellos (*Pragmatic*), cruzando dichas condiciones con la voluntad de poseer una actitud que exprese dichas facetas morales o pragmáticas, en el ámbito público, o negarse a ello. Así, definen la mudez moral como la situación donde se poseen esquemas morales para decidir, pero se actúa en forma pragmática en público. (*Private moralization only*). El estudio además explica otras tres combinaciones posibles; cuando se poseen esquemas morales y se actúa en

consecuencia en público (*full moralization*); cuando se poseen esquemas pragmáticos y se actúa moralmente en público (*Public moralization only*) y finalmente cuando tanto en lo privado como en lo público prevalece lo pragmático, (*No moralization*). Es interesante puntualizar que cuando se menciona “*Public Frame*”, que podríamos traducir como el escenario o plataforma donde el participante organizacional ejecuta su rol, la misma es directamente condicionada por los anteriores enfoques que se detallaron hasta el momento. (Contextual, Organizacional, Grupal), de forma que la mudez como fenómeno implica, en parte, los condicionamientos emergentes de los niveles anteriores.

		PUBLIC FRAME	
		MORAL	PRAGMATIC
PRIVATE FRAME	MORAL	Full moralization	Private moralization only
	PRAGMATIC	Public moralization only	No moralization

Tabla 1: Public and private/ Moral and pragmatic frames. Fuente: Kreps & Monin, 2011.

Por otra parte, Bird y Waters (1989) y Bird (2014) indican inhibidores de la moral que actúan en los líderes organizacionales a nivel individual:

- Amnesia moral. Los líderes raramente entienden las expectativas de desempeño moral, con contraste con la claridad que los objetivos económicos suelen tener, y en consecuencia tienden a ignorar las cuestiones morales, causando mudez.

- Concepción estrecha de la moral. Muchas veces la incorporación de reglas morales vuelve complejos y difíciles los sistemas de decisión. Por ende, o se reduce el concepto moral o se lo ignora.

- Stress moral. Las expectativas morales de los puestos pueden ser un tanto ambiguas para el líder. Esto puede originar stress y una manera de superar eso es ignorando las reglas morales. Esto tiene que ver con la preparación escasa en materias ligadas a las ciencias humanas.

- Negligencia sobre abusos morales. En ocasiones la decisión de no hablar sobre moralidad en el trabajo lleva consigo la posibilidad de que la organización contenga altos grados de negligencia en cuanto a delitos de abuso morales.

- Autoridad disminuida de los estándares morales. Un estándar moral no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos, y en tal sentido, el respeto de las reglas morales se consolida por adhesión –de allí que un código de ética suele tener un alcance más formal que real-. Por ello los estándares morales pueden ser obviados o suprimidos por el líder.

Hallazgos previos – La visión ética y las dimensiones

La necesidad de plantear un análisis desde distintas dimensiones, sobre los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional, surge de hallazgos relevantes previos, que comenzaron con estudios de caso sobre la mudez moral.

En dichos hallazgos se interpretó que, para el caso analizado y desde el nivel gerencial, no existían indicios de mudez moral. Entre dichos indicios pueden mencionarse aspectos que la teoría recogía previamente, y otros que son hallazgos del caso (Simonetta, 2021), (Simonetta et. al, 2019). Entre los primeros pueden mencionarse:

1. Los canales organizacionales se mantienen abiertos para temas como la ética o los dilemas morales. (Aspecto comunicacional, nivel organizacional).

2. Ninguno de los gerentes cree que haya diferencias entre los valores que aplican en su vida, y dentro de su trabajo. (Aspecto de formación en valores, nivel individual).

3. Ambos gerentes reconocen e identifican personas que les han permitido formarse en valores. (Referentes en valores, nivel individual).

4. Desde su puesto de trabajo ambos gerentes expusieron de forma clara ejemplos y situaciones que comprenden dilemas morales. (Reconocimiento de dilemas éticos, nivel individual).

