

REVISTA DE ADENAG

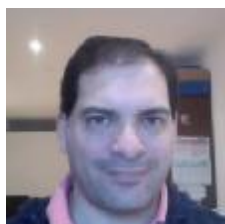
ISSN 1853-7367

Ejemplar N° 14 – 2024

---

MUDEZ MORAL. SEIS RELATOS QUE EVIDENCIAN EL PROBLEMA

MORAL MUDEZ. SIX STORIES THAT SHOW THE PROBLEM



**Carlos David Simonetta** - [david.simonetta@econ.unicen.edu.ar](mailto:david.simonetta@econ.unicen.edu.ar)

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

**María Natalia Lorenzo** - [natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar](mailto:natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar)

**Lautaro Daniel Vinsennau** - [lautarovinsennau@gmail.com](mailto:lautarovinsennau@gmail.com)

**Daniel José Vinsennau** - [djvinsennau@gmail.com](mailto:djvinsennau@gmail.com)

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

CATEGORIA: **Análisis de casos.**

**JEL M140**

### **CV Carlos David Simonetta**

Licenciado en Administración y MBA (UNCPBA). Profesor adjunto en Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Doctorando en Administración. Autor y co-autor de artículos científicos publicados. Integrante de equipo de investigación en UNCPBA. Consultor Independiente (Organización y RRHH).

### **Resumen**

El presente artículo se basa en una investigación sobre el concepto de mudez moral y, eventualmente, su relación con el silencio organizacional, el desplazamiento de la carga, los llamados “crímenes de obediencia” y otros elementos contextuales que la teoría propone como relacionados al fenómeno. Para ello, el equipo de trabajo dispone de un modelo previamente publicado, donde las

variables relevantes, relacionadas a la mudez moral, se presentaron en cuatro niveles de interés para el estudio: el nivel contextual, el nivel organizacional, el nivel grupal y el nivel individual.

De acuerdo al marco teórico seleccionado, en los distintos niveles mencionados, el fenómeno de mudez moral ocurre cuando se aplican procedimientos, reglas, o normas para el trabajo diario ignorando o dejando en un segundo plano las apreciaciones de tipo ético sobre la situación, sin que sea necesariamente ilegal el comportamiento. Diversos aspectos suelen concluir en un fenómeno que perdura en el tiempo y permanece como una característica normal en ámbitos organizacionales. Surge la necesidad de evaluar las respuestas abiertas de los encuestados, con el objetivo de conocer mediante sus respuestas, la existencia de una comprensión sobre el fenómeno, al mismo tiempo que se valida la pertinencia y utilidad de las variables los niveles disponibles en el modelo de abordaje previamente publicado.

A través de seis relatos disponibles al momento de producción de este artículo, se interpreta una comprensión del fenómeno por parte de los encuestados, y al mismo tiempo, se pueden relacionar sus relatos y la experiencia que ellos expresan, con los distintos niveles del modelo de abordaje disponible.

Se concluye que el modelo de abordaje resulta adecuado para investigar el caso en profundidad, a través de la inclusión futura de metodología cuantitativa que complemente las conclusiones parciales e interpretativas de los relatos.

**Palabras Clave:** mudez moral, silencio organizacional, desplazamiento de la carga, validación de modelo de mudez moral

## **Abstract**

This article is based on research on the concept of moral muteness and, eventually, its relationship with organizational silence, the displacement of the burden, the so-called "obedience crimes" and other contextual elements that the theory proposes as related to the phenomenon. For this, the work team has a previously published model, where the relevant variables, related to moral muteness, were presented at four levels of interest for the study: the contextual level, the organizational level, the group level and the individual.

According to the selected theoretical framework, at the different levels mentioned, the phenomenon of moral muteness occurs when procedures, rules, or norms are applied to daily work, ignoring or leaving ethical assessments of the situation in the background, without the behavior is necessarily illegal. Various aspects usually end in a phenomenon that lasts over

time and remains a normal characteristic in organizational settings. The need arises to evaluate the open answers of the respondents, with the objective of knowing through their answers, the existence of an understanding of the phenomenon, at the same time that the relevance and usefulness of the variables available in the approach model previously validated. published.

Through six reports available at the time of production of this article, an understanding of the phenomenon on the part of the respondents is interpreted, and at the same time, their reports and the experience they express can be related to the different levels of the model of boarding available.

It is concluded that the approach model is adequate to investigate the case in depth, through the future inclusion of quantitative methodology that complements the partial and interpretative conclusions of the reports.

**Keywords:** Moral muteness, organizational silence, burden shifting, moral muteness model validation

## 1. Introducción

La mudez moral puede definirse como aquella abstención en la evaluación moral y ética de las decisiones que se toman y de las acciones que se ejecutan en una organización (Simonetta et al., 2022). Esto puede ocurrir por dos razones básicas; la primera de ellas, porque las personas no distinguen aquellas cuestiones éticas que forman parte de las decisiones y de las acciones, y la segunda razón, porque habiendo identificado las cuestiones éticas relacionadas a la decisión y a la acción, han normalizado el silencio por algún motivo. *“Sabemos que ocurren problemas cuando la gente no ve las cuestiones éticas. Y también hay problemas que surgen cuando las personas saben en el fondo que algo anda mal, pero encuentran alguna manera de racionalizar el no hablar de ello”* (Bird y Waters, 1989). También debe señalarse otra causa como probable hipótesis: el pragmatismo, o la falta de interés y de sentido que los seres humanos encuentran en torno a la crítica ética de lo que se les demanda, o de lo que deben decidir o ejecutar.

Inicialmente la teoría centralizó la problemática dentro del fenómeno del liderazgo ético. Posteriormente los diversos estudios pusieron el foco sobre el líder y la actitud de los seguidores. Finalmente se diferencian dos perspectivas contrapuestas: la sociedad (Molthan Hill, 2014), (Knoll, 2016), (Windsor, 2006) y el individuo (Bird y Waters, 1989), (Bird, 2014), (Krep y Monin, 2011).

La falta de un modelo que integre los niveles y perspectivas, motivó al equipo de investigación autor de este trabajo a confeccionarlo, incluyendo Nivel Contextual, Nivel Organizacional, Nivel Grupal y Nivel Individual. (Simonetta et al.,2022)

Problema.

Una vez elaborado el modelo para estudiar el fenómeno, habiendo mantenido un criterio de inclusión de distintos niveles, surge el interrogante sobre la utilidad del mismo para poder desarrollar el estudio en caso de los estudiantes y egresados de ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) que se encuentran empleados, o que hayan estado empleados en algún período de tiempo. Para poder avanzar es necesario lograr cierta validación del modelo y sus variables que, hasta aquí, se ha basado en una recopilación teórica sobre el tema. Para ello es necesario interpretar los relatos abiertos de las personas que expresaron voluntariamente sus experiencias en situaciones de mudez moral. Dichos relatos provienen de preguntas abiertas, incluidas en una encuesta, donde los participantes opinaban libremente sobre el tema propuesto en la introducción del documento. Entre las sesenta y cuatro respuestas obtenidas, seis incluyeron relatos o experiencias ligadas a la mudez moral y/o al silencio organizacional hasta el momento de cierre parcial, previo al análisis que consta en este artículo. A la fecha de modificación del artículo a solicitud del jurado, ya se cuenta con diez relatos.