5. Los gerentes estimulan el debate y la charla sobre dilemas morales entre valores personales y tareas a realizar, aunque restringido a la tarea de cada puesto. (Libertad para expresar disconformidad, nivel organizacional).

Entre los hallazgos que no aparecían previamente en la teoría pueden mencionarse:

1. Los gerentes se sienten obligados a ofrecer resultados y explicaciones de tipo ético, pues en su vida en comunidad conviven y tienen contacto con los clientes. Por ende el tamaño de la comunidad y de la propia empresa, ayudan a inhibir la mudez moral. (Nivel individual).

2. En contratos con otras empresas, crece la necesidad de cláusulas de ética antes que de la parte económica. (Nivel organizacional).

Pero, si bien la mudez moral parecía inhibida desde la labor de los gerentes, el plantel de empleados estaba escasamente interesado en temas de ética y de moral. En este contexto, solo 21 entre 119 empleados reconocieron visualizar dilemas de tipo ético en el trabajo. Dentro de ellos, el 75% afirmó que si la orden a cumplir está reñida con la ética, de igual forma se lleva adelante. Solo la mitad de las veces el gerente correspondiente toma contacto con ese dilema moral, y apenas un 22% de las situaciones terminan provocando un cambio en la regla de decisión que se encuentra en dilema con las reglas éticas y morales. (Simonetta, 2021).

Más aún, cuando opera sobre la realidad organizacional la formalización de un código de ética, destinado a regular instrumentos que aseguren comportamientos individuales deseados,

aún en ese caso, la realidad que opera debajo de la formalidad continúa siendo la misma, tal cual lo afirma la teoría. Con esto puede decirse que el comportamiento deseado se orienta más a completar el papeleo exigido por las reglas, que a una búsqueda de mejora ética de las reglas por parte de cada individuo.

Para no extender el análisis de los hallazgos previos, y considerando que el lector puede revisar los documentos respectivos, puede concluirse que el comportamiento inhibitor de la gerencia respecto de la mudez moral, no impide la misma de manera eficaz, aun cuando contemple formación individual y dispositivos organizacionales acordes. Puede decirse que el comportamiento de los gerentes en el caso es necesario, pero no suficiente para mejorar el desempeño ético o al menos minimizar la mudez de los participantes organizacionales.

De forma que más allá de individuos y grupos, es necesario contemplar dispositivos a nivel organizacional que pueden operar. El caso relevado en los hallazgos permitió identificar aspectos del silencio organizacional que se vinculan a la mudez moral observada. (Vinsennau et. al, 2021).

Como conclusión, una esquema de abordaje para el caso, debería permitir analizar las distintas dimensiones, Contextual, Organizacional, Grupal e Individual, para encontrar relaciones inter e intra-dimensión que ayuden a comprender de una manera más integral el fenómeno de la mudez moral.

3. Metodología

El método consiste en analizar la teoría que se describió en los anteriores apartados para poder generar un modelo de abordaje del fenómeno para la investigación a fin de obtener, luego, distintas relaciones y mediadores entre los distintos enfoques, basados en la prevención o inhibición de los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional.

El marco teórico está compuesto por teoría económica y de gestión, ambas implicadas en el fenómeno de mudez moral de acuerdo con los relevamientos bibliográficos.

El modelo debería actuar como precomprensión modelizante, otorgando la posibilidad de desarrollar los distintos instrumentos de medición, como entrevistas, encuestas, de acuerdo con los métodos que para el estudio de vayan planteando.

4. Resultados

Con el marco teórico del apartado anterior, es posible construir un modelo de abordaje de investigación, que al mismo tiempo muestra un mapa de los fenómenos contextuales, organizacionales, grupales e individuales que confluyen o no en silencio organizacional y mudez moral.

A. ENFOQUE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN		
1) Educación Gerencial en la sociedad (academia y praxis)	2) Estado y política pública imperante	3) Situación Socio – Cultural - Económica
Racionalidad predominante en los modelos de decisión: solo económica (-), Integral (+)	Política pública: Fortaleza (+) / Debilidad (-) de la política pública	Distancia de poder (-)
Impronta competitiva: Formación competitiva (-), formación en coopectencia (+)	Relación con los inversores: Reconocer Derechos (-) / reconocer responsabilidad (+)	Colectivismo (-)
Grupos de interés relevantes: Solo accionistas (-), todos los grupos de interés (+)	Estímulos de política pública a la RS (+)	Asertividad (-)
Orientación a la humanística (+)		Evasión de la incertidumbre (-)
Capacidad de criticar las reglas económicas de decisión (+)		Equidad de género (+)
		Orientación al desempeño ético integral (+)
		Orientación al futuro (+)
		Situación económica imperante en el entorno: crisis y supervivencia (-), normalidad y crecimiento (+)

Tabla 2: Nivel contextual de la organización para evaluar Silencio y Mudez moral. Fuente: Elaboración Propia.

B. ENFOQUE ORGANIZACIONAL	
Tipo de Silencio	Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética
Asquiescente (-), Defensivo (-), Prosocial (-), Oportunista (-)	Status Quo: Fuerte (-), Débil (+) Orientación de las comunicaciones: Descendentes (-), Ascendentes (+) Estructura: rígida (-), flexible (+) Estándares morales (códigos de ética, por ejemplo): Existen solo como papeleo formal (-), existen como dinámica organizacional (+)

Tabla 3: Nivel organizacional para evaluar silencio y mudez moral. Fuente: Elaboración Propia.

C. ENFOQUE DE GRUPOS		
Desplazamiento de la carga	Crímenes de obediencia	Co creación del liderazgo
Los subordinados no se creen responsables de sus actos porque los encomendó el líder (-)	Los subordinados ejecutan actos que les encomiendan, aunque los reconocen como no éticos en lo individual (-)	Los subordinados creen que pueden discutir decisiones del líder, pues ellos mismos forman parte del fenómeno del liderazgo (+)

Tabla 4: Nivel de grupos para evaluar silencio y mudez moral. Fuente: Elaboración Propia.

D. ENFOQUE INDIVIDUAL	
Sobre los participantes organizacionales en general	Sobre los líderes en particular
<i>Private</i> moral (+), <i>Private Pragmatic</i> (-)	Amnesia Moral (-), concepción estrecha de la moral (-), Stress Moral (-), Negligencia (-), Respeto a los estándares morales (+)
<i>Public</i> Moral (+), <i>Public Pragmatic</i> (-)	

Respeto por los estándares morales: Se respetan solo por cumplir con el papeleo (-), se utilizan para mejorar éticamente las decisiones (+)

Tabla 5: Nivel individual para evaluar silencio y mudez moral. Fuente: Elaboración Propia.

En las cuatro tablas precedentes se han expuesto de forma ordenadas las variables y los resultados que las mismas pueden adoptar. Entre paréntesis se fue indicando el valor de relación negativo o positivo con los fenómenos de silencio organizacional y mudez moral, tomando como base lo establecido por la teoría, y los estudios propios. Estudios posteriores podrán determinar si se comprueban o no las relaciones descriptas.

En el siguiente gráfico se muestra, acotados, los niveles de análisis.