Objetivos

- Identificar si los relatos coinciden con situaciones teóricas de mudez moral, e identificar si es posible, explicaciones mediante aquellas variables del modelo. ¿Los relatos coinciden con lo que la teoría denomina mudez moral? ¿Aparecen en los relatos las variables que la teoría menciona? ¿Se pueden identificar ciertos conceptos con los distintos niveles de donde puede provenir la mudez moral?
- Evaluar si los niveles se encuentran incluidos en los relatos, y si las variables resultan útiles para estudiar el fenómeno. ¿Cuántas variables del modelo pudieron interpretarse como presentes en los relatos? ¿Han surgido aspectos que la teoría no había previsto?

La elaboración de una conclusión permitiría una pre validación del modelo, y avanzar hacia la aplicación de técnicas de análisis de tipo cuantitativo sobre relaciones intra nivel e inter nivel. La idea central, entonces, es conocer en qué grado este modelo aporta al estudio de la mudez moral y el silencio organizacional.

## **2. Marco teórico**

### **Nivel contextual**

Una mirada reduccionista de la economía ha sido, históricamente, la que permitió pensar las organizaciones como meros “negocios” (Reilly y Kyj, 1990). En tal sentido, esto permitió la generalización del costo-beneficio como ideario central de la administración y como convergencia de los fines de su estudio y enseñanza bajo la denominada, sociológicamente, teoría funcional. (Gond J-P, 2012). En consecuencia, la intención final del costo beneficio se impone como única regla de valor, incluso y aún, cuando se trata de intervenir en sistemas sociales y humanos, tanto internos como externos, como medios para ese fin, sin reparar en otros valores. Se supone que el bienestar del consumidor se basa en sus propios intereses egoístas de adquirir bienes al menor precio, mientras que el interés egoísta del gerente o decidor organizacional se satisface con la consecución del mejor costo-beneficio para la compañía (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. Esto finaliza por establecer una relación directa entre la mudez moral y las decisiones organizacionales, especialmente pero no de forma excluyente, en organizaciones empresariales.

Quizá sin intención, el concepto de “mano invisible” de Adam Smith ayuda a entender la normalización y, al mismo tiempo, falsa neutralidad de los criterios económicos como fines únicos y exclusivos en las decisiones. Algo que Porter y Kramer (2011), ya desde la disciplina administrativa, defienden mediante la creación del concepto de Valor Compartido, en contraposición a Responsabilidad Social. Como es lógico, la existencia de una responsabilidad social para las organizaciones en el sentido que Freeman (1984) había introducido, salta por encima de los criterios puramente económicos y los pone en equidad con otros, derivados de lo social y de lo ambiental, a través de los denominados *stakeholders*. Volviendo a Adam Smith, y pese que él mismo acudió a una contextualización social de sus teorías, diversas lecturas posteriores fueron simplificando sus ideas, hasta que se llega a la conclusión reducida que explica que, a partir de la obtención de las ganancias de las empresas y la satisfacción del consumidor, se alcanza el bienestar colectivo. Algo que los neoclásicos como Friedman, van a simplificar aún más, afirmando que quienes postulan la existencia de una responsabilidad social para las empresas, están atentando contra las bases del sistema capitalista, distraendo a las empresas de generar ganancias para el único destinatario de sus acciones: el inversor, accionista o propietario (Margolis y Walsh, 2003).

No es de extrañar que, entonces, los marcos morales y la filosofía política de la economía y de la ética se encuentren en veredas contrapuestas. Predomina, en la mirada económica, una idea de política pública minimalista y resguardo de los derechos del inversor, mientras que el ideario de la ética gira en torno a políticas públicas fuertes y creación de un sentido de autocontrol y responsabilidad en el empresario (Windsor 2006).

Tales controversias y disímiles idearios conforman, sin duda, variables a tener en cuenta a nivel contextual para poder abordar el problema de la mudez moral. En otras palabras, la mudez moral, para aquellos defensores del reduccionismo económico, no es un problema, o en el peor de los casos, se lo considera normal y deseable. Por ello, la formación educativa y cultural de aquellos que toman decisiones merecen la atención de autores como Molthan Hill (2014), quienes destacan que la cultura del contexto influye en la consideración ética de problemas organizacionales, y en el accionar gerencial. Destaca entre otras cosas, su educación en el sentido amplio, teniendo en cuenta la influencia en valores. Otros autores, como Etkin (2000), han trabajado el contexto como una restricción, sobre todo cuando se trata de decidir en situaciones de supervivencia, lo que abona la mirada cortoplacista, ahogando las posibilidades de pensar más allá que en conceptos de costo-beneficio. Por supuesto, el accionar del gerente es evaluado en cuanto a las capacidades de sobrevivir en el corto plazo, en situación de emergencia, donde la mirada económica se torna excluyente de otras miradas posibles.

House et al., 2004; Knoll et al., (2021) detallan nueve factores del entorno que se relacionan estrechamente con la naturalización del fenómeno de mudez moral, entre otros problemas, y tienen que ver con el denominado “silencio organizacional”, es decir, la incapacidad organizacionalmente orquestada –de forma intencional o no- para intercambiar y sociabilizar alrededor de ciertos temas. En trabajos anteriores se han compilado dichos factores (Simonetta, 2022):

“• *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 afín 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 síntesis, la teoría ha explicitado la subordinación de la administración a los principios económicos y ello 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.” (Simonetta, 2022)*

### **Nivel Organizacional**

Pinder y Harlos (2001) definen el silencio organizacional como aquella retención de cualquier forma de expresión genuina sobre evaluaciones o juicios cognitivos, conductuales o afectivos. Se refiere a la auto censura de comunicación de pensamientos, sentimientos o conocimientos sea en la acción o sea en la decisión que el individuo decide en tanto participa de fenómenos organizacionales que así lo provocan, y que confluyen precisamente en silencio organizacional.

El silencio organizacional podría, evidentemente, socavar la evaluación ética de las decisiones y las acciones. Por lo tanto, es un fenómeno que debe formar parte de un esquema de estudio sobre la mudez moral, a nivel organizacional.

Como afirma Kent (2016), la cultura organizacional es clave para entender el significado profundo que se le otorga a la responsabilidad social, y puede agregarse, también ayuda a entender el fenómeno del silencio, cuando no deriva de cuestiones contextuales, ni personales, sino de artefactos y creaciones culturales. Es así, pues como afirma Windsor (2006), la cultura debe llegar a un acuerdo colectivo sobre los encuentros y desencuentros entre marcos económicos y marcos éticos, y evidentemente, la postura del silencio favorece el esquema funcional a los negocios. (Vinsennau et al., 2021).