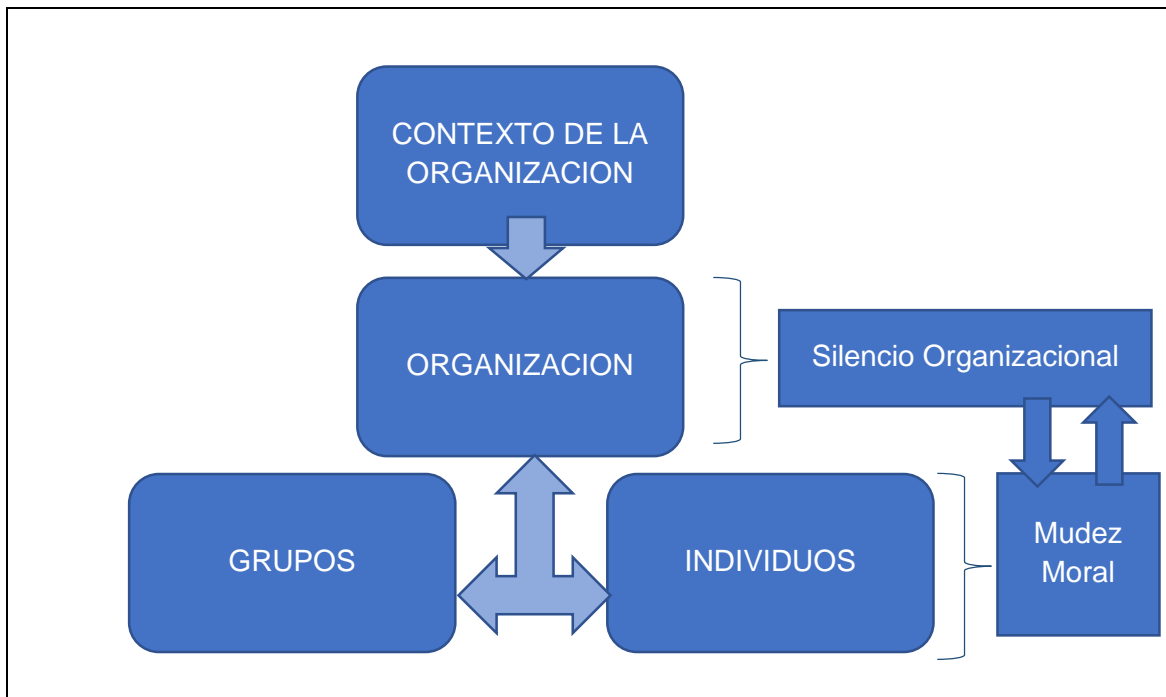


Gráfico 1: Modelo pre comprensivo general. Fuente: Elaboración propia

Propuesta de cuestionario para evaluar el silencio organizacional y la mudez moral

La encuesta pretende evaluar las variables de los distintos niveles, que formaron cada una de las tablas precedentes, desde la número 2 a la número 5. Este cuestionario puede tomarse para evaluar otros casos, o para intentar llegar a una población más amplia, referenciando en este caso la región de la UNICEN. Esto podría definirse previamente, y de acuerdo con pautas de trabajo del nuevo proyecto 2023-2025 y presupuesto con el que cuenta el grupo de investigación.

Podrán utilizarse escalas, de 1 a 5 para evaluar las tendencias o valor de cada variable. La escala ayuda a trabajar variables desde métodos puramente cualitativos, o desde estadística, reduciendo lo cualitativo a escalas ordinales. En el caso que se pretenda trabajar con modelos estadísticos más complejos, y más explicativos o generales, las escalas podrían ir

de 1 a 10, ayudando a determinar a los participantes, mejores apreciaciones de las diferencias entre valores de variable, que luego redunden en mejores aplicaciones del potencial de dichos modelos.

El cuestionario, en determinadas preguntas que no fueran sencillas de entender para quienes no están en el tema, podría incluir breves explicaciones previas.

A. Nivel Contextual

1) Educación gerencial. Variable.

a. Mi formación universitaria y/o mi experiencia me han preparado para decidir primordialmente en términos económicos. (1 nada cierta, al 5 totalmente cierta). Subvariable: racionalidad predominante en los modelos de decisión.

b. El competidor, o el que hace lo mismo que nosotros es el principal enemigo en términos de negocios o de lucha por los recursos (si no se tratara de una organización con fines de lucro). (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: formación en competencia/no cooperación

c. Solo los accionistas componen el interés central de una gerencia y hacia eso debe dirigirse el esfuerzo de los empleados (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: relevancia de los accionistas/de los no accionistas como grupos de interés.

d. La organización debe ser vista como un problema técnico y de recursos, que debe ser eficiente, más allá de las subjetividades humanas. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: orientación no humanística

e. La economía tiene reglas claras que deben respetarse, las personas no pueden modificarlas ni plantear alternativas. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Sub Variable: criticidad sobre las reglas económicas.