Los dispositivos culturales de la organización pueden originarse en distintas creencias acerca del silencio (Dyne et al., 2003). Si es del tipo aquiescente, la creencia generalizada es que cualquier

cosa que se diga será en vano, nada va a mejorar, ni nada va a cambiar, por lo tanto, la cultura fortalece el principio de silencio por inercia, por lo inútil que se calcula el intento de voz y de cambio. Si es del tipo defensivo o quiescente (Knoll, et al., 2021), la creencia generalizada es que la voz puede acarrear algún castigo, alguna sanción o una situación peor que la actual, para la persona que decide tener voz, o para todo el grupo, o toda la organización. En este caso la cultura produce el silencio por miedo. Si es del tipo prosocial (Knoll, et al., 2021), en cambio, el silencio se produce para no producir daño ni vergüenza en las personas o grupos. Es, puede decirse, un silencio que tiene que ver con algún fin último altruista, y no necesariamente ligado a la mudez moral como concepto negativo. Finalmente, Knoll y Van Dick, (2013) trabajan sobre el concepto de silencio oportunista, típico de valores egoístas en la cultura. Se trata de un silencio que es ejecutado por el individuo para lograr algún tipo de beneficio individual, y por definición es contrario a la evaluación ética y moral de las acciones y decisiones.

### **Nivel grupal**

En el nivel grupal, existen tres fenómenos que se han seleccionado, dentro de la teoría de ética – grupos – liderazgo, para abordar el fenómeno de la mudez moral. En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), concepto que hace referencia a la responsabilidad que el ejecutante de una tarea se asigna sobre su resultado. Si el ejecutante cree que la responsabilidad reside solo en aquella persona que le dio la orden, entonces puede afirmarse que hay desplazamiento de la carga, una situación que favorece la nula evaluación crítica de los aspectos éticos de la decisión y de la acción. El segundo fenómeno, derivado de aquel, es la decisión o no, de continuar con una acción encomendada aun cuando se entiende que el resultado no es bueno desde el punto de vista ético. En este caso, se dice que, si el ejecutante de la acción conoce de antemano el resultado no ético de la acción, e igual decide continuar, entonces está cometiendo un crimen de obediencia (Zehir y Erdogan, E., 2011). Esto es importante porque ayuda a comprender la presión que tiene el ejecutante o la escasa intención de cambiar algo que él mismo reconoce como no ético. Como todas las variables, puede relacionarse inter e intra-nivel con otras variables. Finalmente, es importante conocer si el seguidor, ejecutante de la acción, siente y piensa que el liderazgo es una co-creación del líder y los seguidores (Avey et. al, 2010), o si es un fenómeno que reside solo en el líder. En el primero de los casos, se favorecería un ámbito de voz crítica dentro del grupo, y, por ende, tendería a minimizar las posibilidades de mudez moral.

### **Nivel Individual**

Kreps y Monin (2011) explican la utilización de marcos de referencia morales o de marcos pragmáticos, y, al mismo tiempo, en la dimensión individual, y también en la dimensión organizacional

o colectiva. Por lo tanto, se originan cuadrantes, al poder combinarse los marcos de referencia –morales o pragmáticos-, con las dimensiones de exteriorización –individual o colectiva.

*Full moralization*: ocurre cuando a nivel privado o personal, el individuo interpreta la realidad a través de marcos morales, y al mismo tiempo, sociabiliza esos marcos morales en el ámbito organizacional.

*Private moralization only*: ocurre cuando la persona a nivel privado, interpreta la realidad con marcos morales, pero actúa de forma pragmática a nivel organizacional.

*Public moralization only*: ocurre cuando la persona es pragmática a nivel individual, pero actúa bajo marcos morales en la organización.

*No moralization*: ocurre cuando la persona es pragmática y actúa de forma pragmática bajo el marco organizacional.

Como puede apreciarse, estos cuadrantes implican que los fenómenos organizacionales son extremadamente importantes para direccionar el comportamiento de las personas. Incluso personas pragmáticas pueden desenvolverse bajo marcos morales en las organizaciones. De la misma forma, personas que actúan bajo marcos morales en su vida privada, pueden encontrar organizaciones de ámbitos que incentivan el pragmatismo, o que incluso las presionan a actuar bajo marcos pragmáticos.

Por otra parte, Bird y Waters (1989) y Bird (2014) destacan distintos inhibidores de la moral, puntualmente en líderes organizacionales. Sin embargo, estos fenómenos también pueden estar presente en los seguidores, es decir, en cualquiera de los participantes organizacionales.

- *“Amnesia moral. Los objetivos suelen estar puestos en medidas económicas. Así es fácil entender el rendimiento exigido en términos económicos, rentables o productivos, pero es difícil entender lo que se espera de un rendimiento ético.*

- *Concepción estrecha de la moral. Los sistemas de decisión suelen volverse muy complicados si se adicionan reglas morales a las reglas. Por ende, en ocasiones, se evita ese tipo de evaluación de las decisiones.*

- *Stress moral. Puede ser difuso o ambiguo el resultado pretendido para un gerente en términos de moral y ética. Por ende, pensar en esos términos puede ser desgastante y lleva más tiempo que las reglas económicas. Se puede adicionar que la preparación en ciencias humanas puede ser pobre entre quienes se especializan en gestión, lo cual no otorga marcos de referencia al decidor.*

- *Negligencia sobre abusos morales. Ciertos abusos pueden tornarse como normales, lo cual agrava la situación; en otras palabras, la mudez moral puede provenir de ciertos disvalores culturales de la organización.*

- *Autoridad disminuida de los estándares morales. Un estándar moral no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos. En términos de objetivos, un fin*

*económico es fácilmente determinado y evaluado en su cumplimiento. Los estándares morales tienen más efecto cuando se han fortalecido por adhesión que por encontrarse formalizados, pero aun suponiendo dicha adhesión, no gozan de la exactitud normativa de los económicos, y, en consecuencia, tienden a ser subvalorados en comparación con aquellos” (Simonetta, 2022)*

### Síntesis de Niveles y variables del estudio

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 cooperación (+)	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 1. Enfoque Contextual. Extraído de: Simonetta et al 2022.**

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 2. Enfoque Organizacional. (Simonetta et al 2022)**

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 3. Enfoque grupal. Extraído de: Simonetta et al 2022.**

<b>D. ENFOQUE INDIVIDUAL</b>	
<b>Sobre los participantes organizacionales en general</b>	<b>Sobre los líderes en particular</b>
<i>Private Moral (+), Private Pragmatic (-)</i>	Amnesia Moral (-), concepción estrecha de la moral (-), Stress Moral (-), Negligencia (-), Respeto a los estándares morales (+)
<i>Públic Moral (+), Públic Pragmatic (-)</i>	
Respeto por los estándares morales: Se respetan solo por cumplir con el papeleo (-), se utilizan para mejorar éticamente las decisiones (+)	

**Tabla 4. Enfoque Individual. Extraído de: Simonetta et al 2022.**

Entre paréntesis, el signo de cada variable indica su relación con la voz moral. De tal forma que (+) propende a menores niveles de mudez moral, mientras que (-) propende a mayores posibilidades de mudez moral.

### **3. Metodología**

Se trata de un estudio de caso, que comprende el abordaje de un grupo de personas (Creswell, 2007), caracterizados por ser estudiantes y graduados de ciencias económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, que se desempeñan o que se han desempeñado en relación de dependencia. El grupo fue informado del tema de estudio, y se le solicitó a cada estudiante y/o graduado, que respondiera preguntas cerradas a partir de explicar introductoriamente el concepto de mudez moral. En relación a las variables organizacionales del estudio, los encuestados fueron orientados a responder sobre aquel ámbito laboral donde ellos experimentaron situaciones de mudez moral. De no haber vivido situaciones de mudez moral, se los orientó a responder sobre el ámbito laboral sobre el que más tiempo habían desarrollado sus tareas. El objetivo de la elección metodológica es describir las reacciones de los individuos expertos en ciencias económicas ante la presentación de situaciones de mudez moral. El caso permite conocer ese desarrollo intrínseco, dentro del grupo seleccionado como caso, y desde el punto de vista de seguidores.

El instrumento central diseñado para el estudio general, es una encuesta de preguntas cerradas, que aporta datos cualitativos ordinales, y que abarca los niveles y variables de las tablas uno, dos, tres y cuatro sintetizadas en la sección anterior. No obstante, al final de la encuesta, se incluyó una consigna abierta y optativa, para que la persona que libremente lo quisiera, pudiera ejemplificar el caso de mudez moral experimentado, comentando abiertamente la situación, el contexto y todo otro dato que hubiere creído importante. Seis de esos relatos han sido la base de análisis para este trabajo en particular.

Vale reiterar que el presente artículo describe y evalúa la pertinencia del modelo de abordaje, a partir de esos relatos abiertos y voluntarios que los encuestados optaron libremente por responder. Se persigue una interpretación de tipo cualitativa de las reflexiones abiertas que los encuestados han

realizado, independientemente de las preguntas cerradas que constaban en el instrumento. Para ello se tienen en cuenta los niveles y las variables de cada nivel que se han explicado en el marco teórico. A través de la interpretación se persigue el objeto de pre-validación de los niveles teorizados en el tema de la mudez moral, y de las variables seleccionadas en la propia encuesta para el caso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas de la UNCPBA que se desempeñan en relación de dependencia.

Primeramente, la búsqueda se centrará en establecer si el fenómeno fue detectado por los participantes, en línea con el concepto teórico. En segundo lugar, la pre validación consistirá en detectar si las variables teóricas se encuentran presentes en los relatos. En tercer lugar, si, además, es posible distinguir los distintos niveles del modelo utilizado.

La encuesta se encontraba abierta a la recepción de resultados en el momento de realización del presente trabajo. Se utilizó para su confección *Google forms*, y se envió por correo electrónico a 450 direcciones de correo electrónico entre el día 08/04/2023 y el 14/04/2023, que pertenecían a estudiantes y graduados de ciencias económicas, en grado y/o posgrado. Entre ellos, 43 personas han respondido la encuesta al día 21 de abril de 2023, y entre las 43 respuestas, se han tomado los seis relatos abiertos, entre diez disponibles en la fecha de revisión del artículo -02 de septiembre de 2023-, que son los interpretados en la sección de desarrollo próxima siguiente.

En el marco de esta investigación, una aclaración habitual del equipo pasa por expresar que no se busca juzgar actitudes, y es pertinente repetirlo. En esta investigación se busca comprender el entramado de acciones, pensamientos y decisiones que hacen que una organización sea apta o no para aplicar modelos con alto desempeño ético. Particularmente entendiendo la premisa teórica que expresa que la existencia de mudez moral y de silencio organizacional limitan, sino inhiben, dicho desempeño.

#### **4. Desarrollo**

##### **Relato 1: desplazamiento de la carga. Las razones vienen de afuera**

“Usualmente se justifica en las dificultades económicas del país y que pasa en todos los ámbitos y desde el gobierno nacional de turno que viene gobernando desde hace muchos años no sólo no se fomenta el comportamiento ético sino todo lo contrario”.

Interpretación. El encuestado ensaya una explicación a través de la situación contextual del país, principalmente a través de las políticas públicas imperantes, que, al ser negativas, impulsan comportamientos no éticos. Esto se condice con el esquema de abordaje contextual (tabla 1), bloques de políticas públicas, y socio-cultural. Se puede inferir en la explicación una situación de emergencia organizacional, de supervivencia que apunta a justificar ciertos comportamientos competitivos no-éticos; es decir, podría estar ligado al nivel contextual, educación gerencial en sociedad –teoría y

praxis-, específicamente en favor solo de accionistas, y bajo criterios económicos. El encuestado expresa “usualmente se justifica”, lo que lleva a hipotetizar que su acuerdo no es pleno con su propia afirmación. Entonces aparecerían variables de tabla 3 (grupos), la no creencia en la co-creación del liderazgo y la creencia en el desplazamiento de la carga, ya que cree no estar relacionado con el liderazgo del grupo. Un hallazgo aquí es considerar que el desplazamiento de la carga de este empleado no es hacia el líder organizacional, sino hacia la sociedad o el gobierno, o ambos. Los indicios de desacuerdo con sus propias afirmaciones, llevan a interpretar una crítica moral individual (tabla 4) que se diluye en el ámbito pragmático organizacional –*Private moralization only*–.

Síntesis de interpretación en base a variables, relato 1:

1. Nivel Contextual:
  - a. Dimensión: Educación Gerencial en Sociedad.
    - Variable: Grupos de interés predominante. Valor de variable: solo accionistas.
    - Variable: Racionalidad imperante en los modelos de decisión. Valor de variable: solo económica.
  - b. Estado y política pública imperante.
    - Variable: Estímulos de política pública a la RSE. Valor de variable: inexistentes o contraproducentes.
2. Nivel organizacional. No se detecta el nivel en el relato.
3. Nivel grupal:
  - a. Dimensión: Desplazamiento de la carga.
    - Variable desplazamiento de la carga. Valor de variable: existe desplazamiento.
  - b. Dimensión: co-creación del liderazgo.
    - Variable: co-creación del liderazgo. Valor de variable: No existe co-creación del liderazgo.
4. Nivel individual:
  - a. Dimensión individual.
    - Variable: pragmatismo o moral individual. Valor de variable: Moral.
    - Variable: pragmatismo o moral colectiva: Valor de variable: Pragmatismo
    - Valor combinado de las variables anteriores (cuadrante): *Private moralization only*

**Relato 2: colectivismo consensuado. Las razones se mimetizan en el colectivo grupal**

“Considero que siempre en las empresas/trabajos te puedes encontrar con situaciones donde entra en juego la ética y la moral, en la cual tomar decisiones es sumamente difícil/estresante. Frente a eso busco acudir a mis pares con más experiencia y buscar una alternativa equilibrada.”