2) Estado de política pública imperante. Variable.

a. Usted percibe que vive en una realidad donde las políticas públicas generan un impacto considerable, impactando sobre organizaciones e individuos. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta) Subvariable: Fortaleza de la política pública

b. Los que invierten dinero en el sistema capitalista tienen ante todo el derecho de obtener las ganancias que generen, sin responsabilidades más que las legales. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: derechos de los inversores

c. En esta sociedad, el Estado no premia a empresas y organizaciones que cuidan el medioambiente y/o ayudan a combatir algunos problemas sociales. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta) Subvariable: estímulos a la RS.

3) Situación Socio –Cultural – Económica. Variable.

a. En la realidad que vive, la distancia hacia el poder percibida por un ciudadano común, se siente grande, sea el poder estatal, o el de grandes corporaciones. En otras palabras, en pocas oportunidades se puede modificar algo que emane de una fuente de poder por parte de los ciudadanos comunes. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: distancia de poder.

b. En el lugar donde vivo, se percibe un interés ciertamente individualista, cada uno se preocupa solo por sus cosas y las de su familia. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable individualismo/no colectivismo.

c. En el lugar donde vivo, las personas pueden definirse como consideradas si su opinión las lleva a un conflicto, por ello prefieren no expresarse. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: asertividad

d. La nuestra es una sociedad donde la gente valora la seguridad por sobre la incertidumbre. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: evasión de la incertidumbre.

e. En nuestra sociedad, el género es una variable importante a la hora de conseguir trabajo, ser remunerado, acceder a ciertos puestos jerárquicos, entre otras cosas. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: equidad de género

f. Cada persona, sea dirigente, empresario, empleado, religioso, desocupado o funcionario, no se preocupa por las cuestiones de desempeño ético de las organizaciones de las que participa. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: orientación al desempeño ético integral

g. La sociedad dónde vivo valora principalmente el presente, sin plantearse muchas cosas a futuro. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: Orientación al futuro.

h. La situación actual es de crisis, económica y social. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: situación económica imperante en el entorno

B. Nivel organizacional - Dimensión

1) Silencio y tipo de silencio. Variable.

a. En el lugar donde trabajo existen temas o cuestiones de las que nadie habla. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: existencia de silencio

a.2. Solo responde si la anterior fue respondida por encima de la escala 1. Las personas de la organización donde trabajo no hablan de ciertos temas o cuestiones porque:

a.2.1. Hablar no conduce a nada, nunca genera cambios y todo sigue igual. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

a.2.2. Hablar puede perjudicar tanto al que habla como a otras personas, y/o puede haber represalias. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

a.2.3. Hablar significaría perjudicar aspectos personales o íntimos de una persona, y/o poner en mala situación a una persona. Existe una razón de decoro y buenas costumbres. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

a.2.4. Hablar haría que se perdieran o entorpecieran privilegios de algunas personas, sean empleados, o supervisores. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

2) Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética. Variable

a. En el lugar donde trabajo, existen normas y reglas escritas y no escritas que la mayoría respeta. Respetarlas es absolutamente necesario para mantenerse en el trabajo. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: fortaleza del *Statu Quo*

b. En el lugar donde trabajo existen mensajes y ordenes que bajan desde los superiores, y nunca se solicita a los empleados opiniones, ni participaciones de ningún tipo. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: Orientación de las comunicaciones

c. Los puestos de trabajo y la forma en que nos organizamos se encuentra clara, cada puesto y cada supervisor tiene tareas asignadas, que no cambian a través del tiempo y se busca que eso se respete. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: rigidez/flexibilidad de la estructura organizacional

d. En el lugar donde trabajo no existen reglas escritas de cómo deben comportarse los seres humanos más allá de las tareas. En principio, no existe claridad en la organización de lo que está definido como ético o no. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: existencia de estándares morales

d.1. (Solo contestar si la anterior estuvo por encima del 1). Existen reglas escritas de funcionamiento ético, pero se cumplen completando algunos papeles, nadie las toma como formas de reflexión o de cambio en la organización. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