Interpretación. Este relato toca temas a nivel organizacional, grupal e individual. En cuanto al nivel organizacional, en encuestado pone en juego todas las variables del bloque Permeabilidad hacia la crítica y cambio hacia la ética, exceptuando la variable estructura. Vale preguntarse, ¿por qué el encuestado, ante problemas de ética y moral, recurre a pares con más experiencia? Evidentemente es importante el Statu Quo (aunque juega de forma negativa), las comunicaciones (el relato evidencia comunicación lateral, que se vincula de forma positiva, como la ascendente), y la existencia de estándares morales tácitos, que son precisamente los que el encuestado intenta conocer en base a las experiencias de sus compañeros. En cuanto al nivel grupal, evidentemente no aparece en el relato la figura del jefe o del líder, y esto presupone que no existe desplazamiento de la carga. La acción de preocuparse por evaluar ética y moralmente su labor, también implica que desea evitar crímenes de obediencia. A nivel individual se aborda el tema de la complejidad de la ética y la moral en las decisiones, y se relaciona a la variable de Stress moral y respeto a los estándares morales vigentes. Además, se trata de una persona que evalúa moralmente las acciones y decisiones, tanto en la faceta individual como organizacional. Es decir que aparecen los bloques denominados “sobre los participantes organizacionales en general” y “sobre los líderes en particular”. Más allá de generarse un grado de estrés, hay una intención del encuestado de preocuparse de solucionar dilemas de tipo ético. Seguramente no tienen un marco organizacional estructurado al efecto, de tipo formal. En su defecto concurre a la experiencia informal de sus pares.

Síntesis de interpretación en base a variables, relato 2:

1. Nivel Contextual: No se detecta el nivel en el relato
2. Nivel organizacional.
  - a. Dimensión: Permeabilidad a la crítica y al cambio hacia la ética.
    - Variable: Status Quo. Valor de Variable: Status Quo Fuerte.
    - Variable: Orientación de las comunicaciones. Valor de la Variables: Laterales/Ascendentes.
    - Variable: Existencia de estándares morales. Valor de Variable: Como dinámica organizacional
3. Nivel grupal:
  - c. Dimensión: Desplazamiento de la carga.
    - Variable desplazamiento de la carga. Valor de variable: no existe desplazamiento.
4. Nivel individual:
  - a. Dimensión individual.
    - Variable: pragmatismo o moral individual. Valor de variable: Moral.
    - Variable: pragmatismo o moral colectiva: Valor de variable: Moral
    - Resultado de ambas variables combinadas (cuadrante): Full moralization.
  - b. Sobre los líderes en particular:

- Variable: Stress moral. Valor de variable: presencia de Stress moral
- Variable: Existencia de estándares morales. Valor de Variable: Existen estándares morales.

**Relato 3: autoridad disminuida del estándar moral. La razón viene de la discriminación de género**

“No dar oportunidades (y ganar menos) por ser mujer.”

Interpretación. El relato puede estar relacionado con diversas variables, ya que lo que se describe es un problema puntual de disvalor, en este caso, la desigualdad de género. En este sentido, puede interpretarse a nivel contextual como un ambiente donde los derechos del inversor tienen jerarquía superior a la de sus responsabilidades sociales, y, además, puede relacionarse con la concepción de modelos de gestión basados solo en la economía, y la incapacidad para cuestionar esas reglas. Adicionalmente, se evidencia la importancia de la variable Equidad de género, dentro del bloque contextual de Situación Socio-Económica. Evidentemente, la exposición de esta problemática en esta encuesta, puede evidenciar una falta de espacio u oportunidad para su exposición en el ámbito de trabajo, y ello puede estar relacionado a algún tipo de silencio organizacional imperante, y ciertamente, un crimen de obediencia a nivel grupal, lo que puede interpretarse a partir de la aseveración en presente –la situación ocurre en el “ahora”-. En el aspecto individual, el relato sugiere a una persona que piensa individualmente en aspectos éticos morales, en un ambiente organizacional donde prevalece el pragmatismo.

Síntesis de interpretación en base a variables, relato 3:

1. Nivel Contextual.
  - a. Dimensión Educación Gerencial en la Sociedad
    - Variable: Racionalidad predominante en los modelos de decisión. Valor de variable: solo económicos.
    - Variable: Capacidad de criticar las reglas económicas de decisión. Valor de Variable: no existe la capacidad.
    - Variable: Grupos de interés relevantes. Valor de variable: Solo accionistas/dueños/propietarios
  - b. Dimensión Situación Socio- Cultural - Económica
    - Variable: equidad de género. Valor de Variable: inequidad de género
2. Nivel Organizacional: podría existir silencio organizacional, que no puede precisarse de qué tipo.
3. Nivel grupal.
  - a. Dimensión Crímenes de obediencia.

- Variable Crímenes de obediencia. Valor de variable: existen crímenes de obediencia.
4. Nivel individual.
- a. Dimensión Sobre los participantes organizacionales en general.
- Variable Pragmatismo o moral individual. Valor de variable: Moral.
  - Variable Pragmatismo o moral colectiva. Valor de variable: Pragmatismo.
  - Resultado combinado de las variables anteriores: Private moralization only.
- b. Sobre los líderes en particular.
- Variable concepción estrecha de la moral. Valor de variables: existe concepción estrecha de la moral.

**Relato 4: negligencia sobre abusos morales. La razón proviene de disvalores culturales**

“Un simple ejemplo y que por mi experiencia veo que sucede en el 99% de las organizaciones es la necesidad de bajar el resultado económico obtenido en un periodo con el fin de reducir al máximo el costo impositivo que ello implica. Normalmente se solicita a los colaboradores llegar a un número determinado previamente, muy por debajo de lo que hubiere correspondido. Esta situación implica un compromiso muy grande para el colaborador y lo lleva a hacer maniobras incorrectas solo con el fin de contentar a los accionistas, pero perjudicando a muchos actores sociales que interactúan con la organización.”