C. Nivel de grupos.

1) Desplazamiento de la carga. Variable.

a. No soy responsable de lo que han decidido en mi trabajo, me limito a hacer lo que se me pide. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

2) Crímenes de obediencia. Variable.

a. Me pasa con frecuencia que tengo que hacer algo en el trabajo que personalmente evaluo como no del todo ético, pero lo hago igual, pues es mi trabajo. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

3) Co Creación del liderazgo. Variable.

a. Mi supervisor/jefe/gerente es el responsable de las decisiones que se tome y de sus implicancias, y yo como participante del grupo no puedo y/o no debo discutir las. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta).

D. Nivel individual

1) Sobre los participantes organizacionales en general. Variable

a. Respecto de las cuestiones morales, seleccione la situación que mejor define cómo usted actúa.

a.1. No acostumbro a evaluar problemas del trabajo en términos morales. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: pragmatismo individual

a.2. Siempre pienso algunos problemas del trabajo en términos morales. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: moralidad privada

a.3. En mi trabajo es habitual tanto entre compañeros como con supervisores, la discusión de la validez moral de lo que estamos haciendo. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: moralidad pública

a.4. En mi trabajo no se discute nunca si lo que hacemos está bien o mal, simplemente se hace. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: pragmatismo público

2) Sobre los líderes en particular. Variable

a. Decidir si algo está bien o mal en términos morales o éticos es muy difícil o muy relativo. Por ello solo se tiene en cuenta el aspecto de costo-beneficio económico en mi trabajo, que es una medida cierta. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Sub Variable: amnesia moral.

b. Tener que decidir considerando cuestiones morales, vuelve demasiado compleja la tareas para un supervisor/jefe/gerente. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: concepción estrecha de la moral

c. Evaluar la moralidad de las decisiones en el lugar donde trabajo puede ser una tarea muy estresante. Por ello, prevalecen otros criterios, como el económico cuando decido. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: *Stress* moral.

d. En el lugar donde trabajo, los individuos de la jerarquía han tratado de disimular o hasta esconder ciertos dilemas morales (lo que está bien y lo que está mal). (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: negligencia.

e. El hecho de que los aspectos morales en el trabajo sean de difícil definición o de difícil acuerdo, lleva a que las personas no adhieran a ellos. (1 nada cierta, 5 totalmente cierta). Subvariable: Respeto a los estándares morales.

5. Conclusiones

El modelo de abordaje propuesto permite la posibilidad de generar instrumentos de relevamiento para poder medir las distintas variables mencionadas en las tablas precedentes.

Como ha quedado evidenciado en la recopilación teórica propuesta, incluidas otras producciones del autor y su equipo, la mudez moral se origina desde múltiples niveles, siendo al mismo tiempo una circunstancia emergente del campo social, de la cultura organizacional, de los grupos y sus líderes y de los propios individuos.

En un primer paso se organizaron los hallazgos teóricos dependiendo de dichos niveles, buscando un esquema que permita describir cómo aporta cada uno de ellos al fenómeno de la mudez moral. Posteriormente se anexó una encuesta tentativa para indagar dichos fenómenos. Se han planteado escalas que intentan ordenar cuantitativamente los datos cualitativos, aunque ello presuponga una limitación metodológica, que posteriormente podría salvarse con entrevistas de preguntas abiertas con algún tipo de guion que siga el esquema de las distintas dimensiones. No se excluye la posibilidad de utilizar algún método o modelo estadístico.

Los niveles pueden analizarse internamente, desde el juego de su variables, y también – y más fundamentalmente- produciendo una descripción de relaciones e impactos entre niveles, evidenciando formas que conducen de forma combinada a la mudez moral, o a evitar dicho fenómeno.