Interpretación. Se trata de una simulación, en palabras del profesor Jorge Etkin, una trama, donde voluntades individuales son cohesionadas hacia la maximización de resultados económicos, implicando además actividades reñidas con lo legal. A nivel contextual, puede relacionarse al bloque de formación gerencial –academia y praxis-, con la predominancia de modelos de decisión solo económica, impronta competitiva, los accionistas como único grupo importante, falta de orientación a la humanística –se le pide a los colaboradores aspectos que complican su desempeño y su relación con la profesión- y falta de crítica a las reglas económicas. En cuanto al bloque de Estado y política pública imperante, el relato evidencia una prevalencia del concepto de derechos del inversor por sobre el de sus responsabilidades, y en el bloque de Situación socio-económica, una falta de orientación hacia el desempeño ético, y puede inferirse una situación de supervivencia, emergencia o urgencia. A nivel organizacional, y al igual que el relato anterior, se transforma en voz una situación que evidentemente el encuestado vive en silencio a nivel organizacional. Sus palabras también se relacionan a comunicación descendente, que fortalece, en términos de los profesores Schvarstein y Etkin, la invariancia de la trama y el consecuente fortalecimiento de la mudez moral. En cuanto al nivel grupal, el relato es un ejemplo de desplazamiento de la carga, ya que el encuestado no cree ser responsable de ejecutar lo que se le pide. En una parte del relato se expresa, con cierto eufemismo,

lo que le generan dichas órdenes: “...un compromiso muy grande”, lo que, en otras palabras, puede interpretarse como correr un riesgo individual por ejecutar esas “...acciones incorrectas”, que es otro eufemismo. En palabras teóricas, esto implica cometer crímenes de obediencia. A nivel individual, la reflexión del encuestado implica que personalmente está evaluando la situación comentada en base a criterios éticos-morales, pero que, sin embargo, en su accionar organizacional actúa de forma pragmática. Existe negligencia por parte de los líderes –el relato comienza explicando el hecho como algo normal y general-, y no hay respeto por estándares morales, en este caso, los mínimos establecidos por leyes generales y otros relacionados con la deontología profesional.

Vale recordar que el caso se circunscribe a estudiantes y graduados de ciencias económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA (Tandil), entonces este relato también interpela a docentes, autoridades e investigadores. Aún a riesgo de no responder ninguna pregunta específica de esta investigación, vale la pena agregar la responsabilidad general que una facultad de ciencias económicas posee al acreditar un tipo de conocimiento que, luego y bajo ciertas circunstancias contextuales de “tramas”, puede volverse en contra del desempeño ético de las organizaciones. Más concretamente, el relato explica una forma de ilusión orientada a la consecución no legítima del objetivo de pagar menos impuestos, corriendo el riesgo las respectivas matrículas de los propios egresados de la casa. Impuestos de donde, justamente, se obtienen los fondos para que esos profesionales logren su graduación. Es una trama, de tipo círculo vicioso, sobre el que es necesario reflexionar.

Síntesis de interpretación en base a variables, relato 4.

1. Nivel contextual

a. Dimensión Educación gerencial en sociedad.

- Variable: racionalidad imperante en los modelos de decisión. Valor de la variable: solo económicos.
- Variable: Impronta competitiva. Valor de variable: formación competitiva
- Variable: grupos de interés relevantes. Valor de variable: Solo accionistas/dueños/propietarios.
- Variable: Orientación a la humanística. Valor de variable: Sin orientación a la humanística.
- Variable: Capacidad de criticar las reglas económicas de decisión. Valor de variable. Incapacidad.

b. Estado y política pública imperante.

- Variable: Relación con los inversores. Valor de variables: solo reconocer derechos del inversor.

c. Dimensión de Socio – cultural – económica

- Variable: evasión de la incertidumbre. Valor de variable: se desea evitar la incertidumbre. (según el relato, se antemano se estipula un número, no real, sino ficticio, para abonar impuesto en baso a ello. Esto es un mecanismo muy concreto de evasión de la incertidumbre)
  - Variable Orientación al desempeño ético. Valor de variable: no existe orientación el desempeño ético.
  - Variable: Situación económica imperante en el entorno. Valor de variable: crisis y supervivencia.
2. Nivel organizacional
- a. Dimensión Tipo de silencio:
- Variable: tipo de silencio organizacional. Valor de Variable: silencio presente, pero es difícil conjeturar de su origen.
- b. Dimensión Permeabilidad a la crítica y cambio hacia la ética.
- Variable: Orientación de las comunicaciones. Valor de variable: descendente.
3. Nivel grupal.
- a. Dimensión Desplazamiento de la carga
- Variable Desplazamiento de la carga. Valor de la variable: Existe desplazamiento
  - Variable Crímenes de obediencia. Valor de la variable: existe crimen de obediencia.
  - Variable Co-creación del liderazgo. Valor de variable: no existe.
4. Nivel Individual.
- a. Dimensión Sobre los participantes organizacionales en general.
- Variable Pragmatismo o moral individual. Valor de variable: Moral.
  - Variable Pragmatismo o moral colectiva. Valor de variable: Pragmatismo.
  - Resultado combinado de las variables anteriores: Private moralization only.
- b. Sobre los líderes en particular.
- Variable: negligencia. Valor de variable: existe negligencia.
  - Variable: Respeto a los estándares morales. Valor de variable: no existe respeto a los estándares morales.

**Relato 5: la distancia de poder tiene su efecto. Es generacional y conflictiva**

“Al ser única empleada, tener poco tiempo en mi trabajo y que mis empleadores pertenezcan a una generación con una moral y valores muy marcados, inamovibles y diferentes a los míos, es cotidiano encontrarse con situaciones y comentarios, hacia otras personas, "chocantes" en cierta

forma, especialmente en cuestiones de género y sociales, en donde para evitar un conflicto sin salida prefiero callar y dar la razón para así seguir con mis tareas sin contratiempos”

Interpretación. El relato resulta interesante, ya que se trata de otro caso concreto de mudez moral, y esta vez no se relaciona estrictamente con el choque de criterios económicos y éticos, consecuentemente, no se relaciona contextualmente con la educación gerencial. Sino que en dicho nivel aparecen las variables de equidad de género, y orientación al desempeño ético. El contexto actual, muestra ciertos progresos en los cuales confrontan perspectivas más tradicionales con otras más modernas. Luego, el nivel organizacional, se puede identificar claramente la existencia de silencio organizacional, siendo más que clara la frase “... *para evitar conflictos sin salida, prefiero callar...*”, es decir un silencio de tipo aquiescente. Se completa este nivel con la existencia de un fuerte Status Quo de relación negativa con la voz organizacional –apoyando la mudez moral-, y la comunicación que puede deducirse descendente. A nivel de grupos, el relato plantea que la persona se visualiza como imposibilitada de cocrear el liderazgo. Y en el plano individual, nuevamente se trata de un encuestado que individualmente se plantea cuestiones morales, pero que en el ámbito organizacional actúa pragmáticamente. El relato también denuncia cierta negligencia –disvalores de los propietarios, que se consideran normales en el ámbito organizacional- y concepción estrecha de la moral del propietario-líder al que se hace referencia, pues evaden la complicación de integrar nuevas concepciones sobre la ética, la moral, que han ido evolucionando en el tiempo, prefiriendo una postura rígida, tradicional, sin cambios. Fuera del contexto teórico de este trabajo, también puede advertirse que el tema generacional puede impactar sobre todo en el silencio organizacional; evidentemente las organizaciones se ven impactadas por cambios sociales que no siempre sus directivos alcanzan a comprender, perjudicando a grupos de interés, como los empleados, que quedan en un segundo plano.

Síntesis de interpretación en base a variables, relato 5.

1. Nivel contextual.
  - a. Dimensión Situación Socio – Cultural – Económica.
    - Variable: Equidad de género. Valor de variable: Inequidad.
    - Variable: Orientación al desempeño ético integral. Valor de variable: sin desempeño ético integral.
  - b. Dimensión Sociedad – Cultura –Economía
    - Variable: distancia de poder. Valor de la variable: Alta distancia percibida.
2. Nivel Organizacional.
  - a. Dimensión Silencio organizacional.
    - Variable: tipo de silencio. Valor de variable: aquiescente.

- b. Dimensión Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética.
  - Variable Status quo. Valor de variable: fuerte
  - Variable Orientación de las comunicaciones. Valor de variable: Descendente.
- 3. Nivel grupal
  - a. Dimensión co-creación del liderazgo
    - Variable: co-creación del liderazgo. Valor de variable: el liderazgo no es una co-creación.
- 4. Nivel Individual.
  - a. Dimensión Sobre los participantes organizacionales en general.
    - Variable Pragmatismo o moral individual. Valor de variable: Moral.
    - Variable Pragmatismo o moral colectiva. Valor de variable: Pragmatismo.
    - Resultado combinado de las variables anteriores: Private moralization only.
  - b. Dimensión Sobre los líderes en particular.
    - Variable negligencia. Valor de variable: existe negligencia.
    - Variable: Concepción estrecha de la moral. Valor de variable: existe concepción estrecha de la moral.

**Relato 6: otra vez, negligencia sobre abusos morales. Traducida en crímenes de obediencia**

“El trabajo en el sistema financiero hace que ésta regla ético-moral sea muy relativa. Se cometen muchos abusos en busca de resultados financieros.”

Interpretación. El encuestado plantea la relatividad de la moral y la ética -lo que implica pragmatismo moral individual y en el ámbito laboral-, cuando se habla del sector financiero. La interpretación que surge, llamativa y ciertamente preocupante, es que la mudez moral es una condición necesaria para el sector, que implican un nivel contextual basado en sistemas de decisión solo económicos, incapacidad para criticar las reglas económicas, predominancia de los accionistas y de los derechos del inversor, débil política pública e incentivos a la Responsabilidad Social, falta de orientación al desempeño ético integral, asertividad y distancia de poder, y un clima de crisis o emergencia. El encuestado denuncia la búsqueda de silencio organizacional oportunista –fuerte status quo y falta de estándares morales-, y de mudez moral como normalidad en los negocios financieros. El silencio es de tipo oportunista, pues posibilita una mudez funcional al resultado de los negocios. Existen crímenes de obediencia –el encuestado participa actuando en el sistema que describe como mudo moral-, desplazamiento de la carga –no hacia el líder, sino hacia todo el sistema de negocios - y falta de co-creación del liderazgo -quién relata, parece tomar como normal la situación, sin hacerse cargo de la falta de estándares morales o su acción sin estándares morales-. En cuanto a lo individual,

es un estado de *No Moralization* y en cuanto a los líderes, es una situación donde puede inferirse Negligencia, Amnesia, Faltas de respeto a Estándares morales y concepción estrecha de la moral. Es necesario observar y ampliar la mirada de esta investigación a los modelos de negocios; evidentemente existen aquellos que incluyen los abusos a cuestiones de ética y moral, e implican un sistema cohesionado, de andamiaje obligatoriamente pragmático, direccionador en ese sentido, de los comportamientos de los participantes organizacionales, y potenciador de los criterios estrictamente económicos, en detrimento inequívoco de otros criterios, como los éticos.

Síntesis de interpretación en base a variables, relato 6.

1. Nivel contextual.

a. Dimensión Educación Gerencial en la sociedad

- Variable Racionalidad predominante en los modelos de decisión. Valor de variable: solo económica.
- Variable Grupos de interés relevantes. Valor de variable: solo los accionistas / dueños/ propietarios
- Variable Capacidad de criticar reglas económicas. Valor de variable: incapacidad

b. Dimensión Estado y política pública imperante.

- Variable Política pública. Valor de variable: Débil
- Variable Relación con los inversores. Valor de variable: reconocer derechos solo del inversor
- Variable Estímulos a la Responsabilidad Social Empresaria. Valor de variable: sin estímulos.

c. Dimensión Situación Socio – Cultural – Económica.

- Variable Asertividad. Valor de Variable: Se evita el conflicto
- Variable Orientación al desempeño ético integral. Valor de Variable: sin orientación al desempeño ético integral.
- Variable Situación económica imperante. Valor de variable: crisis y supervivencia.
- Variable Distancia de poder. Valor de variable: alta distancia

2. Nivel organizacional.

a. Dimensión tipo de silencio

- Variable: tipo de silencio. Valor de variable: Oportunista.

b. Dimensión Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética.

- Variable Status Quo. Valor de variable: fuerte
- Variable Estándares morales. Valores de Variable: inexistencia de estándares morales

3. Nivel grupal

a. Dimensión Desplazamiento de la carga

- Variable Desplazamiento de la carga. Valor de la variable. Existe desplazamiento de la carga

- b. Dimensión Crímenes de obediencia
  - Variable Crímenes de obediencia. Valor de la variable: Existen crímenes de obediencia
- c. Dimensión Co-creación del liderazgo.
  - Variable: Co-Creación del liderazgo. Valor de la variable: No existe co-creación del liderazgo.
- 4. Nivel individual.
  - a. Dimensión sobre los participantes organizacionales en general
    - Variable Privada. Valor de la variable: *Pragmatic*
    - Variable Colectiva. Valor de la variable: *Pragmatic*
    - Valor combinado de ambas variables anteriores: *No moralization.*
  - b. Dimensión sobre los líderes en particular
    - Variable Negligencia. Valor de la variable: existencia de negligencia.
    - Variable Respeto a los estándares morales. Valor de la variable: no se respetan estándares morales.
    - Variable Amnesia moral. Valor de variable: existe amnesia moral.
    - Variable Concepción estrecha de la moral. Valor de variable: existencia de concepción estrecha de la moral.

¿Los relatos evidencian presencia de casos de mudez moral y de las variables y niveles que la teoría ha reportado sobre el fenómeno? Las variables y niveles han servido hasta aquí para interpretar los casos relatados, y poder hipotetizar las características que explican las distintas situaciones planteadas por los participantes. La siguiente tabla se ha elaborado para resumir la interpretación de los relatos.