El presente trabajo intenta, del mismo modo, mostrar los fenómenos de silencio organizacional ético y moral y de mudez moral, como procesos donde confluyen muy diversas características que engloban a la comunidad, sus organizaciones y sus individuos. Esta propuesta intenta superar algunos sesgos o de planteos inconexos que se encuentran en la bibliografía, donde es habitual un enfoque basado en el líder, una segunda postura basada en fenómenos grupales, y una tercera perspectiva estrictamente ligada a la cultura general del entorno organizacional y la formación de los líderes empresarios. Adicionalmente, el esquema planteado intenta estudiar cómo y de qué forma puede relacionarse el fenómeno del silencio organizacional con la mudez moral, motivado por hallazgos del grupo de investigación sobre casos particulares. En dichos casos, aun cuando las condiciones del entorno, y de los líderes, parecía favorecer la inhibición de la mudez moral, los empleados mostraban altos grados de desinterés por el tema, y no lograban identificar problemas éticos y morales. De allí que los códigos de ética, en el caso, actuaban solo en el plano formal, y existía un silencio real en cuanto a la moral y la ética. Explorar, entonces, la relación entre la mudez moral y el silencio organizacional podría originar nuevos aportes al estudio de ambos temas.

Finalmente, es útil para poder visualizar la importancia de la formación gerencial, de una forma integral, que va desde el propio individuo, hasta las experiencias y los retos que lo van formando, sin dejar de tener en cuenta el entorno donde eso sucede. Estudios que integren las distintos niveles, pueden ser muy útiles para trabajar la ética desde una perspectiva

transversal, fortaleciendo la formación de profesionales, la capacitación de trabajadores, y en definitiva mejorando el sistema de decisiones, sobre todo las empresarias, produciendo hallazgos que mejoren la gestión y el balance entre decisiones económicas, sociales y ambientales.

6. Referencias

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.

Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989). "The Moral Muteness of Managers", *Business Ethics, California Management Review*, pp. 73-88.

Bird, F. (2014). Moral Muteness. Editado por Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4.

Bragues, G. (2009). Adam Smith's Vision of the Ethical Manager. Vol. 90, Supplement 4: the impact of network ethics on business practices. pp. 447-460.

Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall.

Fernández, J.L. y Sanjuán A. La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *AD research ESIC*. Nro 6, vol 6. 2012, pp. 130 a 143.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 173-178, September 13.

Gond, J-P. (2012). Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En Emanuel Raufflet y otros, *Responsabilidad Social Empresaria*, pp. 29-41. Pearson.

Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: London.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

James, H. S., & Rassekh, F. (2000). Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674.

Kent, P. (2016). Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas. Buyatti.

Knoll, M. et al (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior* published by John Wiley & Sons Ltd.42:619–648. DOI: 10.1002/job.2512.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). Doing well by doing good? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.

Kulshreshtha, P. (2007). Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships. Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33–41.

Luetge, C. (2005). Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages. *Business Ethics: A European Review* 14 (2), pp.108-118.

Margolis, J. Y Walsh, J. (2003). La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales. *Administrative Science Quarterly*.

Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Mudd, B. (2017) A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24, 386–404. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197>

Molthan-Hill, P. (2014). The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business. *International Journal of Cross-Cultural Management*. Vol. 14, Issue 3.

Pinder, C. & Harlos, H. (2001), Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 331-69.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creando Valor Compartido. *Harvard Business Review*.

Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. (1999). Economics and Ethics. *Journal of Business Ethics*. 9, pp. 691.

Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 55-63.

Simonetta, C.D. (2021). Mudez moral en los seguidores. Estudio de caso. VIIº CONLAD 2020/2021. Edición virtual. *Anales 2021*, vol. III.

Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2019) La mudez moral en la pequeña y mediana empresa. Estudio de Caso. Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur: gestión empresarial y organización del trabajo.

Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso. ADENAG VIRTUAL Jornadas #2.

Vinsennau, D., Simonetta, CD., Vinsennau L., Lorenzo MA. (2021). El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2. <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1-1.pdf>.

Windsor, D. (2006). Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves. Journal Of Management Studies 43:1.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.