RELATO / BUSQUEDA	¿Pueden describirse como casos de mudez moral?	¿Se distinguen variables teóricas reportadas?	¿Se distinguen los niveles recopilados?
Relato 1	Si. Se pretende justificar la mudez moral por las variables contextuales presentes	Se distinguen 8 variables en la interpretación del relato	Se distinguen 3 niveles en la interpretación del relato.
Relato 2	Si. Considera que la moral es un tema complejo para tomar decisiones. Intenta superar la mudez consultando con pares.	Se distinguen 9 variables en la interpretación del relato	Se distinguen 3 niveles en la interpretación del relato

Relato 3	Si, se trata de una denuncia de algo que seguramente deba callar en el ámbito laboral. Se trata de derechos contextuales generales que son vulnerados.	Se distinguen 9 variables en la interpretación del relato	Se distinguen 3 niveles en la interpretación del relato
Relato 4	Si. Se trata de un esquema de posible evasión que es silenciado, o normalizado, como tarea habitual y rutinaria. Del cuál, por el hecho ser normal, tiende a considerarse no debatible. Se evidencia la presión sobre los individuos participantes del fenómeno en la percepción del relator.	Se distinguen 19 variables en la interpretación del relato	Se distinguen 4 niveles en la interpretación del relato
Relato 5	Si, básicamente es un tema de diversidad no aceptada, y de no incorporación de dinámicas sociales emergentes a las políticas organizacionales. Se calla porque el conflicto sería inconducente. La persona que relata, sufre por las frases, ideas y acciones que considera basados en disvalores desde su perspectiva.	Se distinguen 12 variables en la interpretación del relato	Se distinguen 4 niveles en la interpretación del relato
Relato 6	Si. Aunque el encuestado considera que en el esquema de negocios en el cual trabaja, la mudez moral es un requisito para operar en sociedad. Todo el esquema de negocios está basado, según su opinión, en la existencia del fenómeno y en la relativización moral de los negocios.	Se distinguen 23 variables en la interpretación del relato	Se distinguen 4 niveles en la interpretación del relato

**Tabla 5: Resumen de resultados de interpretación de los relatos.**

Para finalizar el apartado, puede concluirse que el concepto de mudez moral relatado coincide con las situaciones teóricas que la teoría provee. Se trata en todos los casos de evaluaciones morales – éticas aplicadas sobre sobre decisiones o acciones en los ámbitos laborales. Las variables y los niveles disponibles en el modelo resultan útiles a los fines de comprender y describir en términos hipotéticos, lo que puede estar sucediendo en la situación de cada relato.

## **5. Conclusiones**

Este trabajo tenía por objetivo la interpretación de respuestas abiertas de los encuestados de la investigación, con el fin de evaluar si el esquema de abordaje que se utilizó para las encuestas podría tener utilidad y ser pertinente para estudiar los fenómenos descriptos, principalmente el de mudez moral, y de forma complementaria, el de silencio organizacional, especialmente derivado de conflictos éticos.

En este sentido, las respuestas abiertas han estado relacionadas con la mayoría de las variables enunciadas en el esquema de abordaje. Los ejemplos que los participantes han detallado evidencian que ambos fenómenos están presentes, y que los aportes teóricos recopilados son útiles al fin de brindar interpretaciones de las situaciones de mudez moral, y lograr una descripción de variables del modelo que se presentan. Por otra parte, los niveles seleccionados para abordar el fenómeno han podido identificarse en los distintos relatos abiertos. Las personas que han respondido han estado alineadas con el tema de la investigación, pudiendo incluso, relatar casos en los que el silencio organizacional y/o la mudez moral se han hecho presentes en sus ámbitos laborales.

Como quedó expresado, la mudez moral puede provenir de una incapacidad para relacionar temas morales a las decisiones y acciones, y/o de una necesidad de callar o silenciar la evaluación moral de la decisión y la acción por algún motivo. Los relatos provienen de personas que han podido identificar cuestiones éticas y morales, pero no se expresan y mantienen silencio al respecto. Cada persona intenta, en sus relatos, mostrar la incapacidad de cambio o la impotencia ante la situación. Evidentemente una conclusión es que el tema de investigación despierta el interés fundamentalmente de aquellos que creen que las organizaciones son una parte de la sociedad que, como todas las demás, admite una evaluación ética. En cambio, no existen relatos de personas de tipo estrictamente pragmático, exceptuando el relato seis. Es lógico y esperable que un pensamiento estrictamente pragmático acepte la mudez moral y el silencio organizacional, si lo considera un requerimiento para el desempeño laboral. Como establecieron Bird y Waters, (1989), es necesario creer que algo anda mal para relatar la situación.

Aún resta el estudio más complejo, que consiste en analizar relaciones entre e intra niveles, con el objetivo de tratar de hallar evidencias sobre factores que, combinados, potencian e inhiben la mudez moral. En principio, lo que este trabajo expone es la pertinencia, y la pre validación de las variables y niveles del esquema de abordaje confeccionado para poder continuar con un análisis más profundo en torno a las preguntas cerradas que se han realizado.

## **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. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>. Última entrada 31/10/2023
- Bird, F. B. & Waters, J. A. "The Moral Muteness of Managers", *Business Ethics, California Management Review*, Volume 32 issue 1, pp. 73-88, 1989. <https://doi.org/10.2307/41166735> Última entrada 31/08/2023
- Bird, F. "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.
- Carsten, 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. <https://doi.org/10.1177/1548051812465890>. Última entrada 31/08/2023
- Creswell, John. "Qualitative Inquiry and research design". New Delhi, Sage publications, 2007.
- 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. DOI: 10.1111/1467-6486.00384. Última entrada 31/08/2023
- Etkin, J. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.
- Freeman, E. "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Cambridge University Press, 1984. Edición 2010.
- Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, pp. 173-178, September 13, 1970.
- Gond, J-P. (2012): Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En Emmanuel Raufflet y otros, *Responsabilidad Social Empresaria*, Pgs. 29-41, Editorial 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. Vol. 1; Nro. 1 p. 55-71
- Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas*. Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- 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. Última entrada 31/08/2023

- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior* (2011) , Nro 31, 99-123. DOI:10.1016/J.RIOB.2011.09.008 Última entrada 31/08/2023
- Kulshreshtha, P. "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33-41, 2007. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2007.011932> Última entrada 31/08/2023
- Luetge, C. "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". *Business Ethics: A European Review* 14 (2), pp.108-118, 2005. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2005.00395.x Última entrada 31/08/2023
- Margolis, J. Y Walsh, J. "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", *Administrative Science Quarterly*, 2003. <https://doi.org/10.2307/3556659> Última entrada 31/08/2023
- 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 a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24, 386-404. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197> Última entrada 31/08/2023
- Molthan-Hill, P. "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, 2014. <https://doi.org/10.1177/1470595814532076> Última entrada 31/08/2023
- 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. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9- pp. 691, 1990. <https://doi.org/10.1007/BF00386351> Última entrada 31/08/2023
- 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*. 2021
- Simonetta, C. Vinsennau, L., Lorenzo M.N., Vinsennau, J.D. Mudez moral y silencio organizacional. Un modelo de abordaje. *Revista nro 12 ADENAG*, 2022

Windsor, D. "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". Journal of Management Studies 43:1, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x> Última entrada 31/08/2023

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054> Última entrada 31/08/2023